

Hoe ontstaat pesten op het werk?

Integratie van taak-, team- en organisatiekenmerken in een theoretisch model

Baillien, E., Neyens, I. & De Witte, H. (2004). *Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken*. ESF-project 'Geweld op het werk II: organisationele risicofactoren op de werkplek'. Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie. Leuven.

Als vervolg op het ESF-project 'Geweld op het werk II: organisationele risicofactoren op de werkplek' (Garcia, Hue, Opdebeek & Van Looy, 2002) kregen wij de opdracht om na te gaan welke factoren een rol spelen bij ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: welke rol spelen kenmerken van de ruimere arbeids-situatie (de uitgevoerde taken, het team en de organisatie) bij het ontstaan en het voortbestaan van dergelijke gedragingen? We deden een uitgebreide literatuurstudie van het empirisch onderzoek naar factoren die met ongewenst grensoverschrijdend gedrag samenhangen. We synthetiseerden de belangrijkste factoren in een theoretisch model, waarin we tevens de processen situeerden die tot het ontstaan en voortbestaan van dergelijk gedrag leiden. In dit artikel beperken we ons tot pesterijen op het werk, aangezien vooral deze vorm van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk centraal staat in de Belgische juridische en arbeidswereld.

Wat is ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk?

De variëteit aan gedragingen die onder de term ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk geplaatst kan worden, is zo groot en het onderscheid met aanvaardbare gedragingen is dikwijls

zo vaag, dat het niet eenvoudig is om dit begrip eenduidig te definiëren. In lijn met de wet van 11 juni 2002 vatten we drie aspecten onder ongewenst grensoverschrijdend gedrag: geweld op het werk, ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW) en pesterijen op het werk. In dit artikel beperken wij ons tot pesterijen op het werk, omdat het vooral deze variant is die de afgelopen jaren centraal stond in de media, in de wetgeving en in de bedrijfswereld.

De belangrijkste factoren uit de literatuurstudie

Heel wat empirisch onderzoek onderzocht welke categorieën werknemers gepest worden (samenhang met demografische kenmerken). Deze onderzoeken leveren echter

geen eenduidige conclusies op. Ook het vele onderzoek naar risicosectoren levert tegenstrijdige conclusies op: er worden geen consistente verschillen in het aantal werknemers dat zich gepest voelt (kortweg *pestprevalenties*) teruggevonden door sectoren onderling te vergelijken. Wel vinden we verschillen in de pestprevalentie tussen bepaalde beroepsgroe-

pen en bedrijfstakken. De verklaring voor verschillen tussen beroepsgroepen en bedrijfstakken, en niet tussen 'bredere' sectoren, ligt volgens ons in de combinatie van risicofactoren op het gebied van taak, team en organisatie.

Zo houden doorheen de literatuur hoofdzakelijk de taakaspecten *rolconflict* en *autonomie* verband met pesterijen op het werk (O' Moore, Lynch & Daéd, 2003). Vooral een hoge *werkdruk* in combinatie met beperkte autonomie vormt een risicofactor voor pesten, omdat deze combinatie werkstress veroorzaakt (cf. Karasek, 1979), waardoor men een grotere kans loopt om slachtoffer of dader te worden van pestgedrag. Ook onduidelijkheid over het takenpakket, over de taakinhoud, over de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd, over de toekomst van de job en een gebrek aan feedback over het uitvoeren van de job, spelen volgens empirisch onderzoek een grote rol.

Wat organisationele en team/afdelingsaspecten betreft, spelen de heersende normen en waarden binnen de organisatie (of het team) een belangrijke rol: deze cultuuraspecten kunnen pesten (expliciet) aanmoedigen of (impliciet) toelaten. In bepaalde teams of afdelingen zijn pesterijen een uiting van het zondebokfenomeen, waarbij werknemers een collega beginnen te pesten omdat zij deze als oorzaak van hun frustraties beschouwen. Organisaties, afdelingen en teams waar veel gepest wordt, kennen over het algemeen een slechte informatieflow, een strikte hiërarchie met veel niveaus en een taakgericht leiderschap waardoor de chefs eerder autoritair, ongeïnteresseerd of te meegaand reageren op een conflict tussen ondergeschikten. Ook de organisatiegrootte speelt een rol: hoe groter de organisatie, hoe meer er op de werkvloer gepest wordt. Verder gaan ook een slechte sfeer, competitie, vriendjespolitiek en mogelijkheden tot corruptie samen met een hogere pestprevalentie. Ook (topdown gestuurde) organisatieveranderingen en daarmee samengaan- de jobonzekerheid, onduidelijkheden en minder financiële middelen om de job naar behoren uit te voeren, gaan hand in hand met meer pesterijen op het werk. Het is dus de eerder doelgerichte organisatie (of het doelgerichte team) die een hogere graad van pesterijen op het werk kent. De ondersteunende organisatie lijkt op dit vlak heel wat beter te scoren.

