StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

SOFOKLES
SOCIAAL FONDS KENNISSECTOR

Veiligezorg

Handreiking
Aanpak pesten voor ziekenhuizen
t.b.v. lokale coördinator

NVZ
Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

FNV Zorg & Welzijn

CNV Zorg & Welzijn

FBZ

nu'91

StAZ Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen

Sofokles SOCIAAL FONDS KENNISSECTOR

Veiligezorg

Inhoud

1. Inleiding **2**

2. Doel van deze handreiking **3**

3. Wettelijke regelingen tegen pesten **3**
Burgerlijk Wetboek 3
Arbobeleid 3
Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) 4
Arbeidsrecht 4
Wetboek van Strafrecht 4
College voor de Rechten van de Mens 4

4. Wat verstaan we onder pesten? **5**
Definitie 5
Verschil met plagen 5

5. Pestgedrag **5**
Veilige werkomgeving 5
Risicofactoren 5
Universeel, in vele vormen 6
Mogelijke gevolgen 6

6. Pestgedrag voorkomen en aanpakken **7**
Preventief: hoe pesten voorkomen? 7
Curatief: omgaan met pesten 7
Rol slachtoffer 7
Rol meelopers en toeschouwers 8
Rol daders 8
Rol werkgever en leidinggevenden 9
Rol ondernemingsraad 10
Rol vertrouwenspersoon 11

7. Proactief beleid **12**

8. Ziekenhuisspecifiek beleid **12**

9. Beleid borgen **13**

Bijlagen
1. Signalen van psychische belasting 14
2. No Blame Approach 15
3. Voorbeeldprotocollen 17
4. Wegwijzer pesten (TNO) 18
5. Voorbeeld RI&E-vragen 19
6. Communicatie 20
7. Informatie, onderzoeken en bronnen 21

Naast de handreiking hebben Veiligezorg en StAZ ook drie infographics ontwikkeld, die u kunt gebruiken binnen uw organisatie. Eén infographic is voor medewerkers, één voor leidinggevenden en één voor de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad. De infographics geven in hoofdlijnen aan wat pesten betekent voor de betrokkenen. De infographics zijn te vinden op de StAZ website.

NVZ Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen · FNV Zorg & Welzijn · CNV Zorg & Welzijn · FBZ · nu'91

1. Inleiding

In Nederlandse ziekenhuizen werken betrokken medewerkers die zich, in een professionele omgeving, inzetten voor kwalitatief goede zorg. Om optimaal en betrokken te kunnen bijdragen aan de zorg voor de patiënt is het belangrijk dat medewerkers gemotiveerd zijn en zich veilig voelen. De raad van bestuur, specialisten, leidinggevenden en alle medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor een prettige werksfeer en moeten daar ook verantwoordelijkheid voor nemen.

Uit onderzoek van TNO, IZZ en de Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW) blijkt dat de kans op pesten in Nederland groot is, ook in de gezondheidszorg:

- In Nederland hebben 80.000 - 90.000 medewerkers structureel te maken met pesten. Dat is een op de acht werknemers in Nederland en een op de twaalf werknemers in de zorg.
- Er zijn geen verschillen tussen mannen en vrouwen.
- Pesten leidt per jaar in heel Nederland tot 200 à 300 suïcidepogingen.
- De oorzaak ligt vaak diep in de cultuur verankerd. Het vereist goede communicatie, draagvlak en goede voorbeelden van de directie om dit te veranderen;
- 5 procent van de zorgmedewerkers geeft aan dat ze worden gepest op het werk. Ook dit gebeurt in de meeste gevallen (70 procent) door een of meer collega's.
- Uit onderzoek AZW 2015 blijkt dat ziekenhuismedewerkers ook last hebben van pesten door bezoekers, patiënten, begeleiders etc. In de UMC's was dit 0,7% en in de overige ziekenhuizen 1,6%. Pesten door leidinggevenden en collega's was hoger, namelijk 3,9% binnen de UMC's en 1,6% bij de overige ziekenhuizen.

Pestprotocollen blijven ongebruikt in de la liggen. Werkgevers sluiten hun ogen voor wangedrag van werknemers of vinden dat de slachtoffers tegen een geintje moeten kunnen. (Bron: Arbo-online) Psycholoog en pestspecialist Bob van der Meer heeft becijferd dat een pestgeval een organisatie jaarlijks zo´n 45.000 euro kost (bron: Financieel Dagblad).

Mary Vos van arbodienst Zorg van de Zaak kent uit haar praktijk gevallen van mensen die er letterlijk ziek van worden dat zij de volgende dag weer naar hun werk moeten. Het aanhoudende getreiter op de werkvloer levert enorme stress op. Die leidt volgens Vos in sommige gevallen tot echtscheidingen en zelfs tot zelfmoord. Voor de slachtoffers zijn vertrouwenspersonen in de organisatie vaak onvindbaar, stelt Vos. De conclusie luidt dan: in de organisatie wordt niet gepest en voorlichting over pesten is overbodig. Daar denkt Vos anders over. Krijgt een vertrouwenspersoon helemaal geen meldingen over pesten, dan is dat volgens haar juist een veeg teken. In een angstcultuur durven mensen namelijk niet naar voren te stappen.

Iedereen moet meedoen

Pesten aanpakken lukt volgens psycholoog Van der Meer alleen als het hele team mee moet doen. Alleen een dader of slachtoffer overplaatsen helpt niet. 'Collega's met bijnamen aanduiden, stomme foto's op intranet verspreiden of mensen publiekelijk affakkelen, wordt soms gezien als onderdeel van een harde, prestatiegerichte bedrijfscultuur, waar je 'dus' maar tegen moet kunnen', aldus Van der Meer. Teams moeten samen nieuwe regels vaststellen en die vervolgens ook handhaven.

Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft in 2015 een campagne gelanceerd over pesten op de werkvloer. Zijn ministerie en het Nederlandse 'focal point' van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk hebben samen een website geopend: www.herkenpesten.nl (Facebook-pagina), in juni 2016 gevolgd door een Facebook-campagne via www.moettochkunnen.nl.

Impact is ongekend groot

Ruim een kwart van de Nederlandse werknemers is ooit slachtoffer geweest van pesterijen door een collega of leidinggevende. De impact op de slachtoffers en de collega's die er getuige van zijn, is ongekend groot. Pestslachtoffers voelen zich jaren later nog minder inzetbaar, zo blijkt uit onderzoek. Alle reden om iets aan pesten op de werkvloer te doen, vindt Asscher. 'Werkgevers en werknemers moeten het onderwerp bespreekbaar maken, met elkaar het taboe doorbreken. Want over de gevolgen van pesten moeten we niet lichtzinnig denken. Het tast de waardigheid aan van de mensen die het overkomt, verpest het werkplezier en leidt tot psychische problemen en uitval.'

