

Waarom wordt er minder gepest in KMO's dan in grote organisaties?

Neyens, I., De Witte, H. & Vanoirbeek, K. (2005). Een samenvatting van 'De literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken in kleine en middelgrote organisaties'. ESF-project *Geweld op het werk II: organisationele risicofactoren op de werkplek*.

Diverse onderzoeken meten de pestprevalentie in verscheidene organisaties en stellen in KMO's minder pesterijen vast dan in grote organisaties (Zapf, 1999; Van Dam & Engelen, 2004; Einarsen & Skogstad, 1996; Garcia et al., 2002). Deze lagere prevalentie kan enerzijds te verklaren zijn doordat bepaalde risicoverhogende factoren (i.e. factoren die de kans op pesterijen verhogen), in mindere mate voorkomen in KMO's dan in grote organisaties. Daarom beschrijven we eerst enkele nieuwe, exploratieve hypothesen over taak-, team- en organisationele risicofactoren die rechtstreeks kunnen verklaren waarom in KMO's minder wordt gepest. Daarnaast zouden risicoverhogende factoren die meer in KMO's voorkomen, logischerwijs tot meer pesterijen moeten leiden in KMO's dan in grote organisaties. Nochtans stellen verscheidene studies net een lagere prevalentie van pesterijen vast in KMO's. Vandaar dat we in het tweede onderdeel van dit artikel op zoek gaan naar een verklaring voor deze – op het eerste zicht – tegenstrijdige bevinding.

Vermits er tot nu toe geen onderzoek werd gepubliceerd over de risicofactoren voor pesterijen in KMO's, construeren we onze hypothesen op basis van twee soorten literatuurstudies. Enerzijds gaan we uit van de literatuur over de verschillen in taak-, team- en organisationele aspecten tussen KMO's en grote organisaties, anderzijds baseren we ons op

de bestaande mobbingliteratuur over pesterijen in grote organisaties.

Factoren die het risico op pesterijen verhogen maar minder frequent in KMO's voorkomen

Taakkenmerken

Drie taakkenmerken kunnen een verklaring bieden waarom er minder pesterijen in KMO's worden gerapporteerd. Enerzijds wordt een gebrek aan afwisseling in het werk in de mobbingliteratuur¹ aangeduid als een risicofactor voor pesterijen op het werk (Notelaers & De Witte, 2003; Opdebeeck et al., 2002; Zapf et al., 1996; Vartia, 1996). Anderzijds beschrijft Van Ginneken (1986) dat werknemers in KMO's juist *meer afwisseling* in het werk ervaren dan werknemers

uit grote organisaties. Hieruit kunnen we concluderen dat in KMO's waarschijnlijk minder gepest zal worden, doordat werknemers voldoende afwisseling hebben in hun werk. Onderzoek in grote organisaties wees ook uit dat gepesten minder tevreden waren over de eigen controle over het werk (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994), te weinig moge-

lijkheden hadden om eigen zaken te beïnvloeden (Vartia, 1996), minder regel mogelijkheden hadden (Notelaers & De Witte, 2003) en minder controle over tijd ervoerden (Zapf, Knorz & Kulla, 1996). Daarnaast geven Barret en Buttigieg (1999) aan dat werknemers in KMO's vaak een *hoge autonomie* hebben bij het organiseren van hun werk. Opnieuw kunnen we hieruit afleiden dat door een hoge autonomie waarschijnlijk minder pestgedrag zal plaatsvinden in KMO's. Verder is er op taakniveau een *grote flexibiliteit* van zowel de werknemers als de werkgever. Deze factor zou kunnen leiden tot een betere coping met frustraties, spanningen en conflicten en op die manier de pesterijen kunnen voorkomen.

Team- en organisationele kenmerken

Ook verschillende team- en organisationele kenmerken kunnen een verklaring bieden voor de lagere prevalentie van pestgedragingen in KMO's.

