

# Beleid "Aanpak pesten, terug naar Respect"

---



Contactpersoon:  
Mieke Püper, arbocoördinator Franciscus Gasthuis & Vlietland  
[M.Puper@Franciscus.nl](mailto:M.Puper@Franciscus.nl)

# Aanpak Pesten, terug naar Respect

**Een structurele aanpak bij het voorkomen van en omgaan met pesten binnen het Franciscus Gasthuis & Vlietland.**

## Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Aanleiding .....	4
3. Afbakening .....	4
4. Welk gedrag verstaan wij onder pesten? .....	5
5. Doel beleidsnotitie .....	7
6. Preventief, hoe pesten te voorkomen .....	8
7. Curatief, hoe om te gaan met Pesten .....	9
8. Borging .....	11
9. Stroomschema .....	10
Bijlagen .....	11
Bijlage 1: Richtlijn Pesten voor Medewerkers.....	11
Bijlage 2: Richtlijn Pesten voor Leidinggevenden.....	12
Bijlage 3: Stappenplan Aanpak Pesten, terug naar Respect .....	14
Bijlage 4: Checklist: signalen van Psychische belasting .....	15
Bijlage 5: No Blame Approach .....	16
Bijlage 6: Overzicht gerelateerde documenten/ protocollen .....	17

## 1. Inleiding

Het Franciscus is een professionele omgeving waarin alle medewerkers hun kennis en kunde inzetten om kwalitatief goede zorg voor de patiënt te realiseren. Daarbij is het van belang dat medewerkers gemotiveerd zijn en zich veilig voelen om zo betrokken en optimaal te kunnen bijdragen aan de zorg voor onze patiënt. In het Franciscus ben je gezamenlijk verantwoordelijk voor een prettige werksfeer en dien je daarvoor verantwoordelijkheid te nemen.

In de gezondheidszorg is sprake van een verhoogde kans op pesten. Dit beeld werd in het Vlietland ziekenhuis bevestigd door het onderzoek Duurzame inzetbaarheid (2012), de exit interviews en signalen van het BOT en de vertrouwenspersonen.

Op verzoek van Manager P&O is dit beleid ontwikkeld. Hiertoe is een projectgroep samengesteld.

In dit beleid is een implementatie plan opgenomen zodat alle medewerkers kennis kunnen nemen van het beleid "Aanpak Pesten, terug naar Respect".

Beleid "Aanpak Pesten, terug naar Respect" maakt onderdeel uit van het overkoepelende Franciscus beleid Ongewenste Omgangsvormen.

Onderdeel van de implementatie van dit beleid is een masterclass Aanpak Pesten voor alle leidinggevenden.

## 2. Aanleiding

Het hebben van een veilige werkomgeving waarin wij respectvol met elkaar omgaan, wij zorg hebben voor elkaar, is niet voor iedereen op elke afdeling vanzelfsprekend.

Het blijkt noodzakelijk om gedragsregels op te stellen en gericht beleid te implementeren over wat wel en niet is toegestaan. Zoals aangegeven in de inleiding, zijn er vanuit verschillende bronnen signalen gekomen dat pesten voorkomt en een probleem vormt. Uit onderzoek door het ministerie van sociale zaken blijkt dat bij 11% van de medewerkers binnen de gezondheidszorg pesten voorkomt.

Kijkend naar risicofactoren die "mobbing" of pesten op de werkvloer kunnen stimuleren spelen vier factoren een rol, te weten:

- individuele factoren;
- situationele factoren;
- organisatorische factoren;
- maatschappelijke factoren.

Het inzichtelijk maken, hanteerbaar maken en verminderen van deze factoren liggen aan de basis van dit beleid.

### Gevolgen van pestgedrag

1. Het slachtoffer van pesten wordt in zijn/haar waardigheid aangetast, kan fysieke en/of psychische klachten ontwikkelen en in een sociaal isolement terecht komen wat kan leiden tot een hoger ziekteverzuim;
2. Kwaliteit van het werk kan verminderen omdat men bijvoorbeeld minder gemotiveerd is, last kan krijgen van concentratie- en geheugenverlies, vermijdingsdrang en/of een verlaagd zelfvertrouwen;
3. Teamprestaties kunnen negatief worden beïnvloed omdat de gepeste minder presteert en minder volledig deelneemt aan de samenwerking alsook de kosten die dit met zich meebrengt. Pesten heeft daarmee een direct negatieve invloed op het presteren van onze medewerkers en de teams en daarmee op de kwaliteit van zorg die wij als organisatie aan de patiënt kunnen leveren.

Om bovengenoemde gevolgen te voorkomen, is het voor onze organisatie van groot belang om structureel aandacht te besteden aan het respectvol met elkaar omgaan, het pesten te voorkomen en pestgedrag aan te pakken zodat de disbalans hersteld wordt.