Een geïntegreerd kader voor pesterijen op het werk: theoretisch basismodel

Een groot aantal taakaspecten blijkt met pesterijen op het werk samen te hangen. Twee bekende werkstressmodellen verklaren het verband tussen taakaspecten en werkstress. Volgens het Vitamine-model (Warr, 1987) leiden ondermeer rolconflicten, gebrek aan autonomie, monotonie, fysieke onveiligheid en jobonduidelijkheid (jobambigüiteit, gebrek aan feedback en jobonzekerheid) tot werkstress. Volgens het 'Job-Demand-Control'-model (Karasek, 1979) heeft vooral een hoge werkdruk, in combinatie met weinig autonomie, hogere werkstress tot gevolg. In ons theoretisch model leggen we vervolgens een verband tussen werkstress en pesten op het werk. Werkstress speelt volgens ons niet alleen een rol in het ontstaan van pesterijen, maar kan er tevens het gevolg van zijn.

Werkstress veroorzaakt pesten op het werk

Werkstress kan op twee wijzen tot een verhoging van pestgedrag leiden. Een werknemer die zich gestresseerd voelt, kan anderen beginnen pesten (stress maakt iemand tot dader). Daarnaast is het ook mogelijk dat een gestresseerde werknemer meer uitgekozen wordt om gepest te worden (stress maakt iemand tot slachtoffer).

De gestresseerde begint te pesten

Taakaspecten die de werkstress verhogen, kunnen via deze werkstress tot ongewenst grensoverschrijdend gedrag aanleiding geven. Volgens de *frustratie-agressie hypothese* zal de werknemer die zich gestresseerd voelt zich negatiever beginnen gedragen ten aanzien van anderen. Wanneer dit negatief gedrag schadelijk is voor de andere, dan wordt de gestresseerde werknemer dader van ongewenst gedrag. Om zijn prooi te kiezen, kan de gestresseerde werknemer zich laten leiden door de principes van sociale categorisatie en de pro-endogroepstendens. De werknemer gaat daarbij leden van de eigen groep (sociale categorie) positief beoordelen (pro-endogroepsgegedrag) en degenen die tot een andere groep behoren negatief bejegenen. Ook de saillantie van minderheidsgroepen kan hierbij een

rol spelen: werknemers van een minderheidsgroep vallen sneller op, waardoor zij gemakkelijker uitgekozen kunnen worden om gepest te worden. Deze principes kunnen tevens een verklaring bieden voor het gebrek aan samenhang tussen pesten en demografische kenmerken: niet het demografisch kenmerk op zich, maar wel de opvallendheid van het kenmerk in de groep werknemers is van belang. Wanneer men een opvallend of afwijkend demografisch kenmerk vertoont binnen de werkgroep, dan kan dit de kans verhogen om gepest te worden (bv. één vrouw in een dominant mannelijke werksetting).

De gestresseerde wordt gepest

De gestresseerde werknemer kan het pesten echter ook uitlokken. Omdat de werknemer zich gestressed voelt, kan deze de normen schenden die er op de werkplek gelden (sociaal interactionisme). Op die manier lokt hij of zij agressie uit bij de andere medewerkers, waardoor de gestresseerde werknemer het slachtoffer kan worden van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk.

Pesten veroorzaakt werkstress

Het ontstane ongewenst grensoverschrijdend gedrag vormt volgens het *Transactional Stress Process Model* op zijn beurt een ernstige sociale stressor, die de werkstress aanzienlijk kan verhogen. Dit geldt niet enkel voor de betrokkenen (daders en slachtoffers), doch ook voor de ruimere groep waarin het pestgedrag voorkomt. Pesten bederft immers de sfeer binnen het team (of de afdeling). Deze verhoogde werkstress kan een vicieuze cirkelbeweging doen ontstaan. Een verhoging van de werkstress leidt er immers toe dat er nog meer werkstress omgezet wordt in agressie en pestgedrag. De verhoogde werkstress kan er tevens toe leiden dat nog meer werknemers de groepsnormen gaan schenden, waardoor ze op hun beurt slachtoffer van pesten kunnen worden. En dit alles doet de werkstress op zijn beurt weer verder stijgen.