Deze handreiking is een leidraad om in uw ziekenhuis te komen tot een passend en effectief beleid tegen pesten. Het helpt u een pestprotocol te maken en te implementeren. Deze handreiking is niet geschikt om te laten gebruiken door alle leidinggevenden. Er staat veel achtergrond informatie in wat de leidinggevenden en directie niet lezen. De handreiking is juist gemaakt om te zorgen dat de beleidsverantwoordelijke op het gebied van aanpak pesten voldoende informatie heeft om anderen binnen het ziekenhuis van voldoende informatie te kunnen voorzien.
Nu nut en noodzaak duidelijk zijn, is het aan u om te zorgen dat het pestprotocol NIET in de la blijft liggen.

Den Haag, mei 2017
Peter Peerdeman

2. Doel van deze handreiking

Het doel van deze handreiking is: ziekenhuizen helpen beleid op te stellen om pestgedrag te voorkomen en terug te dringen. Met als resultaten in de ziekenhuizen:

1. Leidinggevenden en medewerkers weten:
   - wat in het ziekenhuis onder pesten wordt verstaan;
   - dat het ziekenhuis dit niet accepteert;
   - welke acties zij kunnen ondernemen om pesten te stoppen.
2. Leidinggevenden en medewerkers voelen zich in staat om pesten bespreekbaar te maken en een veilige werkomgeving te creëren. Daarbij:
   - bevorderen zij dat iedereen respectvol met elkaar omgaat;
   - voorkomen en/of herstellen zij de disbalans die pesten veroorzaakt.
3. Minder ziekteverzuim en betere teamprestaties in een prettige werkomgeving.

3. Wettelijke regelingen tegen pesten

Burgerlijk Wetboek
De werkgever heeft, op grond van artikel 7:658 BW, een zorgplicht om te voorkomen dat een werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. Dat geldt ook voor schade die ontstaat doordat een werknemer gepest wordt op het werk. De werkgever kan daarvoor aansprakelijk zijn wanneer blijkt dat hij de zorgplicht ten opzichte van de werknemer niet is nagekomen.

Wat houdt die zorgplicht in?
Het ziekenhuis zal erop moeten letten dat de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) niet te hoog is. PSA omvat alle factoren in de arbeidssituatie die stress veroorzaken. Werkstress kan gepaard gaan met emotionele gedragskenmerken. Werkstress die lang aanhoudt terwijl de werknemer onvoldoende rust kan nemen of te weinig afleiding en ontspanning krijgt, kan leiden tot ziekte.
In de praktijk is het geen uitzondering dat werknemers uitvallen als gevolg van pesten. Noch de zorgmedewerker, noch het ziekenhuis is daarbij gebaat. Het is dus in het belang van beide partijen dat zij zich inspannen om het pesten te voorkomen of te stoppen.

Arbobeleid
Pesten op de werkplek veroorzaakt stress in de arbeidssituatie. Daarom valt het onder de noemer psychosociale arbeidsbelasting (PSA), een overkoepelend begrip voor verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag tussen medewerkers (inclusief leidinggevenden) in een organisatie. Behalve pesten zijn dat agressie en geweld, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk.
Mensen kunnen letterlijk ziek worden van pesten. Daarom moet de werkgever, in het kader van artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet, beleid voeren om PSA te voorkomen of, als dat niet mogelijk is, te beperken.
Maatregelen om pesten te voorkomen, kunnen bijvoorbeeld zijn: voldoende toezicht houden en werknemers voorlichten over pesten op het werk. De werkgever zal dus daadwerkelijk actie moeten ondernemen, voor zover de maatregelen redelijkerwijs van hem kunnen worden gevraagd.
In de praktijk is het wellicht niet altijd mogelijk om het pesten volledig te voorkomen. Vooral wanneer er bijvoorbeeld sprake is van extern pesten (door bijvoorbeeld patiënten, familie, bezoekers), maar toch is de werkgever ook dan verplicht om beleid te voeren dat het pesten beperkt.

Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E)

Iedere werkgever in Nederland is dus verplicht om arbobeleid te voeren. En volgens artikel 2.15 van het Arbobesluit moet de werkgever goed inzicht hebben in alle risico's die de arbeid voor de werknemers met zich meebrengt. Daarvoor dient de risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E). Hierin neemt de werkgever ook een plan van aanpak op, met een beschrijving van de maatregelen tegen de geconstateerde risico's.

In de praktijk blijkt dat bepaalde groepen werknemers eerder bloot kunnen staan aan pestgedrag. Bijvoorbeeld op grond van hun etnische afkomst, geslacht of seksuele voorkeur. De werkgever moet hier bij het arbobeleid rekening mee houden. Het zal niet altijd duidelijk zijn waarom een bepaalde werknemer wordt gepest, dus een individuele situatie valt mogelijk niet altijd onder het arbobeleid van de werkgever. Dat neemt niet weg dat op de werkgever de wettelijke zorgplicht rust, voor zover dit redelijkerwijze van hem kan worden gevergd.

Arbeidsrecht

Het Nederlandse arbeidsrecht is er sterk op gericht de werknemer te beschermen tegen ontslag, maar houdt geen rekening met de werknemer die vrijwillig ontslag neemt, ook niet als pesten hiervoor de aanleiding is en het management geen oplossing biedt. Wie ontslag neemt, wordt bovendien gezien als verwijtbaar werkloos, zonder recht op een werkloosheidsuitkering. De gepeste werknemer voelt zich door deze dreigende inkomensval gevangen in de situatie.
Een verstoorde relatie tussen werkgever en werknemer kan aanleiding zijn om te komen tot 'ontslag met wederzijds goedvinden'. Een werkloosheidsuitkering is dan wel mogelijk. Goed anti-pestbeleid maakt het mogelijk deze situaties vroeg te signaleren en te voorkomen of beëindigen.

Wetboek van Strafrecht

Pesten is niet als afzonderlijk strafbaar feit opgenomen in het Wetboek van Strafrecht. In andere landen (bijvoorbeeld België) is dat wel het geval. De Nederlandse overheid gaat ervan uit dat de verschillende vormen van pesten al voldoende in het Wetboek van Strafrecht zijn benoemd, zoals: belediging, eenvoudige mishandeling en bedreiging. Ook een poging via een petitie om pesten als afzonderlijk strafbaar feit in het strafrecht op te nemen is niet gelukt. Zie kader:

Petitie 'Pesten op het werk in het wetboek van strafrecht' aangeboden aan Tweede Kamer

Actiegroep Stoppestenophetwerk.nu en deskundigennetwerk Stagira.nl hebben op 10 november 2015 de petitie 'Pesten op het werk in het wetboek van strafrecht' aangeboden aan de Tweede Kamer. Uitgenodigd waren de vaste Kamercommissies SZW en V&J. De Kamerleden Brigitte van der Burg (voorzitter vaste Tweede Kamercommissie SZW), Steven van Weyenberg, John Kerstens, Perjan Moors, Selçuk Öztürk, Pieter Heerma en Paul Ulenbelt namen de petitie aan.