**In het Franciscus gaan we respectvol met elkaar om en worden ongewenste omgangsvormen waaronder pestgedrag, niet getolereerd.**

## 3. Afbakening

De Arbowet en -regelgeving bevat onder andere voorschriften ter bescherming van de gezondheid en ter bevordering van het welzijn van werknemers. De werkgever dient zorg te dragen voor een veilig en prettig werkklimaat.

Ongewenste omgangsvormen, waaronder pestgedrag, zijn niet toegestaan. De werkgever dient actief en preventief maatregelen te treffen om werknemers tegen pesten te beschermen en pestgedrag aan te pakken.

Dit beleid betreft iedereen die een werkrelatie heeft met het Franciscus.

Zijn de veroorzakers van ongewenste omgangsvormen, derden die geen werkrelatie hebben met het ziekenhuis, dan is het convenant Veilige zorg van toepassing.

Zie I-document.

## 4. Welk gedrag verstaan wij onder pesten?

Pesten is het systematisch handelen van een groep of van een individu, gericht tegen een persoon of groep die deze handelingen als bedreigend, vernederend of intimiderend ervaart. Bij pesten gaat het dus om structurele ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers waarbij sprake is van een disbalans.

*Pesten ontstaat indien:*

- Iemand doelwit wordt en;
- Systematisch wordt geïntimideerd, aangevallen/sociaal geïsoleerd of vernederende taken moet verrichten;
- De gepeste persoon in een mindere positie wordt gedrukt en moeite heeft zichzelf te verdedigen;
- Pestgedrag zich herhaaldelijk voordoet;
- Gedurende langere tijd.

*Er wordt onderscheid gemaakt in zeven vormen van pesten op het werk:*

- Het nemen van organisatorische maatregelen, zoals het opleggen van zinloze taken of helemaal geen taken meer opdragen;
- Sociale isolatie. Hierbij kan worden gedacht aan het weigeren van de dader(s) tegen het slachtoffer te praten of door niet te luisteren als het slachtoffer iets zegt;
- Inbreuk maken op het privé leven van het slachtoffer door hem/haar te imiteren naar aanleiding van zijn/haar uiterlijk, stem, of door grapjes te maken over het privé leven van het slachtoffer;
- Verbale agressie, zoals schreeuwen of vloeken tegen het slachtoffer, constant het werk van het slachtoffer bekritisieren zonder dat dit constructief is, of het plaatsen van seksueel getinte opmerkingen;
- Roddelen;
- Fysieke agressie. Hierbij kan worden gedacht aan ongewenst aanraken of matig gebruik van geweld door de dader(s);
- Digitaal pesten, hierbij worden vaak verschillende soorten sociale media gebruikt.

De gepeste bepaalt de impact van ongewenst gedrag en niet diens omgeving.

Veelal gaat het om een combinatie van deze vormen. Pesten is iets anders dan een "eenmalig" incident of een conflict, hoewel een conflict met een collega of leidinggevende wel aanleiding kan zijn tot pestgedrag. Meningsverschillen, beroepsgeschillen of een machtsstrijd, die niet worden beslecht, werken het proces van pesten in de hand.

*Welke signalen kunnen pesten zichtbaar maken?*

Pestgedrag kan op verschillende manieren herkend worden door een werknemer waarbij er directe en indirecte signalen kunnen worden opgepikt.

Het melden of bespreken van pesten;  
Een van de zeven vormen van pestgedrag op de werkvloer wordt waargenomen;  
Medewerker zendt signalen uit van psychische (over)belasting (Zie bijlage 3 voor voorbeelden);  
Disfunctioneren van het team.

De negatieve effecten van pesten voor zowel het individu als de organisatie maken het noodzakelijk om pestgedrag in de kiem te smoren. Wanneer te lang wordt gewacht zal de geloofwaardigheid van het voorgestelde beleid en het belang dat wij hechten aan samenwerken, worden aangetast.

## 5. Doel beleidsnotitie

Deze beleidsnotitie heeft tot doel pestgedrag te voorkomen en terug te dringen.

Resultaten:

Leidinggevenden en medewerkers zijn zich bewust wat in het Franciscus onder pesten wordt verstaan en dat het Franciscus dit niet accepteert;  
Leidinggevenden en medewerkers weten welke acties zij kunnen ondernemen om pesten te stoppen;  
Leidinggevenden en medewerkers voelen zich in staat pesten bespreekbaar te maken en een veilige werkomgeving te creëren waarbij het respectvol met elkaar omgaan wordt bevorderd en de disbalans die door pesten wordt veroorzaakt te voorkomen en/of te herstellen;  
Aanvullend verwachten wij dat de implementatie van dit beleid zal leiden tot een verlaging van het ziekteverzuim en verbetering van teamprestaties.