Verdere nuancering van het basismodel

Het voorkomen van pesten wordt eveneens beïnvloed door de sociale steun die men krijgt van collega's of chef. Deze sociale steun kan een buffer vormen tegen werkstress. Sociale steun kan werknemers tevens helpen om op een andere manier met werkstress om te gaan, dan het afreageren op anderen of het schenden van verwachtingen. Op basis van onderzoek komt sociale steun dan ook als een belangrijk team- en organisatorisch aspect naar voor dat pesten kan tegengaan. Maar al te vaak geven slachtoffers aan dat ze met hun bezorgdheden onvoldoende bij hun collega's of supervisor terecht kunnen. Het is immers de doel- of taakgerichte organisatie waar de pestprevalentie hoger ligt. De ondersteunende organisatie scoort wat dat betreft opvallend beter.

Het ontstaan van pesterijen op de werkvloer wordt eveneens beïnvloed door de bestaande normen met betrekking tot pesterijen binnen de organisatie of het team. Als deze normen duidelijk en bekend zijn bij de werknemers, dan wordt het agressieve of normschendende gedrag van de gestresseerde medewerker niet (of minder snel) getolereerd. Deze normen kunnen ook betrekking hebben op de wijze waarop men met bepaalde situaties moet omgaan. In vele gevallen verbieden of belemmeren de gangbare normen het ontstaan van pestgedrag. Omdat de leidinggevende diegene is die de waarden binnen de organisatie en het team uitdraagt, speelt de manier waarop hij met zijn ondergeschikten omgaat een belangrijke rol in het al dan niet optreden van pestgedrag. Ook de collega's tonen met hun gedrag wat de normen en waarden zijn: wanneer de medewerkers steun verlenen aan de pester, maken zij kenbaar dat er binnen dat team gepest mag (of in bepaalde omstandigheden zelfs moet) worden. De vaststelling dat er meer gepest wordt in grotere organisaties, sluit aan bij het principe van deïndividualisatie: de werknemer zal minder snel beïnvloed worden door de geldende normen, wanneer hij of zij als individu als het ware onzichtbaar is in de grote groep tewerkgestelden.

Ook de fundamentele attributiefout kan een rol spelen. Door dit psychologisch principe is men geneigd om de oorzaak van een slechte gebeurtenis bij iemand anders, aan de persoon van de andere

zelf te wijten: ze hebben het zelf veroorzaakt, het is hun eigen schuld. Daardoor kan pestgedrag zich blijven herhalen: het slachtoffer wordt gestigmatiseerd in zijn of haar slachtofferrol, waardoor het pestgedrag ten aanzien van deze persoon gerechtvaardigd lijkt. Als pestgedrag zich blijft herhalen, dan ontstaat het gevaar dat het intensifieert: we krijgen te maken met steeds ernstigere vormen van pesterijen.

Tot slot is het mogelijk dat het slachtoffer geleidelijk aan leert dat hij of zij de pesterijen niet kan stoppen (aangeleerde hulpeloosheid). Op termijn zal hij of zij zich ook niet meer verzetten, wat anderen de mogelijkheid geeft om deze persoon verder te pesten. Toch kan het 'niet-reageren' van het slachtoffer er ook toe bijdragen dat de pesterijen stoppen: door het uitblijven van een reactie beschouwt de dader dit slachtoffer immers niet meer als een interessant doelwit.

*Elfi Baillien
Inge Neyens
Hans De Witte
Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn
Departement Psychologie
K.U. Leuven*

Bibliografie

- Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S. & Van Looy, J. (2002). *Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag: eigenschappen en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers*. Project gefinancierd op het initiatief van het Ministerie van Twerkstelling en Arbeid, Directie van de humanisering van de arbeid, met de steun van het Europees Sociaal Fonds.
- Karasek, R. A. Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- O'Moore, M., Lynch, J. & Nic Daéid, N. (2003). The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth. *International Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), pp. 82-95.
- Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.