College voor Rechten van de Mens

Wanneer gaat het om pesten en wanneer is eventueel sprake van discriminatie? Navraag bij het college voor de Rechten van de Mens leert dat hierover nog weinig uitspraken zijn. Doordat mogelijke incidenten te laat worden gemeld, blijven er te weinig casussen over om conclusies aan te verbinden.

4. Wat verstaan we onder pesten?

Definitie
Pesten op de werkvloer omvat alle vormen van intimiderend gedrag van (een of meer) werknemers tegen een (groep van) werknemer(s) die zich hier niet tegen kan verdedigen. Het gaat hierbij om structureel gedrag, niet om een eenmalige gedraging.

Verschil tussen pesten en plagen
Plagen en pesten zijn niet hetzelfde, maar de grens is dun. Niet alle betrokkenen kunnen het verschil even goed herkennen. Daardoor wordt pesten, ten onrechte, nogal eens voor plagen aangezien.

Bij plagen zijn beide partijen (vrijwel) aan elkaar gelijk, en is de situatie één op één. De ene keer doet de een wat, de andere keer de ander. Het kan gebeuren dat het niet prettig gevonden wordt en er kan zelfs ruzie van komen, maar zelfs dan geven beide partijen elkaar goed partij.
Plagen kan ook een goedaardig karakter hebben, zodanig dat beide partijen erom kunnen lachen. Een typisch Nederlands voorbeeld is het Sinterklaasgedicht.

Pesten is structureel anders, hierbij is geen sprake meer van gelijkwaardigheid. Vaak spelen de pesterijen zich niet af tussen twee personen, maar met een meerderheid tegen een minderheid of eenling. Pesten komt voor tussen medewerkers, maar ook tussen leidinggevenden en tussen leidinggevenden en medewerkers. De gepeste is altijd de pineut en kan zich slecht of niet verweren. Vaak durft of kan hij niet terugslaan, of is hierin niet succesvol. Plagen houdt na verloop van tijd op, terwijl pesten vaak voortdurend doorgaat.

Zelfs kleine grapjes kunnen meer worden dan plagen. Als het grapje tot vervelens toe wordt herhaald en de ander zich niet kan verweren, dan is er ook al sprake van een (lichte) vorm van pesten.

5. Pestgedrag

Bij pesten op het werk gaat het niet om een eenmalige vervelende grap of een opmerking door een collega. Pesten gebeurt vaker en over een langere tijd, met het doel om iemand te kwetsen en te vernederen. Dit kan variëren van woordgrapjes tot structureel geweld en afpersing. Als pesten (jaren) aanhoudt, kan dat psychische klachten veroorzaken. Deze klachten kunnen langdurig van aard zijn. Bijvoorbeeld: minderwaardigheidscomplex, faalangst, grote mate van onzekerheid op allerlei gebieden, aanpassingsproblemen en vereenzaming.

Veilige werkomgeving
Niet voor iedereen op elke afdeling is het vanzelfsprekend om in een veilige werkomgeving respectvol met elkaar om te gaan en zorg te hebben voor elkaar. Het blijkt noodzakelijk om gedragsregels op te stellen en gericht beleid te implementeren over wat wel en niet is toegestaan.

Risicofactoren
Veelal wordt uit meerdere bronnen bekend dat er op het werk gepest wordt en dat dat een probleem vormt. Vier soorten risicofactoren kunnen ‘mobbing’ of pesten op de werkvloer stimuleren:
1. individuele factoren;
2. situationele factoren;
3. organisatorische factoren;
4. maatschappelijke factoren.

Als basis van het beleid moeten deze factoren inzichtelijk en hanteerbaar worden gemaakt om ze vervolgens te kunnen terugdringen.

Mobbing
‘Mobbing’ is afgeleid van het Engelse woord voor een meute die achter een prooi aanzit. In deze context gaat het over iemand voortdurend op het werk lastigvallen.
Een ‘mobber’ is iemand die overgaat tot daden waardoor andere personen gaan vrezen voor hun veiligheid en voor hun job. De meeste mobbers hebben de bedoeling om een dergelijke angst bij hun slachtoffers op te roepen en te laten groeien. Zij willen voortdurend controle over hun slachtoffers kunnen uitoefenen. Zo ontstaat een ziekelijke band tussen de mobber en het slachtoffer. Zelfs als de mobber zich niet in de buurt bevindt, is hij er toch altijd.
Het enige doel van de mobber is: van iemand niemand maken om zelf iemand te worden.

Universeel, in vele vormen
Pesten is structureel en brengt het slachtoffer tot wanhoop. Pesten is een universeel, niet cultuurgebonden verschijnsel. Onderzoek heeft aangetoond dat de omvang en de verschijningsvorm van pesten in Noord-, Midden- en Zuid-Europa vrijwel identiek zijn. Ook in de Verenigde Staten en Japan komt het voor. Pesten kan verbaal, fysiek of elektronisch van aard zijn. De laatste vorm heeft als cyberpesten sinds de intrede van het internet en bedrijfs- en schoolservers een hoge vlucht genomen.

Voorbeelden van pesten op het werk zijn:
- het slachtoffer doodzwijgen;
- het slachtoffer kleineren met roddels, grapjes of in het gezicht uitlachen;
- voortdurend kritiek uiten en het slachtoffer bij zijn werk telkens onderbreken;
- het slachtoffer een (absurd) slechte beoordeling geven;
- het slachtoffer niet meer bij belangrijke zaken of vergaderingen betrekken;
- het slachtoffer passeren bij salarisverhogingen en promoties;
- het slachtoffer geen taken van betekenis meer toewijzen;
- het slachtoffer te zware taken geven of taken die buiten de werkervaring vallen, om hem of haar vervolgens op eventuele fouten af te rekenen;
- verbale bedreigingen zoals schreeuwen of vloeken;
- fysieke bedreiging, bijvoorbeeld ongewenst aanraken of matig gebruik van geweld;
- seksuele intimidatie;
- eigendommen van het slachtoffer beschadigen, vernielen of kwijt maken;
- ‘grapjes’ met het slachtoffer uithalen, bijvoorbeeld met een muis of een scheetkussen, bederfelijke waar in het bureau van het slachtoffer plaatsen zodat het gaat stinken, of sabotage door de computer of werkgerei onklaar te maken;
- het slachtoffer gevaarlijk werk laten doen;
- cyberpesten, onder meer via twitter, facebook en vele andere media. Het voormalige expertisecentrum Veilige Publieke Taak heeft een webdossier gemaakt met tips om cyberpesten te voorkomen en hoe ermee om te gaan als het toch plaatsvindt. Download het webdossier [http://www.agressievrijwerk.nl/documenten/publicaties/2014/06/1/webdossier-social-media]
- management dat doof is voor eventuele klachten of hulpkreten, of het zelfs voor de pesters opneemt. Hoewel dit op zichzelf geen pestgedrag is, verergert het het pesten wel en maakt het dat het slachtoffer werkelijk geen kant meer op kan;
- sociale isolatie, bijvoorbeeld: de dader weigert tegen het slachtoffer te praten of luistert niet als het slachtoffer iets zegt;
- inbreuk maken op het privéleven door het slachtoffer te imiteren, bijvoorbeeld met verwijzing naar uiterlijk of stem, of door grapjes te maken over het privéleven van het slachtoffer;
- het slachtoffer bekritiseren zonder dat dit constructief is;
- seksueel getinte opmerkingen maken tegen het slachtoffer;
- roddelen over het slachtoffer.