## 6. Preventief, hoe pesten te voorkomen

### **Informereren/ implementeren**

Leidinggevenden worden tijdens het MD traject geïnformeerd over dit beleid;  
Medewerkers worden via de aandachtsvelder/AMAP structuur geïnformeerd;  
Het bespreken van instellingsbrede omgangsvormen en hoe je daar als team mee om gaat, dient onderwerp van gesprek te zijn op het werkoverleg;  
Als vast onderdeel van de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers wordt de gewenste manier van omgaan met elkaar ter sprake gebracht;  
Informatie over pesten en gedragsregels vermelden op Intranet en in i-Document;  
De bekendheid vergroten van personen binnen de organisatie met specifieke taken op het gebied van sociale veiligheid, zoals vertrouwenspersonen en het Bedrijfs Opvang Team (BOT);  
In het Jaarplan aandacht besteden aan een veilige werkomgeving (werkklimaat, pesten, Arbo, verzuim);  
In de RI&E of Arbo Preventie checklist worden ongewenste omgangsvormen, waaronder pestgedrag, geïnventariseerd.

### **Ontwikkelen**

#### *Deskundigheidsbevordering van medewerkers*

Het management is verantwoordelijk voor een veilige werkplek en dient zodoende op de hoogte te zijn van alle activiteiten die bijdragen tot een respectvolle omgang binnen de organisatie. Dat kan aan de orde komen in het ARBO jaarverslag omtrent de sociale veiligheid, waarnaar ook door de arbeidsinspectie gevraagd wordt. Dit leidt ertoe dat er van de zijde van het management alle steun gegeven moet worden aan de deskundigheidsbevordering van de medewerkers.

#### *Doelgroepen gericht trainen in:*

Leidinggevenden worden intern getraind hoe om te gaan met Pesten (Train de trainer traject);  
Herkennen en signaleren van (gevolgen) ongewenst gedrag en het opdoen van vaardigheden in het ombuigen van gedrag;  
Agressie reductietraining (Conflicthantering en persoonlijke veiligheid);  
Creëren van de gewenste omgangscultuur;  
Gespreksvaardigheidstraining;  
Grenzen hanteren: wanneer kan iemand een situatie van ongewenst gedrag zelf oppakken en wanneer is het wenselijk het slachtoffer door te verwijzen naar een deskundige?

#### *Samen rituelen en herinneringen maken*

Gedeelde ervaringen en herinneringen dragen bij aan een positief groepsklimaat. Op deze manier ontstaat een "Wij-gevoel" waardoor de kans op uitsluiting klein wordt.

Voorbeelden:

- Begroet iedere medewerker elke dag persoonlijk;
- Besteedt aandacht aan verjaardagen in de groep;
- Vier samen Sinterklaas, Kerst, Pasen, jubileums ed.
- Organiseer team uitjes, teambuilding dagen.



## 7. Curatief, hoe om te gaan met Pesten

Belangrijk is om te beseffen dat de gepeste de impact van ongewenst gedrag bepaalt, dus niet diens omgeving. Signalen met betrekking tot ongewenst gedrag dienen wel te allen tijde serieus genomen te worden, waarbij er aandacht is voor de pester, de gepeste en de omgeving.

Verschillende partijen hebben er belang bij en dragen de verantwoordelijkheid om pesten te voorkomen en terug te dringen. Daar dit voornamelijk operationele werkzaamheden zijn, is er voor gekozen om hiervoor aparte richtlijnen op te stellen welke als bijlage bij deze notitie zijn gevoegd.

### **Medewerker/gepeste**

Degene die gepest wordt, bepaalt of het getoonde gedrag ongewenst is.

Ervaar je ongewenst (pest)gedrag dan is het van groot belang om hulp te zoeken. Blijf er niet mee rondlopen maar bespreek het met iemand die je vertrouwt, bijvoorbeeld je leidinggevende of een vertrouwenspersoon.

Zie voor meer informatie de als bijlage 1 toegevoegde richtlijn Medewerker/gepeste en Omstanders bij Pestgedrag

### **Omstanders bij pestgedrag**

Omstanders die zien dat een collega gepest wordt, kunnen ook een hoop doen:

Je kunt een collega onder andere helpen door hem of haar te steunen en te overleggen hoe hij/zij wenst om te gaan met de situatie. Zo mogelijk kan je helpen het bespreekbaar te maken en deskundige hulp in te schakelen.

Zie voor meer informatie de als bijlage 1 toegevoegde richtlijn Medewerker/gepeste en Omstanders bij Pestgedrag.

### **Leidinggevenden**

Pesten wordt in de wet als een op menselijk gedrag gebaseerd risico voor de arbeidsomstandigheden gezien. Dit betekent dat de taak van de leidinggevende verder gaat dan alleen bescherming van de individuele medewerker in voorkomende gevallen. De leidinggevende dient actief en preventief maatregelen te treffen om werknemers te beschermen of pestgedrag aan te pakken. Het creëren van een veilige werkomgeving dient centraal te staan. Zie de Richtlijn voor leidinggevenden bij pesten in bijlage 2 voor handvatten hoe Pestgedrag op te pakken.