Cultuur

Verscheidene auteurs beklemtonen dat het sociale klimaat, de onderlinge relaties en de relaties tussen de medewerkers en leidinggevenden belangrijke factoren zijn voor het ontstaan en/of voortbestaan van pesten (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Einarsen & Raknes, 1997; O'Moore et al., 2003; Notelaers & De Witte, 2003; Garcia et al., 2002). In KMO's wordt vaak getracht een *'teamgeest'* te creëren waarbij de relaties onderling en met de werkgever een positief karakter hebben. Delmotte et al. (2002) beschrijven dan ook de grotere groepscohesie en betrokkenheid in KMO's. Ook dit kan de lagere prevalentie van pesterijen in kleine organisaties verklaren. Verder vormt deze teamgeest en betrokkenheid ook vaak een compensatie voor de minder gunstige arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld een lager loon). Vandaar dat we een evenwicht kunnen verwachten tussen de sociale gerichtheid en de prestatiegerichtheid van een KMO. Omwille van de economische kwetsbaarheid van een KMO zal ook voldoende aandacht geschonken worden aan het presteren en het behalen van winst (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002). Verder hebben slechte prestaties, die ook een ge-

volg kunnen zijn van pesten op het werk, een directe impact op de productie, waardoor men sneller zal ingrijpen bij dergelijk grensoverschrijdend gedrag. Een gezond *evenwicht* tussen aandacht voor de noden en behoeften van het personeel en aandacht voor de organisatie en het behalen van winst, haalden we in een vorig onderzoek aan als een belangrijke preventieve factor voor pesten op het werk (Baillien, Neyens & De Witte; 2004). Ook dit kan dus een verklaring bieden voor de lagere prevalentie van pestgedrag in KMO's. Verder concludeerde Vartia (1996) in haar onderzoek dat gepesten een slechtere flow van informatie in hun organisatie ervoeren dan observatoren van pesterijen en dat deze observatoren eveneens een slechtere flow van informatiedoorstroming ervoeren dan niet-gepesten. Ook Notelaers en De Witte (2003) concludeerden dat soms-gepesten minder weten wat er aan de gang is in de onderneming en minder contactmogelijkheden ervaren dan niet-gepesten. In KMO's verloopt de *communicatie* daarentegen meestal op een eenvoudige, directe en informele wijze. Ook dit kan verklaren waarom er minder pestgedrag wordt geconstateerd in KMO's.

Structuur

Zapf (1999), Cox (1987), Garcia et al. (2002) en Rosenberg en Silver (1984) concludeerden uit hun onderzoek dat de prevalentie van pesten hoger ligt in erg hiërarchische organisaties. De leidinggevende is als gevolg van zulke structuur vaak slecht op de hoogte van wat er onder de werknemers leeft. Typerend voor KMO's is dat zij gekenmerkt zijn door een *vlakke structuur*, zonder veel hiërarchische niveaus (Delmotte et al., 2002). Zowel het gedrag van de werknemers als de werkgever is zichtbaarder omdat de afstand tussen de werknemers en werkgever klein is. Door deze grote *sociale controle* daalt waarschijnlijk ook de kans op grensoverschrijdend gedrag. Ook dit kan een reden zijn waarom er minder pestgedrag wordt vastgesteld in KMO's.

Leiderschap

Leymann (1996) beschreef dat een ongeïnteresseerd management gepaard gaat met een hogere

pestprevalentie in de organisaties. In KMO's kan worden verwacht dat leidinggevenden vlugger signalen zullen opvangen en kunnen ingrijpen bij conflicten, omwille van hun grote betrokkenheid en omwille van de kleine afstand tussen de leidinggevende en de medewerkers. Ze zullen *minder afstandelijk* reageren bij conflicten en de escalaties ervan. Ook dit kan mede een verklaring bieden voor de lagere prevalentie.