De gepeste bepaalt de impact van ongewenst gedrag, niet de omgeving.

Mogelijke gevolgen
1. Het slachtoffer van pesten wordt in zijn of haar waardigheid aangetast, kan fysieke en/of psychische klachten ontwikkelen en in een sociaal isolement terechtkomen. Dat kan leiden tot een hoger ziekteverzuim.
2. De kwaliteit van het werk kan afnemen, door bijvoorbeeld verminderde motivatie, last van concentratie- en geheugenverlies, vermijdingsdrang en/of een gedaald zelfvertrouwen.
3. Teamprestaties kunnen negatief worden beïnvloed doordat de gepeste minder presteert en minder volledig deelneemt aan de samenwerking, en door de kosten die dat eventueel met zich meebrengt. Pesten heeft zo een direct negatieve invloed op de prestaties van medewerkers en teams en daarmee op de kwaliteit van zorg die de organisatie aan de patiënt kan leveren.

Pesten gaat niet alleen ten koste van de werksfeer. Werknemers die worden gepest, kunnen last krijgen van gezondheidsklachten, bijvoorbeeld: hoofdpijn, darmklachten en slaapproblemen. Iemand die voor langere tijd wordt gepest, kan last krijgen van het posttraumatisch stresssyndroom (PTSS). Symptomen zijn: nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies en vermijdingsgedrag.

6 Pestgedrag voorkomen en aanpakken

Om deze gevolgen te voorkomen, is het voor het ziekenhuis van groot belang om structureel:
- aandacht te besteden aan respectvol met elkaar omgaan;
- pesten te voorkomen;
- pestgedrag aan te pakken zodat de balans kan worden hersteld.

In ons ziekenhuis gaan we respectvol met elkaar om en worden ongewenste omgangsvormen, waaronder pestgedrag, niet getolereerd.

Preventief: hoe pesten te voorkomen
Preventieve maatregelen zorgen binnen een groep voor:
- een gevoel van veiligheid bij alle betrokkenen;
- meer onderling persoonlijk contact;
- een positieve werksfeer.

Dat vereist echter ook sociale vaardigheden van alle collega´s en voorbeeldgedrag van de directie en leidinggevenden. ‘Goed voorbeeld doet goed volgen’ gaat hier zeker op.

Het onderwerp vereist aandacht in de gehele organisatie, te beginnen vanaf de inwerkperiode. Ook tijdens de werkoverleggen moet (on)gewenst gedrag steeds bespreekbaar zijn. Belangrijk hierbij is dat na incidenten de oorzaak wordt geanalyseerd en besproken met de medewerkers.
Voer tips die uit deze gesprekken naar voren komen, zoveel mogelijk uit. Dat bevordert blijvende betrokkenheid bij alle medewerkers.

Preventieve maatregelen die u kunt inzetten, zijn:
- informeer leidinggevenden tijdens hun opleiding/ inwerkperiode over het anti-pestbeleid en hun verwachte inzet;
- informeer medewerkers tijdens hun opleiding en inwerkperiode over het anti-pestbeleid;
- bespreek tijdens het werkoverleg de instellingsbrede omgangsvormen en hoe je daar als team mee omgaat;
- breng, als vast onderdeel bij de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers, de gewenste manier van met elkaar omgaan ter sprake;
- plaats informatie op intranet over pesten, gedragsregels en incidenten melden;
- vergroot de bekendheid van personen die in de organisatie specifieke taken hebben op het gebied van sociale veiligheid, zoals vertrouwenspersonen, het bedrijfsmaatschappelijk werk en het bedrijfsopvangteam (BOT);
- besteed in het jaarplan aandacht aan de veilige werkomgeving (werkklimaat, pesten, arbo, verzuim);
- benut de jaargesprekken om gewenste omgangsvormen te bespreken en mogelijk pestgedrag te signaleren;
- inventariseer en analyseer ongewenste omgangsvormen, waaronder pestgedrag, in de RI&E of MTO-checklist en voer verbeteringen uit.

Curatief: omgaan met pesten
Verschillende partijen hebben er belang bij om pesten te voorkomen en terug te dringen en dragen daar verantwoordelijkheid voor.
- Belangrijk is het besef dat de gepeste bepaalt wat de impact is van ongewenst gedrag, dus niet de omgeving.
- Zorg dat de mogelijkheden om te melden heel laagdrempelig zijn. Maak hierbij duidelijk dat een melding ook een vraag om controle en vervolg is.
- Neem meldingen en signalen over ongewenst gedrag altijd serieus, met aandacht voor zowel de pester en de gepeste als de omgeving.
- Richt het curatief beleid op normalisering van de werksfeer en niet alleen op de pester.
- Borg het curatief beleid in het beleid (on)gewenste omgangsvormen.

Rol slachtoffer
Iedereen kan het slachtoffer worden van pesten. Onderscheid qua gedrag, kleding, sociale vaardigheid of in andere opzichten afwijken van de groep, is makkelijk te maken (iedereen is immers anders) en vaak wordt dat onderscheid achteraf als reden opgegeven.
Nieuwelingen worden relatief vaker een mikpunt. Pesters stigmatiseren ook wel op grond van een bepaalde (vermeende) eigenschap. Pesten kan een expliciet discriminerend karakter hebben en zich richten op iemands ras (racisme), (vermeende) seksuele geaardheid (homofobie), godsdienst of afkomst.
Als typisch voorbeeld van (cyber)pesten gericht tegen de seksuele geaardheid geldt de zelfmoord van Tyler Clementi op 22 september 2010 in de Verenigde Staten. In dezelfde maand pleegden in de VS overigens nog vier gepeste homoseksuele jongeren zelfmoord.

Zelfvertrouwen
Er wordt onderscheid gemaakt tussen passieve en provocerende slachtoffers. De passieve slachtoffers kenmerken zich door angstig, onzeker gedrag en een negatief zelfbeeld. De provocerende slachtoffers zijn angstig maar uiten dit agressief. Ze slaan of zeggen iets terug maar zijn hierin niet doeltreffend. Dit is ook erg lastig, vaak is of lijkt de hele groep actief of passief tegen het slachtoffer te zijn.
Voortdurende treiterijen zijn bovendien zeer destructief voor

het zelfvertrouwen. Zo ontstaat een vicieuze cirkel: doordat de gepeste aan zelfvertrouwen verliest, kan of durft deze zich niet te verweren en dat moedigt de pester aan om door te gaan. Daarom is het belangrijk niet alleen de pester op zijn gedrag aan te spreken, maar ook aandacht te schenken aan het bevorderen van het zelfvertrouwen van het slachtoffer.