### **Signaleren van pestgedrag**

Leidinggevenden dienen oog en oor te hebben voor pestgedrag. Het komt vaker voor dan gedacht, in alle lagen van de organisatie. Leidinggevenden dienen alert te zijn en er ook gericht naar te vragen tijdens jaargesprekken. Zeker als het om een teamlid gaat dat vaker ziek is, minder presteert of minder goed gestemd lijkt te zijn.

Leidinggevenden moeten zich realiseren dat wat zij horen over pestgedrag enkel het topje van de ijsberg is. Het risico bestaat dat ze klachten of hulpkreten onvoldoende serieus nemen.

Het is belangrijk om niet voorbarig tot een oordeel te komen. Ook wanneer het knelpunt nog niet helemaal duidelijk is, kan een leidinggevende alvast aangeven dat pesten niet wordt getolereerd.

### **No Blame approach**

Uitgangspunt bij het oppakken van pestgedrag is de No Blame approach. Uitgangspunt hierbij is het pestgedrag op te heffen, zonder daarbij een schuldige aan te wijzen. Voordeel van deze werkwijze is dat het pesten heel doeltreffend kan worden opgeheven. Juist omdat er niet op de schuldvraag wordt ingegaan, is er ruimte om tot een oplossing te komen.

In bijlage 4 treft u een uitgebreidere uitleg aan over de No Blame approach.

## Coaching

De inzet van een coach kan een individu of groep ondersteunen in het bewust leren van nieuwe omgangsvormen waarin pesten niet getolereerd wordt. Het ondersteunt het zelfstandig leerproces om sociaal veilig te denken en het aangeven van grenzen. Daarnaast is er bewust aandacht voor elkaar en vergroot je het solidariteitsgevoel. Hierdoor creëer je laagdrempeligheid en speel je gericht in op gewenst gedrag en maak je moeilijke situaties gemakkelijker bespreekbaar.

## Doorverwijzen

Onderschat klachten over pesten niet. Gepest worden, nu of in het verleden, heeft vaak een enorme impact op het leven. Uit onderzoek blijkt dat gepeste mensen jaren na het pesten mentaal minder weerbaar zijn en dat zij sociaal minder functioneren dan niet gepeste mensen. Deze gevolgen kunnen beperkt worden als er in de periode van het pesten voldoende sociale steun geboden wordt en als de gepeste zelf de regie over zijn leven terugkrijgt. Trainingen over assertiviteit, zelfvertrouwen en sociale vaardigheden kunnen veel voor gepeste mensen en pesters betekenen. Verwijs indien nodig de medewerker naar professionele hulp.

Wanneer bij de pester andere problematiek wordt gesignaleerd, verwijs dan ook door naar specifieke hulp.

Al schakel je deskundige hulp in, dan blijft het van belang dat je als leidinggevende betrokken bent bij de betreffende medewerker.

## Handhaven

Het is belangrijk één lijn te hanteren bij het handhaven van de vastgestelde omgangsvormen op de afdeling en in de rest van het ziekenhuis. Na het implementatie traject blijft het van belang dat gewenste omgangsvormen worden bevorderd en ongewenste omgangsvormen waaronder pesten worden voorkomen.

Het consequent naleven en handhaven van de vastgestelde omgangsvormen in gebouw en omgeving;

Spreek elkaar aan om gewenst gedrag te bevorderen;

Maak afspraken over omgangsvormen dan ook met zoveel mogelijk betrokkenen om de kans op naleving te vergroten;

De leidinggevende toont voorbeeldgedrag, maar ook in toezichthoudende en corrigerende mate;

Werk samen op dezelfde lijn, waarin verantwoordelijkheden en afspraken duidelijk zijn voor iedereen;

Straal uit dat je trots bent op je organisatie, daarmee vergroot je de kans dat de medewerkers ook trots zijn op hun werk. Hoe trots iedereen is op zijn organisatie blijkt een goede graadmeter voor een respectvolle omgang op de werkplek.

Daarmee is een basis gelegd voor gezamenlijkheid en betrokkenheid en is er vanzelfsprekend respect voor iedereen binnen de organisatie;

Breng sociale veiligheid op jaarlijkse momenten onder de aandacht bij medewerkers als vast onderdeel van *jaargesprekken*;

Maak gebruik van groeps gesprekken om groeps gedrag te bespreken.

In het jaarverslag worden incidenten ongewenste omgangsvormen, waaronder pest gedrag, vermeld.

Succesverhalen over de aanpak van pestgedrag worden door de vertrouwenspersonen verzameld. Mogelijk kunnen anderen er hun voordeel mee doen.