Factoren die het risico op pesterijen verhogen en die even vaak of vaker in KMO's voorkomen

In deze paragraaf bespreken we de risicoverhogende factoren die in KMO's even vaak of vaker aan bod komen als in grote organisaties (bijvoorbeeld een hogere werkdruk). Logischerwijs zouden zij tot meer pesterijen moeten leiden. Verscheidene studies stellen echter een lagere pestprevalentie vast in KMO's. Vandaar dat we na het bespreken van deze risicoverhogende factoren nog even stilstaan bij de factor ontslag die mogelijk de invloed van deze factoren afbreekt en stopt. Het snel overgaan tot ontslag kan dan ook verklaren waarom diverse studies een lagere pestprevalentie in KMO's vaststellen.

Taakkenmerken

Einarsen en Raknes (1997) en Appelberg et al. (1991) vonden een verband tussen enerzijds gepest worden en anderzijds tevredenheid over de werkdruk, werkdruk in se en tijdsdruk. Ook Notelaers en De Witte (2003) vonden een verband tussen hogere taakeisen en pesterijen op het werk. Bij andere studies werd dit verband – na een controle voor organisatiepolitiek – niet bevestigd (Salin, 2003). Vermits de *werkdruk* in kleine ondernemingen hoger ligt, zou dit een factor kunnen zijn die risicoverhogend werkt voor pesten in KMO's. Verder vonden Hoel en Salin (2003) dat tijdelijk en interim-werk het pesten doet toenemen. Omdat een tijdelijk contract tot een grotere jobonzekerheid leidt, zal de werknemer minder vlug ingaan tegen een oneerlijke en agressieve behandeling van managers, waardoor de kans op pesten stijgt. Onderzoek vanuit de European Foundation for the Improve-

ment of Living and Working Conditions (2002) wijst uit dat in KMO's meer werknemers onder een tijdelijk contract zijn tewerkgesteld en dat er een groter risico op werkloosheid bestaat dan in de grote organisaties. Dus kunnen we verwachten dat *jobonzekerheid* een factor is die de kans op pesterijen verhoogt.

Team- en organisationele kenmerken

Cultuur en structuur

Organisatieculturen die het pesten niet alleen expliciet aanmoedigen (Ashforth, 1994; Garcia et al. 2002; Van Amstel & Volkers, 1993; Cox, 1987; Rosenberg & Silver, 1984) maar het ook indirect toestaan, door bijvoorbeeld geen beleid te voeren tegenover zulk gedrag (Rayner et al., 2002; Einarsen, 1999; Brodsky, 1976; Van Amstel & Volkers, 1993), vormen risico's voor het ontstaan en voortbestaan van pesterijen. KMO's bestaan meestal uit organisatieculturen en -structuren met weinig procedures en regels. Vandaar zal er vaak *geen formeel beleid* tegen pesten aanwezig zijn. Dit kan dus opnieuw een risicofactor vormen. Van Dam en Engelen (2004) vonden dan ook diverse aanwijzingen voor een minder frequente beleidsvoering tegen pestgedragingen in kleine organisaties. Ook een *beperkte inspraak* in het beleid en in besluitnames droegen volgens gepesten bij tot het ontstaan en/of voortbestaan van het grensoverschrijdende gedrag (Garcia et al., 2002). Vermits in KMO's ook weinig formele inspraak wordt ervaren en de beslissingen meestal enkel door de leidinggevende worden genomen, kan het gebrek aan formele inspraak mogelijk ook een risicofactor vormen (Randstad, 2004). Ook vriendjespolitiek wordt in de literatuur aangehaald als een mogelijke risicofactor voor pesterijen (Garcia et al., 2002). In *familiebedrijven* worden vlugger familieleden of bekenden aangevoren (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002). Vandaar zou ook dit een risicofactor kunnen zijn die de kans op het pesten vergroot.