Wraak
Sommige slachtoffers nemen wraak op pesters door hen (anoniem) te cyberpesten. Dat kan echter, nog afgezien van de gebruikelijke negatieve consequenties van (cyber)pesten, leiden tot escalatie.

Hulp zoeken
Bij ongewenst gedrag (of daarvan sprake is, bepaalt degene die gepest wordt) is het van groot belang om hulp te zoeken en er niet mee te blijven rondlopen. Om de situatie te kunnen bespreken met iemand die het slachtoffer vertrouwt, moeten op intranet op eenvoudige wijze contactgegevens te vinden zijn van beschikbare personen in het geval van ongewenst gedrag. Bijvoorbeeld: leidinggevenden, BOT/team, arbo-coördinator en/of vertrouwenspersoon die samen 24/7 beschikbaar zijn.

Rol meelopers en toeschouwers
Pesters pesten meestal als ze zich gesteund voelen door een groep. Deze groep, de meelopers, moedigt de pesters verbaal aan en doet soms ook mee aan de pesterijen. Vaak zijn meelopers in meerdere of mindere mate bang voor de pester of zien ze zijn gedrag als 'stoer'. Door met de pester op te trekken, willen ze voorkomen dat ze zelf worden gepest, of hopen ze zelf ook 'een beetje stoer' te zijn. Het komt ook wel voor dat de pester slechts opdrachten geeft en de meelopers het vuile werk opknappen, zodat de pester buiten schot blijft.

Pestgroep
Wanneer de pester van de meelopers wordt gescheiden, valt de groep vaak uiteen doordat de bindende kracht is verdwenen. Soms echter neemt een meeloper de plaats in van de verdwenen pester en gaat het pesten door.
Anderzijds komt het ook voor dat de pester en meelopers zich tegen iemand anders keren wanneer het slachtoffer verdwijnt. Soms zelfs tegen een van de meelopers die dan zelf slachtoffer wordt.

Toeschouwers
De toeschouwers zijn de personen die getuige zijn van het pesten maar er niets tegen doen. Zij zijn vaak bang zelf het slachtoffer te worden of vrezen eventuele negatieve gevolgen van klikken voor hun eigen loopbaan. Vaak staan ze er zodanig buiten dat ze zich pas achteraf realiseren hoe serieus de situatie was.

Ook leidinggevenden kunnen in zekere zin toeschouwers zijn, wanneer ze ver van hun medewerkers af staan. Ze hebben dan onvoldoende kennis van wat er in de groep omgaat en schatten de ernst van de situatie onvoldoende in. Bovendien zullen de groepsleden een afstandelijke leidinggevende minder snel in vertrouwen nemen. Zo lijkt het alsof de hele groep, actief of passief, tegen het slachtoffer is. Daardoor heeft het slachtoffer het gevoel nergens terecht te kunnen.

Wat kunnen omstanders doen?
Omstanders die zien dat een collega gepest wordt, kunnen veel doen om te helpen:
- steun de collega en overleg hoe hij/zij met de situatie wil omgaan. Help eventueel het bespreekbaar te maken en een deskundige in te schakelen;
- spreek steun aan het slachtoffer uit en spreek de dader aan op zijn gedrag;
- beloon de dader niet voor zijn gedrag, lach dus 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;
- kaart het onderwerp aan in het team of bij uw leidinggevende, met het oog op de bedreigde veiligheid van de collegiale omgang;
- ga eventueel in gesprek met een vertrouwenspersoon.

TIP: De vertrouwenspersoon kan:
- **niet** het slachtoffer eigenmachtig benaderen;
- **wel** de melders vragen het slachtoffer aan te moedigen naar de vertrouwenspersoon te gaan voor een gesprek.

Rol daders
Daders hebben verschillende motieven om tot pesten over te gaan, zoals:
- uit pure verveling;
- om een frustratie af te reageren, uit concurrentiedrang of jaloezie;
- de dader is vroeger zelf gepest of bang gepest te worden en probeert de aandacht van andere potentiële pesters van zichzelf af te leiden door iemand anders te pesten;
- populair willen worden ten koste van het slachtoffer.

Soms is er sprake van een gewelddadige thuissituatie.

Pesters zijn in veel gevallen onzeker en proberen dat te verbergen onder stoer gedrag. Hoewel veel pesters denken dat hun gedrag bijdraagt aan hun populariteit, keuren in werkelijkheid de meeste groepsgenoten het pesten af. Hooguit zijn ze aardig voor de pester omdat ze bang zijn om zelf slachtoffer te worden.

De meeste daders durven niets te ondernemen als ze zich onvoldoende gesteund voelen. Ze pesten alleen als ze in een groep zijn, of voldoende (passieve) medestanders hebben. Dat leidt tot een patroon van daadwerkelijke daders en meelopers: de mensen die de daders aanmoedigen en verbaal steunen. De meelopers zijn meestal zelf bang voor de pester, maar laten hem vaak vallen als hij gezichtsverlies lijdt.

Wie zijn de pesters?

Pesters komen uit alle bevolkingsgroepen, in alle leeftijden en van elk opleidingsniveau. Bij kinderen ligt de drempel tot pestgedrag relatief laag omdat ze impulsiever reageren. Maar ook adolescenten en volwassenen pesten regelmatig. Ook zijn de pesters niet alleen jongens en mannen. Vrouwen en meisjes hebben een sterk aandeel in pesterijen, in toenemende mate ook in gewelddadige pesterijen.
Wel kunnen de wijzen van pesten verschillen. Mannen, kinderen en laagopgeleiden pesten meestal op fysieke wijze en verstoppen of pakken spullen af. Vrouwen, hoogopgeleiden en volwassenen doen vaker aan verbale en indirecte pesterijen, die overigens niet minder hard aan hoeven komen.

Rol werkgevers en leidinggevenden

Aan pesten op de werkvloer kunnen vele factoren ten grondslag liggen, maar ook de sfeer in het ziekenhuis speelt een rol. Mogelijke risicofactoren zijn:

- In een groot ziekenhuis met een sterk verloop en/of een afstandelijke sfeer zal de kans op pesten groter zijn.
- Ook financiële problemen, een te hoge of juist te lage werkdruk, of het gevoerde personeelsbeleid kunnen pestgedrag bevorderen.
- Soms wordt pesten vanuit het management geïnitieerd of bevorderd met als doel de werknemer te bewegen het ziekenhuis op eigen initiatief te verlaten.
- Wanneer een werknemer om welke reden dan ook als een ‘indringer’ wordt beschouwd, bijvoorbeeld omdat hij of zij niet uit hetzelfde dorp of dezelfde streek komt.
- Competitiedrang kan een rol spelen, wanneer iemand ‘over lijken’ wil gaan om zijn doel te bereiken. Door een ambitieuze collega te kleineren, zal die zich wellicht bescheidener opstellen en geen bedreiging meer vormen voor de eigen ambities. Ook komt het voor dat mensen die promotie maken, worden gepest uit jaloezie.