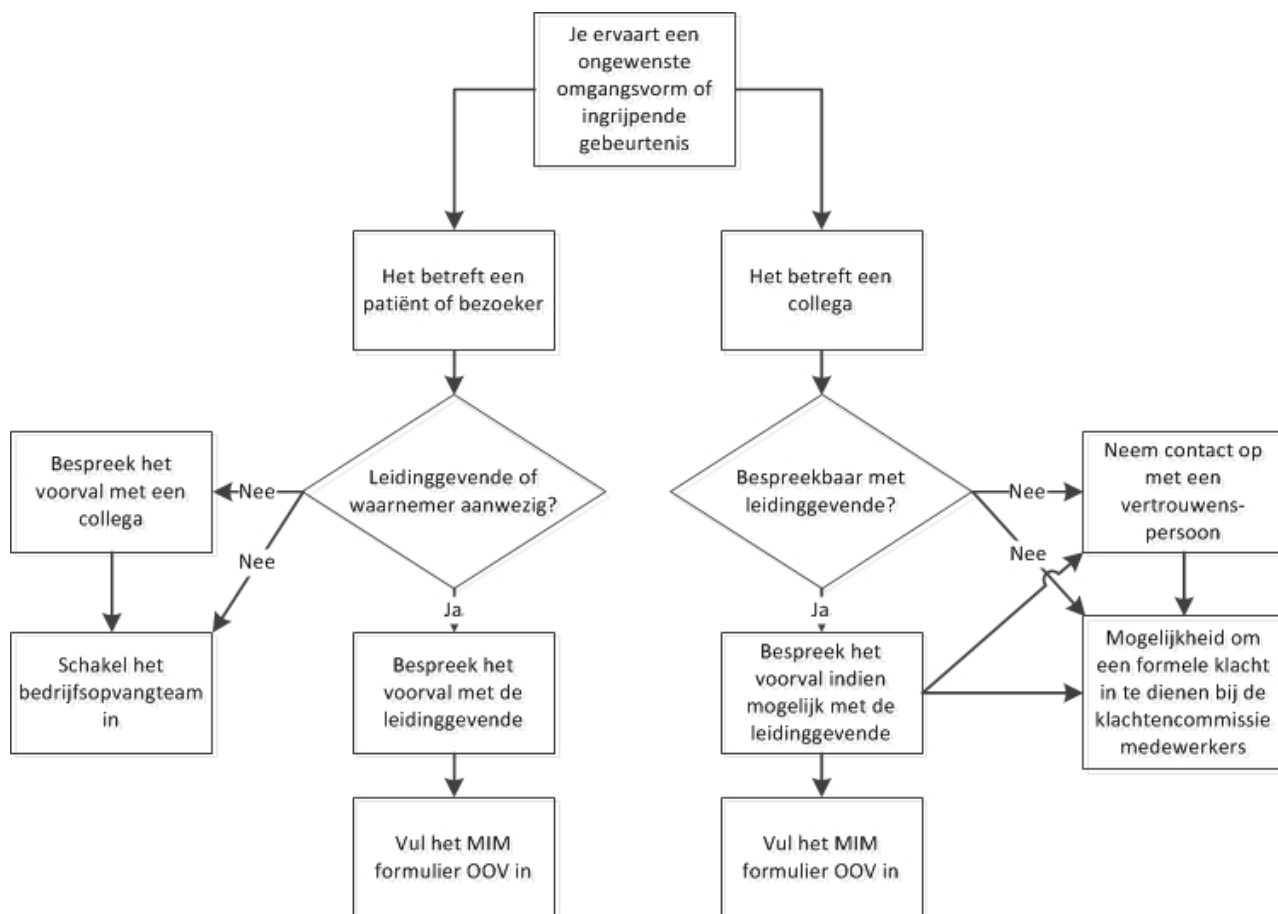
## 8. Borging

Sociale veiligheid verdient continue aandacht. Middels een continuïteitscyclus wordt het beleid geborgd.

Meldt pestgedrag altijd. Bijvoorbeeld aan de leidinggevende, een vertrouwenspersoon of de bedrijfsarts;  
Registreer pest incidenten in de "MIM ongewenste omgangsvormen medewerkers onderling";  
Weet dat het mogelijk is de klacht voor te leggen aan de medewerkersklachtencommissie;  
Inventariseer regelmatig middels methoden als een medewerkerstevredenheidsonderzoek, RI&E en of Arbo Preventie checklist het voorkomen van ongewenste omgangsvormen als Pestgedrag. Eventuele actiepunten worden in een plan van aanpak uitgewerkt en opgepakt. Middels een Plan Do Check Act cyclus wordt dit geëvalueerd.

## 9. Stroomschema

Hulpvraag bij Pesten is hetzelfde als bij ongewenste omgangsvormen (OOV)



## Bijlagen

### Bijlage 1

#### Richtlijn voor medewerker/gepeste en omstanders bij pesten

##### Wat is Pesten

Van pesten is sprake als iemand herhaaldelijk het gevoel krijgt dat hij buiten gesloten of gekleineerd wordt; dat er vervelende opmerkingen of net niet leuke grapjes gemaakt worden, geroddeld of onnodig kritiek gegeven wordt en/of dat iemand geïsoleerd wordt of raakt.