Leiderschap

In KMO's kan worden verwacht dat omwille van de centrale rol van de leidinggevende in de organisa-

tie, ook voor pesten de leiderschapsstijl cruciaal en bepalend is. We verwachten in KMO's niet meteen één bepaalde soort leiderschapsstijl. Er wordt een hogere pestprevalentie vastgesteld wanneer de leider een autoritaire stijl hanteert (Seigne, 1998; Vartia, 1996). Omwille van de machtsconcentratie in enkele KMO's bij deze ene persoon, kunnen in deze KMO's dan ook *autoritaire leiderschapsstijlen* worden verwacht. Dit vergroot de kans op pesterijen op het werk. Daarnaast bestaat er ook leiderschap waarbij de leidinggevende actief deelneemt aan het groepsdynamische gebeuren en zich in een gelijke positie plaatst met de overige medewerkers. Ook bij conflicten neemt deze *'meegaande leider'* een rol op in de groep naast ieder ander. Vermits deze zelf betrokken partij is in het conflict, zal deze moeilijker conflicten kunnen oplossen. Omdat in veel KMO's de leidinggevendenden actief meewerken naast de andere medewerkers, zullen deze al vlugger een *'meegaande leiderschapsstijl'* hanteren. Ook dit kan de kans op pesterijen vergroten.

Ontslag voorkomt een verdere escalatie van conflict tot pesterijen

Ondanks de aanwezigheid van deze risicoverhogende factoren stellen de meeste studies vast dat er in KMO's toch minder pesterijen worden gerapporteerd. Dit valt te verklaren door de beëindiging van de conflicten door ontslag.

Uit de kwalitatieve studie van de grote organisaties besloten we dat onopgeloste conflicten, frustraties en spanningen het prille begin vormen van pesterijen op het werk. De werking van de risicofactoren beïnvloedt zowel het ontstaan van de conflicten, frustraties en spanningen, als de verdere omgang met de conflicten, frustraties en strains én de uiteindelijke escalatie in pesterijen (Baillien, Neyens & De Witte, 2004b). In KMO's blijft het proces van pesten echter beperkt tot de eerste stap. De risicofactoren leiden enkel tot conflicten, frustraties en spanningen. Vervolgens zullen deze factoren geen invloed meer kunnen uitoefenen op de verdere processen door de beëindiging van de conflicten door het onmiddellijke ontslag. Een verdere escalatie wordt dan voorkomen door de *'moeilijke medewerkers'* te ontslaan alvorens de conflicten verder kunnen escaleren in pesterijen. Van Zevenbergen

en Oelen (in Hubert & Veerman, 2002) vonden dan ook dat 30% van de werkgevers in KMO's *'een verstoorde arbeidsrelatie'* opgaven als het belangrijkste motief om een contract te beëindigen (tegenover 10% gemiddeld over kleine én grote organisaties). Daardoor zullen de bovenstaande risicofactoren hoogstens nog een aanleiding kunnen geven tot conflict.

Conclusie

In dit artikel gingen we op zoek naar een verklaring voor het lagere prevalentiecijfer van pesterijen in KMO's. We stelden twee clusters van hypothesen op. De eerste cluster bevat risicoverhogende factoren voor pesterijen die *minder* in KMO's dan in grote organisaties worden geconstateerd. Deze bieden een eerste verklaring voor de lagere prevalentiecijfers. Veel afwisseling, een hoge autonomie, een grote flexibiliteit, een grote groepscohesie, een gezond evenwicht tussen organisatie- en mensgerichtheid, een directe communicatie, een vlakke structuur en de kleine afstand tussen de werkgever en de werknemer zijn allemaal factoren die kunnen verklaren waarom er minder ongewenst grensoverschrijdend gedrag voorkomt in kleinere organisaties.