Verzuim en andere gevolgen

Pesten kan leiden tot lichamelijke en geestelijke klachten, achteruitgang van de kwaliteit van het werk, toename van ziekteverzuim, ontslag en mogelijk tot zelfdoding.

Pesten op het werk kan ziekteverzuim met naar schatting 50 procent doen toenemen. (bron: www.censor.nu)

Het ziekenhuis:

- moet een pestprotocol opstellen.
- moet de maatregelen om pesten te voorkomen en te bestrijden, opnemen in een RI&E. Als zorgmedewerker moet u de RI&E kunnen inzien;
- een makkelijk vindbare vertrouwenspersoon aanstellen en heldere afspraken hierover opnemen in een klachtenprocedure. Als werknemer weet u dan waar u terecht kunt met een klacht over pesten.

Leidinggevenden:

- moeten oog en oor hebben voor pestgedrag. Het komt vaker voor dan gedacht, in alle lagen van de organisatie;
- moeten alert zijn en er ook gericht naar vragen tijdens jaargesprekken. Zeker als het om een teamlid gaat dat vaker ziek is, minder presteert of minder goed gestemd lijkt te zijn;
- moeten zich realiseren dat wat zij horen over pestgedrag slechts 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 de leidinggevende alvast aangeven dat pesten niet wordt getolereerd.

Activiteiten

Als verantwoordelijke voor een veilige werkplek moet het management op de hoogte zijn van alle activiteiten die bijdragen tot respectvol met elkaar omgaan in het ziekenhuis en die activiteiten ook steunen. In het arbo jaarverslag moeten die activiteiten aan de orde komen bij het onderwerp sociale veiligheid. De Inspectie SZW zal daar ook naar vragen.
Concreet gaat het om activiteiten om de deskundigheid van de medewerkers te bevorderen, maar ook om werkwijzen en gedrag, zoals:

- interne training voor leidinggevenden over hoe om te gaan met pesten (train de trainer-traject);
- (gevolgen) van ongewenst gedrag leren herkennen en signaleren en vaardigheden opdoen om het gedrag om te buigen;
- agressiereductietraining (conflicthantering en persoonlijke veiligheid);
- de gewenste omgangscultuur creëren;
- 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;
  - besteed aandacht aan verjaardagen in de groep;

  - vier samen feestdagen, jubilea, e.d.;
  - organiseer teamuitjes, teambuildingdagen.
- als leidinggevende de pester aanspreken op zijn gedrag;
- luisteren en begrip tonen. Concentreer u op het gedrag, ga af op de feiten en niet op de emoties. Pas hoor en wederhoor toe. Keur pestgedrag af zonder te oordelen en geef aan hoe u wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn;
- wijs op de gedragscode;
- 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 zo nodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of een personeelsadviseur;
- leg zaken vast in het personeelsdossier.

Leerproces

Bij het bewust nieuwe omgangsvormen aanleren waarin pesten niet getolereerd wordt, kan een coach behulpzaam zijn om een individu of groep te ondersteunen. Een dergelijk proces bevordert het zelfstandig leerproces tot sociaal veilig denken en grenzen aangeven. Daarnaast is er bewust aandacht voor elkaar en groeit het solidariteitsgevoel. Daarmee:

- creëert u laagdrempeligheid;
- speelt u gericht in op gewenst gedrag;
- maakt u moeilijke situaties gemakkelijker bespreekbaar.

Trainingen en sociale steun

Onderschat klachten over pesten niet. Gepest worden, nu of in het verleden, heeft vaak een enorme invloed op het leven. Uit onderzoek blijkt dat gepeste mensen jaren na het pesten mentaal minder weerbaar zijn en dat zij sociaal minder functioneren dan mensen die niet gepest zijn. Deze gevolgen zijn te beperken:

- door in de periode van het pesten voldoende sociale steun te bieden;
- als de gepeste zelf de regie over zijn leven terugkrijgt.

Trainingen gericht op assertiviteit, zelfvertrouwen en sociale vaardigheden kunnen veel betekenen voor slachtoffers en pesters. Verwijs hen indien nodig naar professionele, eventueel specifieke, hulp. Maar ook als u deskundige hulp inschakelt, blijft het van belang dat u als leidinggevende betrokken blijft bij de betreffende medewerker.

Omgangsvormen

Wanneer de gewenste omgangsvormen eenmaal zijn vastgesteld, is het belangrijk één lijn te hanteren bij de handhaving op de afdeling en in de rest van het ziekenhuis. Na het implementatietraject blijft aandacht nodig om de gewenste omgangsvormen te bevorderen en ongewenste omgangsvormen te voorkomen. Denk hierbij aan:

- consequente naleving en handhaving van de vastgestelde omgangsvormen in gebouw en omgeving;
- (leer) elkaar aan (te) spreken om gewenst gedrag te bevorderen;
- maak de afspraken over omgangsvormen met zoveel mogelijk betrokkenen om de kans op naleving te vergroten;
- toon als leidinggevende voorbeeldgedrag, ook in de zin van toezicht houden en corrigeren;
- werk samen op dezelfde lijn, waarin verantwoordelijkheden en afspraken duidelijk zijn voor iedereen;
- straal uit dat u trots bent op uw organisatie, daarmee vergroot u de kans dat de medewerkers ook trots zijn op hun werk. Hoe trots iedereen op zijn organisatie is, blijkt een goede graadmeter voor respectvolle omgang op de werkplek. Daarmee is een basis gelegd voor gezamenlijkheid en betrokkenheid en is er als vanzelfsprekend respect voor iedereen in de organisatie;
- breng sociale veiligheid extra onder de aandacht bij medewerkers, als vast onderdeel van jaargesprekken;
- maak gebruik van groepsgesprekken om groepsgedrag en eventuele incidenten te bespreken;
- vermeld incidenten met ongewenste omgangsvormen, waaronder pestgedrag, in het jaarverslag;
- laat de vertrouwenspersonen succesverhalen verzamelen over de aanpak van pestgedrag. Mogelijk kunnen anderen in het ziekenhuis daar hun voordeel mee doen.

Rol ondernemingsraad

Een OR die wil werken aan een plezierig werkklimaat kan niet heen om het thema pesten en/of het bevorderen van een veilige werksfeer. Pesten komt namelijk veel voor op de werkvloer. Voor ruim 40 procent van ondervraagde OR ‘en is het een issue, zo blijkt uit het rapport Agressie en geweld op de werkvloer 2015, van het ministerie van Binnenlandse Zaken en het CAOP. En uit cijfers van het ministerie van Sociale Zaken blijkt dat 1 op de 3 medewerkers last heeft van pesten en intimidatie. Zie voor de cijfers ook de inleiding van deze handreiking en bijlage 7.