##### Zeven vormen van pesten op het werk

Het nemen van organisatorische maatregelen, zoals het opleggen van zinloze taken of helemaal geen taken meer opdragen;

Sociale isolatie. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het weigeren van de dader(s) tegen het slachtoffer te praten of door niet te luisteren als het slachtoffer iets zegt;

Inbreuk maken op het privéleven van het slachtoffer door hem/haar te imiteren naar aanleiding van zijn/haar uiterlijk, stem, of door grapjes te maken over het privéleven van het slachtoffer;

Verbale agressie, zoals schreeuwen of vloeken tegen het slachtoffer, constant het werk van het slachtoffer bekritisieren zonder dat dit constructief is of het plaatsen van seksueel getinte opmerkingen;

Roddelen;

Fysieke agressie. Hierbij kan worden gedacht aan ongewenst aanraken of matig gebruik van geweld door de dader(s);

Digitaal pesten, hierbij worden vaak verschillende soorten sociale media gebruikt.

De gepeste bepaalt de impact van ongewenst gedrag en niet diens omgeving.

Signalen met betrekking tot ongewenst gedrag dienen te allen tijde serieus genomen te worden, waarbij er aandacht is voor de pester, de gepeste en de omgeving

##### Medewerker/gepeste

Degenen die gepest wordt, bepaalt of het vertoonde gedrag ongewenst is.

Ervaar je ongewenst (pest)gedrag dan is het van groot belang om hulp te zoeken. Blijf er niet mee rondlopen maar bespreek het met iemand die je vertrouwt.

Vraag hulp aan je leidinggevende of een vertrouwenspersoon. Zie I-document.

##### Omstander bij pestgedrag

Omstanders die zien dat een collega gepest wordt, kunnen ook een hoop doen:

Je kunt een collega onder andere helpen door hem of haar te steunen en te overleggen hoe hij/zij wenst om te gaan met de situatie. Zo mogelijk kan je helpen het bespreekbaar te maken en deskundige in te schakelen.

Steun het slachtoffer en spreek de dader aan op zijn gedrag.

Beloon de dader niet voor zijn gedrag en lach daarom niet met hem mee.

Benadruk de positieve kanten van het slachtoffer.

Zoek medestanders onder de collega's.

Hoe meer mensen het pesten afkeuren, hoe groter de kans dat het stopt. De dader beleeft dan immers weinig lol meer aan zijn gedrag.

Met het oog op de veiligheid van de collegiale omgang en van de bedreigingen hiervan, kan je dit in het team aankaarten of bij je leidinggevende. Een andere mogelijkheid is in gesprek gaan met een vertrouwenspersoon

## Bijlage 2

### Richtlijn voor leidinggevenden bij pesten

#### Definitie

Van pesten is sprake als iemand herhaaldelijk het gevoel krijgt dat hij buiten gesloten of gekleineerd wordt; dat er vervelende opmerkingen of net niet leuke grapjes gemaakt worden, geroddeld of onnodig kritiek gegeven wordt en/of dat iemand geïsoleerd wordt of raakt.

#### Taak leidinggevende

De Arbowet bevat voorschriften ter verzekering van de veiligheid, ter bescherming van de gezondheid en ter bevordering van het welzijn van werknemers. Samengevat dient de leidinggevende zorg te dragen voor een veilig en prettig werkklimaat.

Omdat pesten in de wet als een, op menselijk gedrag, gebaseerd risico voor de arbeidsomstandigheden wordt gezien, betekent dit dat de taak van de leidinggevende verder gaat dan alleen bescherming van een individuele werknemer in voorkomende gevallen. De leidinggevende dient actief en preventief maatregelen te treffen om werknemers tegen pesten te beschermen of pestgedrag aan te pakken.

#### Zeven vormen van pesten op het werk

Het nemen van organisatorische maatregelen, zoals het opleggen van zinloze taken of helemaal geen taken meer opdragen;

Sociale isolatie. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het weigeren van de dader(s) tegen het slachtoffer te praten of door niet te luisteren als het slachtoffer iets zegt;

Inbreuk maken op het privéleven van het slachtoffer door hem/haar te imiteren naar aanleiding van zijn/haar uiterlijk, stem, of door grapjes te maken over het privéleven van het slachtoffer;

Verbale agressie, zoals schreeuwen of vloeken tegen het slachtoffer, constant het werk van het slachtoffer bekritisieren zonder dat dit constructief is of het plaatsen van seksueel getinte opmerkingen;

Roddelen;

Fysieke agressie. Hierbij kan worden gedacht aan ongewenst aanraken of matig gebruik van geweld door de dader(s);

Digitaal pesten, hierbij worden vaak verschillende soorten sociale media gebruikt.

De gepeste bepaalt de impact van ongewenst gedrag en niet diens omgeving.

Signalen met betrekking tot ongewenst gedrag dienen te allen tijde serieus genomen te worden, waarbij er aandacht is voor de pester, de gepeste en de omgeving

#### Als u als leidinggevende zelf pesten constateert

Spreek de pester aan op zijn gedrag; Keur pestgedrag af zonder een oordeel en geef aan hoe u wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn;

Maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag en leg die vast;

Spreek een tijdpad af en evalueer de afspraken;

Wijs de pester op de consequenties van zijn gedrag en leg dat vast;

Gebruik ook het jaargesprek om pesten aan de orde te stellen;

Schakel de vertrouwenspersoon in voor advies over de aanpak of begeleiding;

Neem zonodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of met een personeelsadviseur; Leg zaken vast in het personeelsdossier;

Tref maatregelen, in overleg met P&O (sancties).

