

# GOEDE VOORBEELDEN VAN INTERVENTIES BIJ GEWELD EN PESTEN OP HET WERK

Steekwoorden: geweld op het werk, intimidatie, pesten, interventies, psychosociaal risicomanagement

## Inleiding

Werkgerelateerde psychosociale risico's zijn aspecten van de organisatie en management van het werk die lichamelijke of geestelijke schade kunnen veroorzaken. Deze risico's zijn momenteel een van de grootste uitdagingen op arbogebied en houden verband met problemen zoals geweld, intimidatie en pesten op het werk.

Extern werkgerelateerd geweld refereert aan geweld door klanten, patiënten of leerlingen. Er is sprake van pesten of intimidatie wanneer iemand op de werkplek aanhoudend te maken heeft met negatief, vernederend of intimiderend gedrag.

Uit de vierde Europese enquête naar de arbeidsomstandigheden uit 2007 blijkt dat in de twaalf maanden ervoor 6% van de werknemers op het werk met lichamelijk geweld was bedreigd, dat 4% slachtoffer was geweest van geweld en 5% van pesten en/of intimidatie. De kans om te worden geconfronteerd met zowel bedreigingen als daadwerkelijk geweld en pesten is het grootst in de gezondheidszorg, in het openbaar bestuur en bij defensie. Ook in de sectoren transport en communicatie, in de horeca en in het onderwijs zijn de risico's groter dan gemiddeld. Werkgerelateerd geweld is een groot gezondheids- en veiligheidsprobleem, maar daarnaast ook een ethische kwestie die relevant is voor de dienstverlening aan klanten/patiënten. In 2007 sloten de Europese sociale partners een kaderovereenkomst ter bestrijding van agressie en geweld en pesten op het werk.

## Doel

In dit richtlijnendocument wordt een overzicht gegeven van de kernprincipes van 'best practice' met betrekking tot interventies bij geweld op het werk door derden (geweld door klanten) en pesten (mobbing) zoals gedefinieerd binnen het Europees kader voor de aanpak van psychosociale risico's (PRIMA-EF). Het doel is om organisaties, sociale partners en experts die een dergelijke interventie op Europees of internationaal niveau willen implementeren een referentiepunt te bieden.

## Benaderingen voor de preventie van geweld en pesten op het werk

Bij benaderingen voor de aanpak van psychosociale risico's wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen benaderingen die zijn georiënteerd op de organisatie, de taak of het individu. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende fasen van preventie, namelijk primaire, secundaire en tertiaire preventie.

Primaire interventies zijn per definitie proactief en gericht op het verkleinen van de kans op geweld of pesten op het werk. Hiertoe behoren bijvoorbeeld beleid en plannen van aanpak gericht op het bestrijden van pesten, het registreren van geweldsincidenten en het herinrichten van de psychosociale werkomgeving. Secundaire interventies zijn tijdige reacties gericht op de ontwikkeling van vaardigheden van werknemers om met psychosociale risico's om te gaan. Interventies bij geweld of pesten kunnen bijvoorbeeld trainingen, personeelsenquêtes of conflictoplossingen zijn. Tertiaire interventies zijn gericht op het beperken en herstellen van schade als gevolg van pesten en geweld. Daartoe behoren bijvoorbeeld bedrijfsovereenkomsten, maar ook nazorg, counseling en therapie.



## Kernaspecten van interventies gericht op het voorkomen en beperken van pesten en geweld op het werk

In het kader van PRIMA-EF is er pan-Europees onderzoek verricht en zijn er gesprekken gevoerd met experts om de kernaspecten van succesvolle interventies te identificeren alsmede aspecten waarmee rekening moet worden gehouden bij het bestrijden van pesten en geweld op het werk.

Pesterijen en geweld door derden zijn multidimensionale verschijnselen. Om pesterijen en geweld op het werk te voorkomen en te beperken is een integrale benadering nodig met acties op individueel niveau, functieniveau, organisatie niveau en sociaal niveau. Een preventieve aanpak dient daarbij prioriteit te krijgen.

*De basis voor de bestrijding van geweld op het werk wordt gevormd door nultolerantie voor alle vormen van lichamelijk en geestelijk geweld, zowel op de werkplek als daarbuiten.*

- De planning van interventies dient te worden gebaseerd op kennis over de oorzaken en escalerende aard van pesten en geweldsituaties, opgedaan uit onderzoek of op basis van wetenschappelijke theorieën.
- Er moet een goed uitgevoerde situatieanalyse of risico-inventarisatie aan de interventie ten grondslag liggen.
- Interventies moeten worden toegespitst op de specifieke problemen en behoeften (bijvoorbeeld aan training) van de betrokken organisaties en personen.
- Het is van cruciaal belang dat leidinggevenden de doelstellingen en implementatie van interventies steunen en faciliteren.
- Iedereen die is betrokken bij een interventie moet eigenaar zijn van het proces. Personeel gespecialiseerd in gezondheid en veiligheid op het werk vormt een goede partner om mee samen te werken, evenals vakbonden.
- Er dient een evaluatiestrategie te worden ontwikkeld die duidelijk is gekoppeld aan de beschreven doelen van de interventie en de gesignaleerde problemen.
- De interventie moet worden geëvalueerd aan de hand van diverse methodes (bijvoorbeeld enquêtes of (groeps-) gesprekken). Welke er precies worden gebruikt is afhankelijk van de omvang en de beschikbare middelen van het bedrijf.
- Ook de kwaliteit en effectiviteit van de implementatie van de interventie moet systematisch worden beoordeeld.