Inzicht

Werkklimaat en werkcultuur behoren tot de onderwerpen waarbij OR ’en hun inbreng kunnen leveren. Meestal komt dit thema aan de orde bij een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en/of een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Daarnaast kan de OR aandringen op een aanvullend onderzoek op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA), wanneer het vermoeden rijst dat er onvoldoende zicht is op de oorzaken en omvang van het probleem.

Als OR kunt u uiteraard ook in contact treden met de vertrouwenspersoon in het ziekenhuis voor bijvoorbeeld een (periodiek) informeel gesprek, om de vinger aan de pols te houden over signalen van een vervelende werksfeer.

Klopt een specifieke afdeling en/of persoon aan bij de OR? Dan is het raadzaam dat de betrokkenen eerst proberen het probleem in de lijn op te lossen (leidinggevende en/of HRM en vertrouwenspersoon). Als dat niet lukt, kan de OR het probleem aankaarten bij de bestuurder. Het helpt dan wel als u de kwestie kunt onderbouwen met bijvoorbeeld een rapportage van het MTO en/of RI&E of PSA.
Heeft uw ziekenhuis nog geen gedragscode? Dan kunt u als OR aandringen op het opstellen van zo'n code (en gebruik maken van het initiatiefrecht). Het Amphia ziekenhuis in Breda bijvoorbeeld heeft in 2015 een gedragscode ontwikkeld om het bewustzijn van ongewenst gedrag te vergroten en de dialoog hierover te stimuleren.

Aanbevelingen om pesten op de kaart te zetten

Voor de OR is een onmisbare rol weggelegd om het thema bespreekbaar te maken en beleid te stimuleren dat leidt tot een veilige werkomgeving.

- Inventariseer wat de organisatie doet tegen pesten en of er een afdoende instrumentarium bestaat.
- Maak problemen zichtbaar. Besteed aandacht aan melden en registreren. Mogelijk kunt u ook een verbinding leggen met de ziektekosten, zodat duidelijk wordt welke kosten met pesten gemoeid zijn.
- Agendeer pesten als vast onderwerp in het overleg met de directie. En is het al een onderwerp in het sociaal jaarverslag?
- Neem het onderwerp pesten mee in afspraken over cultuur in de organisatie: communiceren over sociaal gewenst gedrag hoort bij de dagelijkse gang van zaken.
- De ondernemingsraad heeft, volgens artikel 28.1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR), een stimulerende taak bij de naleving van voorschriften voor arbeidsomstandigheden.

Rol vertrouwenspersoon

Net als kinderen kunnen ook volwassenen worden gepest om hun uiterlijk of gedrag, maar bij pesten op het werk speelt er meestal meer. Het kan gaan om (seksuele) intimidatie, hatelijke e-mails of een collega buitensluiten, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat hij of zij ontslag neemt. In tijden van crisis blijken dit soort praktijken van 'wegpesten' vaker voor te komen.
Volgens Korrelatie, de organisatie voor psychosociale hulp, heeft pesten ook bij volwassenen grote gevolgen. Ze krijgen vaak gezondheidsklachten, verliezen hun baan of maken soms zelfs een eind aan hun leven.

Herkennen en erkennen

Het is lastig om pesten op het werk te herkennen. De afdeling HRM kan een signalerende functie vervullen. Bijvoorbeeld wanneer een medewerker buitenproportioneel verzuimt, het ziekteverzuim op een bepaalde afdeling hoog is, of er op een bepaalde afdeling veel onverklaarbare personeelswisselingen zijn. Dat kunnen voor HRM allemaal redenen zijn om aan de bel te trekken.
Vervolgens moet het pesten worden erkend, met name door de pester en de omstanders. Hierbij speelt de vertrouwenspersoon een belangrijke rol, als luisteraar en belangenbehartiger voor de gepeste. Voor de pester treedt de vertrouwenspersoon op als neutrale partij.

Preventie

Ook het ziekenhuis kan gebruik maken van de onafhankelijke vertrouwenspersoon. Vooral in de preventieve sfeer kunnen vertrouwenspersoon en HRM bijdragen door de organisatie te helpen bij de samenwerking in teams en bij het bepalen van de gewenste omgangsvormen. Door anti-pestbeleid en/of beleid voor sociale veiligheid op te stellen, draagt u bij aan het werkplezier en goede prestaties van medewerkers. Mensen die structureel worden gepest, verzuimen drie keer meer dan collega's. Nog afgezien van het persoonlijk leed is er sprake van kosten (voor overplaatsing, her- en bijscholing, outplacement of ontslag) die behoorlijk kunnen oplopen.

Leidinggevenden

Onderschat niet de rol van leidinggevenden. Zij vormen een belangrijke schakel bij het oplossen van pesten, ervan uitgaande dat zij er niet zelf bij betrokken zijn. Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is een belangrijke factor om een ongewenste situatie te verbeteren. Bovendien kunnen leidinggevenden het initiatief nemen om met hun team (en eventueel met ondersteuning van de vertrouwenspersoon of HRM) het gesprek aan te gaan over de gewenste omgangsvormen en de daarvoor benodigde organisatiestructuur.

Is er sprake van een werkgroep voor de aanpak van pesten? Dan maakt de vertrouwenspersoon hier deel van uit. Ook verzamelen de vertrouwenspersonen succesverhalen over de aanpak van pestgedrag. Mogelijk kunnen anderen er hun voordeel mee doen.

7 Proactief beleid

Zoals al eerder gezegd, liegen de landelijke cijfers er niet om, net zo min als de cijfers in de zorg. Eén op de vijf à zes medewerkers heeft last van pesten, dat valt niet te negeren. Ziekenhuizen en leidinggevenden kunnen zich niet verstoppen achter passief beleid. 'De procedure en hoe je je kunt melden, staat op internet', is natuurlijk niet voldoende. Het anti-pestbeleid moet geborgd zijn in:

- het beleid (on)gewenst gedrag;
- het beleid vertrouwenspersoon;
- het beleid OR;
- het beleid BOT-team, etc.

Ziekenhuizen die:

- hierover in ruime mate intern communiceren;
- zorgen dat de aanpak van pesten op de agenda staat van het MT, maar ook in het werkoverleg en de voortgangsgesprekken (inclusief die van de leidinggevenden);
- of als good practice het goede voorbeeld in de regio geven,

tonen aan dat zij bezig zijn met goed werkgeverschap.
Zorg ook voor goede vragen op het gebied van pesten in uw RI&E en/of MTO, analyseer de uitslag en werk aan een cultuur waarin deze problematiek bespreekbaar is en blijft.

8 Ziekenhuis specifiek beleid

Omdat veel patiënten in het ziekenhuis niet of onvoldoende zelfredzaam zijn, is voldoende gezond, gemotiveerd personeel essentieel voor een waardevolle bedrijfsvoering en een gezonde en deskundige uitstraling naar uw regio. De patiënt zit in een afhankelijke positie en wil iemand aan zijn bed die zijn aandacht erbij heeft. Medewerkers moeten er kunnen zijn voor de patiënt en dat is mogelijk in een prettig leef- en werkklimaat.
Verder zijn geen specifieke zaken bekend over omstandigheden in ziekenhuizen waar u rekening mee moet houden bij het opstellen van goed en effectief anti-pestbeleid. Net als in andere organisaties is het zaak te zorgen voor een veilig en prettig werkklimaat. Belangrijke aspecten daarvan zijn: de aanpak van het ziekteverzuim en daarmee ook de aanpak van pesten. Wanneer veel werknemers ziek zijn, verstoort dat niet alleen de reguliere bedrijfsvoering, maar legt dat ook extra druk op de collega's.