### **Iemand meldt pesten over of door een collega**

- Kies geen partij;
- Luister en toon begrip;
- Concentreer u op het gedrag;
- Verzamel snel informatie;
- Ontdek verschillen in het relaas en/of de beleving van partijen;
- Ga af op de feiten en niet op de emoties;
- Pas hoor en wederhoor toe;
- Keur pestgedrag af zonder een oordeel en geef aan hoe u wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn;
- Handel verder als onder: 'zelf pesten constateren'.

### **Wat doet u preventief?**

- Maak het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend op de afdeling;
- Realiseer u dat u een voorbeeld functie hebt en handel daarnaar;
- Straal uit dat je trots bent op je organisatie, daarmee vergroot je de kans dat de medewerkers ook trots zijn op hun werk;
- Vraag in jaargesprekken als vast onderdeel naar de beleving van de werksfeer en de sociale veiligheid;
- Wees alert op de werksfeer en peil regelmatig hoe medewerkers die ervaren;
- Spreek elkaar aan om gewenst gedrag te bevorderen;
- Wees alert op (langdurig) ziekteverzuim;
- Vraag naar het voorkomen van seksuele intimidatie in de RI&E;
- Weet de signalen te herkennen van de gevolgen van ongewenste omgangsvormen

### **Evaluatie**

Na een week vinden gesprekken met elke medewerker (de gepeste, pesters en meelopers) afzonderlijk plaats waarin zij kunnen aangeven aan welke afspraken zij zich hebben gehouden. Deze cyclus wordt na twee weken en na zes weken herhaald, eventueel met andere betrokken medewerkers.

## Bijlage 3

# Stappenplan Aanpak Pesten terug naar Respect

### 1 Aanleiding

- 
- Slachtoffer meldt Pestgedrag
- Omstanders melden Pestgedrag
- LG signaleert Pestgedrag

1.1 Neem signalen serieus zonder een oordeel te vormen.

1.2 Voorbereiding op gesprek met het slachtoffer

### 2 Gesprek met het slachtoffer

2.1 Sfeer en Inleiding gesprek met het slachtoffer:

2.2 Hoe gaat het met je?

2.3 Wil je dat de situatie veranderd?

2.4 Toon betrokken te zijn met de intentie de situatie te verbeteren.

2.5 Geef uitleg over de No Blame aanpak

- steungroep
- groepsgesprek zonder gepeste
- doel: zonder te straffen het pestgedrag stoppen