De andere cluster bevat hypothesen over risicoverhogende factoren die wel meer in KMO's voorkomen dan in grote organisaties, maar wellicht toch niet zullen leiden tot een escalatie in pesterijen. Zodra deze factoren immers aanleiding geven tot conflicten, frustraties en spanningen, zal in KMO's al vlug tot ontslag worden overgegaan. Vandaar dat deze processen niet verder kunnen escaleren in pesterijen. Een hoge werkdruk, een hoge jobonzekerheid, minder promotiekansen, een lager loon, rolconflict, jobambigüiteit, een gebrek aan een preventiebeleid, de afwezigheid van een werknemersvertegenwoordiging, een gebrek aan formele inspraak, het aanwerven van familieleden, autoritair leiderschap, meegaand leiderschap, organisatieveranderingen en een gebrek aan tolerantie zijn allen factoren die de kans op pesterijen in kleine organisaties zouden doen toenemen. Maar het vlugge ontslag in KMO's bij conflicten, agressief gedrag en het schenden van normen (bijvoorbeeld fouten maken), zal een escalatie tot langdurig en sluimerend pesten voorkomen. Dit kan dus eveneens

mee verklaren waarom er minder pesterijen worden gerapporteerd in KMO's.

Inge Neyens

Hans De Witte

Onderzoeksgroep Stress, Gezondheid en Welzijn (K.U. Leuven)

Noot

1. De 'mobbingliteratuur' verwijst steeds naar studies over risicofactoren voor pesterijen in grote organisaties.

Bibliografie

- Appelberg, K., Romanov, K., Honlasalo, M. & Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees. *Social Science Medicine*, 32, pp.1051-1056.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, pp. 755-778.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004). *Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken*.
- Barrett, R. & Buttigieg, D. (1999). Trade unions and small firms: Is it size that counts? *Journal of Industrial Relations*.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, D.C. Heath and Co.
- Cox, H. (1987). Verbal abuse in nursing: Report of a study. *Nursing Management*, 18, pp. 47-50.
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L. & Van Hootegem, G. (2002). *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*. Leuven.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), pp. 16-27.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12 (3), pp. 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), pp. 381-401.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002). *Employment relations in micro and small enterprises in the EU-literature review*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- 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*.
- Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, pp. 145-162. London: Taylor & Francis.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), pp. 165-184.
- Notelaers, G. & De Witte, H. (2003). Over de relatie tussen pesten op het werk en werkstress. In Steunpunt WAV-SSA, Reeks *De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Arbeidsmarktonderzoekersdag 2003, Verslagboek*. Leuven.
- 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.
- Opdebeeck, S., Pelemans, I., Van Meerbeeck, A. & Bruynooghe, R. (2002). *Mobbing: Pesterijen, ongewenst gedrag en fysiek geweld op het werk*. Leuven.
- Randstad Belgium (2004). *Participation et concertation: Les travailleurs sont-ils associés à la vie de l'entreprise?* Brussel: Randstad Work Solution.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor and Francis.
- Rosenberg, D. A., & Silver, H. K. (1984). Medical student abuses: An unnecessary and preventable cause of stress. *The Journal of the American Medical Association*, 251 (6), pp. 739-742.
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), pp. 35-46.
- Seigne, E. (1998). Bullying at work in Ireland. In C. Rayner, M. Sheehan, and M. Barker (Eds.), *Bullying at Work, 1998 Research Update Conference: Proceedings*. Stafford: Staffordshire University
- Van Amstel, R. & Volkers, H. J. (1993). *Seksuele intimidatie: voorkomen en beleid voeren: ervaringen bij 50 arbeidsorganisaties*. Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. Den Haag: Directoraat-generaal van de arbeid. Studie 164.
- Van Dam, Y. & Engelen, M. (2004). *Evaluatie van de Arboret inzake ongewenste omgangsvormen. Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Van Ginneken, C.C.P.M. (1986). *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*. Zoetermeer.

- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), pp. 203-214.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (1), pp. 1-25.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and jobcontent, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), pp. 215-237.