## Pesten op het werk: richtlijnen voor 'best practice'

Er bestaan grote verschillen wat betreft de erkenning van, en kennis over, pesten op het werk zowel tussen de EU-lidstaten, als tussen organisaties binnen één land.

- De bewustwording en erkenning van pesten moeten worden gestimuleerd. Als het probleem niet voldoende wordt herkend en erkend, kan er mogelijk weerstand tegen interventies ontstaan. Interventies kunnen alleen slagen wanneer werknemers er klaar voor zijn.

- Pesten op het werk moet worden beschouwd als een probleem in de werkomgeving. Preventie en bestrijding moeten zich richten op het reduceren van de kans op pesten op de werkplek door aandacht te besteden aan psychosociale risico's, de sfeer op het werk, de organisatiecultuur en de manier van leiding geven. Op personen gerichte initiatieven hebben zelden succes.
- Organisaties dienen te beschikken over beleid en gedragscodes en heldere, praktische procedures voor het voorkomen en bestrijden van pesten.
- Leidinggevenden moeten worden getraind in het op verantwoordelijke en juridisch correcte wijze oplossen van problemen met pesten.
- Leidinggevenden, werknemers en organisaties moeten competenties en vaardigheden ontwikkelen voor de bestrijding van pesten op het werk.
- Externe adviseurs die zijn betrokken bij een interventie met betrekking tot pesten moeten hun taak neutraal en onpartijdig vervullen.

## Geweld op het werk door derden: richtlijnen voor 'best practice'

- Alle werkplekken waar de kans op geweld door derden groot is, moeten beschikken over gedragscodes, richtlijnen en crisisplannen voor het voorkomen en bestrijden van geweld.
- Alle medewerkers dienen te worden getraind in de omgang met gewelddadige incidenten.
- Het systematisch registreren en onderzoeken van geweldsincidenten vormt een belangrijke grondslag voor de preventie van geweld. Ook psychologisch geweld moet worden gerapporteerd.
- Bij de risico-inventarisatie moet onder andere worden gekeken naar de werkomgeving, beveiligingsvoorzieningen, de personeelsbezetting, de werktaken, richtlijnen en trainingen.
- Voor verschillende sectoren/beroepen (bijvoorbeeld de politie of verzorgers van mensen met dementie) zijn andere methodes nodig.
- Klanten en cliënten moeten eveneens leren zich niet agressief of gewelddadig op te stellen.

Pesten en geweld op het werk zijn omgeven door van schaamte en schuldgevoel. Om correct met pesten en geweld door derden om te gaan, is het nodig dat op de werkplek niet in termen van schuld wordt gedacht.

## Nieuwe inzichten: de sleutel tot succes

Organisaties en experts die interventies willen uitvoeren om pesten en geweld op het werk te voorkomen of te bestrijden, moeten de volgende punten in overweging nemen als zij een succesvolle en effectieve interventiestrategie willen implementeren.

### *De bereidheid tot verandering van de organisatie*

De bereidheid tot verandering en het verzet tegen verandering binnen de organisatie hebben invloed op de slagingskans en effectiviteit van interventies. Daarom is het belangrijk dat een organisatie het initiatief tot interventie vanaf het begin steunt en blijft steunen. Pesten en geweld zijn gevoelige onderwerpen voor de betrokken organisaties en personen, waardoor de kans op weerstand tegen interventies toeneemt.

### *Realistische interventiestrategie*

Een interventiestrategie moet haalbare oplossingen bieden die in de dagelijkse bedrijfspraktijk kunnen worden ingebouwd, zodat de implementatie over langere termijn eenvoudiger en succesvoller verloopt.

### *Complete interventiestrategie*

Om pesten en geweld op het werk met succes te voorkomen en te bestrijden, moet de interventiestrategie elementen bevatten uit alle drie de interventieniveaus – primaire, secundaire en tertiaire preventie.

### *Doorlopende verbetering*

Pogingen om psychosociale risico's en pesten en geweld op het werk effectief te bestrijden moeten niet op zichzelf staan, maar moeten worden ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. Op die manier ontstaat er een cyclus van doorlopende verbetering, die zal leiden tot een gezondere werkomgeving.

## Meer informatie

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

LEKA, S., COX, T., red. The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S., COX, T., red. PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. WHO, Genève, 2008. Beschikbaar op: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. Violence at work. Internationaal Arbeidsbureau, 2006.

EUROPEES AGENTSCHAP VOOR DE VEILIGHEID EN DE GEZONDHEID OP HET WERK – FACTSHEET PESTEN OP HET WERK: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view>

EUROPEES AGENTSCHAP VOOR DE VEILIGHEID EN DE GEZONDHEID OP HET WERK – FACTSHEET GEWELD (AGRESSIE) OP DE WERKPLEK: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/24/view>

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, 2007. Beschikbaar op: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>

EUROPESE KADEROVEREENKOMST OVER GEWELD EN PESTERIJEN OP HET WERK: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassment\\_violence\\_at\\_work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf)

## Contactpersoon

### **Dr. Irene L.D. Houtman**

TNO Kwaliteit van Leven  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
Nederland

T. +31 (0)23 554 99 24

F. +23 (0)23 554 93 04

E. [irene.houtman@tno.nl](mailto:irene.houtman@tno.nl)

### **Dr. Maarit Vartia**

Finnish Institute of  
Occupational Health,  
Topeliuksenkatu 41 a A  
FIN-00250 Helsinki  
Finland

T. +38 30 4742790

F. +38 30 4742552

E. [maarit.vartia@ttl.fi](mailto:maarit.vartia@ttl.fi)