2.6 Medewerkers voor de steungroep kiezen

- samen met gepeste
- samenstelling met pester, omstander, meeloper en steuner

2.7 Afspraak maken over nabespreking

- opdracht: signaleer veranderingen
- steun aanbieden

### 3 Voorbereidingsfase voor gesprek met steungroep

3.1 Uitnodiging steungroep

3.2 omstandigheden voor gesprek met de steungroep

3.3 Voorbereiding voor jezelf (houding, instelling, gespreksopbouw)

### 4 De bijeenkomst met de steungroep

4.1 omstandigheden; inleiding gesprek; onderwerp

4.2 Uitleg van het probleem

4.3 deel de verantwoordelijkheid

4.4 benoem rollen/verwachtingen samenstelling steungroep

4.5 Ideeën en voorstellen verzamelen en vastleggen

4.6 Spreek je vertrouwen uit tegenover de groep

4.7 Nabespreking afspreken

### 5 Nabespreking met het slachtoffer

### 6 Nabespreking met de steungroep leden (apart)

6.1 Waarneming; afspraken; evaluatie;

6.2 Afsluiting of aankondiging volgend groepsoverleg



## Bijlage 4

Checklist: Signalen van psychische belasting		
<i>In gedrag</i>	<i>Psychisch-emotionele signalen</i>	<i>Lichamelijke signalen</i>
<b>Zichtbare signalen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overuren en/of achterstand in werk</li> <li>• Onderpresteren</li> <li>• Prioriteiten verwarren</li> <li>• Onzorgvuldig werken</li> <li>• Onderbreking van werk</li> <li>• Fouten, ongevallen, bijna ongevallen</li> <li>• Geen of nauwelijks pauzes nemen</li> <li>• Sociale isolatie</li> <li>• Meer en ongezonder eten en drinken</li> <li>• Meer roken</li> <li>• Van de hak op de tak springen</li> <li>• Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikkelbaar</li> <li>• Agressief</li> <li>• Angstig</li> <li>• Ongelinspireerd, diepe zuchten</li> <li>• Snel schrikken</li> <li>• Ongemotiveerd</li> <li>• Ontevreden</li> <li>• Vergeetachtig</li> <li>• Verstrooid, slecht kunnen concentreren</li> <li>• Sarcastisch</li> <li>• Sombor</li> <li>• Besluiteloos</li> <li>• Chaotisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oververmoeid</li> <li>• Vermageren of juist aankomen</li> <li>• Nagelbijten</li> <li>• Beven, zweten, trillen, tics</li> <li>• Huilen</li> <li>• Gespannen houding</li> <li>• Hyperventileren</li> <li>• Huiduitslag</li> <li>• Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes</li> </ul>
<b>Niet zichtbare signalen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder en onvoldoende ontspannen bijvoorbeeld in sport/hobby's</li> <li>• Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringspillen, maagpillen)</li> <li>• Minder en onvoldoende praten over lastige ervaringen en situaties</li> <li>• Minder en onvoldoende steun ervaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen</li> <li>• Verdrietig gevoel, depressief</li> <li>• Zelfverwijten, schuldgevoel</li> <li>• Angst voor de toekomst</li> <li>• Gevoel van onrust</li> <li>• Opgejaagd gevoel</li> <li>• Onzeker, gevoel een mislukking te zijn</li> <li>• Onwettelijk gevoel</li> <li>• Ongeïnteresseerd gevoel</li> <li>• Voortdurend piekeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spanning in nek en schouders</li> <li>• Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien</li> <li>• Slapeloosheid, vaak wakker of andere klachten</li> <li>• Hoofdpijn, migraine</li> <li>• Spierpijn</li> <li>• Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn</li> <li>• Hoge bloeddruk</li> <li>• Hartkloppingen, pijn of druk op de borst</li> </ul>

Bron: Werkpakket psychische belasting ambulancezorg

## Bijlage 5

### No Blame approach

De No Blame approach is een oplossingsgerichte methode en staat in de traditie van de systeemtheorie en korte termijn therapie van Steve de Shazer. De oplossingsgerichte methode gaat in tegenstelling tot de probleem georiënteerde methode ervan uit dat er geen uitgebreide probleemanalyse noodzakelijk is om een probleem op te kunnen lossen. De No Blame methode is gericht op de mogelijke oplossing van het probleem – het slachtoffer te helpen en het pesten te stoppen. Hoe het probleem eruit ziet, hoe het is ontstaan en wie de dader is, is bij deze methode niet van belang.

Hieruit volgt dat een paar belangrijke attitudes geïntegreerd moeten zijn om problemen aan te kunnen pakken.

Toegespitst op het pestprobleem gaat dat om:

- Een sfeer kunnen creëren waarin pesten door het complete team eenduidig als ongewenst gedrag wordt aangemerkt;

- Het belang onderkennen dat er voor zowel slachtoffer als dader hulp geboden moet worden;

- Willen onderschrijven dat ook toeschouwers en "medeweters" een rol in het proces vervullen;

- Begripvol kunnen luisteren, daar de tijd voor kunnen nemen en open staan voor ideeën van de medewerkers;

- Steunend en hulpvaardig kunnen zijn. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat je zorgt dat de medewerkers merken dat je hun medestander bent, laat ze niet in de kou staan en help de groep goede oplossingen te vinden.

### De methode

De No Blame methode is een stappenplan om effectief en oplossingsgericht tegen pesten op te treden. De stappen lijken op zich simpel: in eerste instantie neem je de medewerker die gepest wordt apart en bespreek je de problemen. Vervolgens wordt een groepje medewerkers geformeerd die een steungroep vormen. Tenslotte kijk je na een week of twee wat er veranderd is.

Om de stappen effectief toe te passen, vergt van de direct leidinggevende echter aparte communicatieve vaardigheden en een speciale houding ten opzichte van de medewerkers. Het is bij deze aanpak belangrijk geen deel van het probleem te worden en omdat je een beroep doet op de medewerkers om het probleem op te lossen, is juist die vaardigheid essentieel voor het slagen van deze aanpak.

Wat dit stappenplan bijzonder maakt, is dat het erin voorziet dat het pesten op een voor alle betrokkenen veilige manier wordt opgelost en dat het mensen leert om op een andere manier om te gaan met conflicten. Uitgangspunt is de gedachte dat het uiteindelijk niet helpt om te (dreigen met) straffen en dat het probleem samen opgelost dient te worden.

### Implementatie

Intern opgeleide medewerkers trainen alle direct leidinggevendenden in de No Blame approach methode.

## Bijlage 6

### **Gerelateerde protocollen:**

*Convenant Veiligezorg*

*Gedragsregels Veiligezorg*

*MIM Melden incidenten Ongewenste omgangsvormen medewerker klant, werkinstructie*

*MIM OOV medewerker klant formulier*

*MIM OOV medewerkers onderling formulier*

*Beleid ongewenste omgangsvormen*

*Opvang voor medewerkers bij OOV of traumatische ervaring*

*Inschakelen BOT of vertrouwenspersonen*

*Overzicht leden BOT en vertrouwenspersonen*

*Medewerkersklachtencommissie*