9 Beleid borgen

Sociale veiligheid verdient doorlopend aandacht; borg het beleid via een continuïteitscyclus. Enkele belangrijke zaken die goed geregeld moeten zijn:

- meld pestgedrag altijd. Bijvoorbeeld bij de leidinggevende, vertrouwenspersoon of bedrijfsarts;
- registreer pestincidenten in de 'MIM ongewenste omgangsvormen medewerkers onderling' of in een vergelijkbaar systeem;
- weet dat het mogelijk is de klacht voor te leggen aan de medewerker klachtencommissie;
- inventariseer regelmatig, via methoden als een RI&E en/of MTO checklist, in hoeverre ongewenste omgangsvormen als pestgedrag voorkomen;
- werk eventuele actiepunten uit in een plan van aanpak en pak ze op. Evalueer in een 'Plan Do Check Act-cyclus' of met andere evaluatiemethode (zoals Kirk Douglas).

Bijlage 1 - Signalen van psychische belasting

Checklist: Signalen van psychische belasting		
Gedrag	**Psychisch-emotioneel**	**Lichamelijk**
Zichtbaar	**Zichtbaar**	**Zichtbaar**
• Overuren en/of achterstand in werk • Onderpresteren • Prioriteiten verwarren • Onzorgvuldig werken • Onderbreking van werk • Fouten, ongevallen, bijna-ongevallen • Geen of nauwelijks pauzes nemen • Sociale isolatie • Meer en ongezonder eten en drinken • Meer roken • Van de hak op de tak springen • Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken	• Prikkelbaar • Agressief • Angstig • Ongeïnspireerd, diepe zuchten • Snel schrikken • Ongemotiveerd • Ontevreden • Vergeetachtig • Verstrooid, slecht kunnen concentreren • Sarcastisch • Somber • Besluiteloos • Chaotisch	• Oververmoeid • Vermageren of juist aankomen • Nagelbijten • Beven, zweten, trillen, tics • Huilen • Gespannen houding • Hyperventileren • Huiduitslag • Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes
Niet zichtbaar	**Niet zichtbaar**	**Niet zichtbaar**
• Minder en onvoldoende ontspannen in bijvoorbeeld sport/hobby's • Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringspillen, maagpillen) • Minder en onvoldoende praten over lastige ervaringen en situaties • Minder en onvoldoende steun ervaren	• Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen • Verdrietig gevoel, depressief • Zelfverwijten, schuldgevoel • Angst voor de toekomst • Gevoel van onrust • Opgejaagd gevoel • Onzeker, gevoel een mislukkeling te zijn • Onwerkelijk gevoel • Ongeïnteresseerd gevoel • Voortdurend piekeren	• Spanning in nek en schouders • Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien • Slapeloosheid, vaak wakker of andere klachten • Hoofdpijn, migraine • Spierpijn • Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn • Hoge bloeddruk • Hartkloppingen, pijn of druk op de borst

Bron: Werkpakket psychische belasting ambulancezorg

Bijlage 2 - No Blame Approach

De werkwijze 'No Blame Approach' is een uitgangspunt om pestgedrag aan te pakken en op te heffen zonder een schuldige aan te wijzen. Dat kan heel doeltreffend zijn: juist doordat niet op de schuldvraag word ingegaan, is er ruimte om tot een oplossing te komen.

Oplossingsgericht

De No Blame Approach is een oplossingsgerichte methode in de traditie van de systeemtheorie en kortetermijntherapie van Steve de Shazer. Anders dan de probleemgeoriënteerde methode gaat de oplossingsgerichte methode ervan uit dat er geen uitgebreide probleemanalyse noodzakelijk is om een probleem te kunnen oplossen. De No Blame-aanpak concentreert zich erop 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 creëren waarin het complete team pesten eenduidig aanmerkt als ongewenst gedrag;
- het belang onderkennen van hulp aanbieden voor zowel slachtoffer als dader;
- 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 de medewerkers merken dat u hun medestander bent; laat ze niet in de kou staan en help de groep goede oplossingen te vinden.

De methode

De No Blame Approach is een stappenplan om effectief en oplossingsgericht tegen pesten op te treden. De stappen lijken op zich simpel:

1. neem de medewerker die gepest wordt apart en bespreek de problemen;
2. formeer een groepje medewerkers die een steungroep vormen;
3. kijk na een week of twee wat er veranderd is.

Om als leidinggevende de stappen effectief te kunnen toepassen, zijn aparte communicatieve vaardigheden nodig en een speciale houding ten opzichte van de medewerkers. Het is bij deze aanpak belangrijk om geen deel van het probleem te worden. Juist omdat je een beroep doet op de medewerkers om het probleem op te lossen, is die vaardigheid essentieel voor het slagen van deze aanpak.

Wat dit stappenplan bijzonder maakt, is:

- dat het voorziet in een veilige oplossing voor alle betrokkenen;
- 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 moet worden.

Implementatie

Intern opgeleide medewerkers trainen alle teamleiders in de No Blame Approach.

Goed praktijkvoorbeeld: Franciscus Gasthuis en Vlietland Arbocoördinator Mieke Püper–van Staalduinen: 'Signalen uit het MTO en van vertrouwenspersonen waren aanleiding om onze 'Aanpak Pesten, terug naar Respect' te ontwikkelen. We hebben veel aandacht besteed aan de implementatie van het beleid. Een aantal essentiële onderdelen zijn: begrip over de noodzaak om pestgedrag te stoppen, kennis over het herkennen van pestgedrag en veilig incidenten of vermoedens kunnen melden. Alle leidinggevenden volgen de verplichte interne training over pesten en het toepassen van de No Blame Approach. Als dat wenselijk is, kunnen onze trainers ook worden ingezet als coach bij het aanpakken van pestgedrag. De resultaten na inzet van de No Blame Approach zijn heel positief!'

De oplossingsgerichte methodiek

'Oplossingsgericht werken is een brug bouwen tussen het succes in het verleden en het succes in de toekomst.' (Steve de Shazer)

De oplossingsgerichte methode (Solution Focus) is rond 1980 ontstaan op basis van allerlei onderzoeken door Insoo Kim Berg, Steve de Shazer, Luc Isebaert en vele anderen. Zij hebben door de jaren heen gekeken naar interventies die mensen helpen om vooruitgang te boeken wanneer ze het gevoel hebben vast te zitten en ervaren dat de bekende of gebruikelijke oplossing om problemen te lijf te gaan, niet langer de gewenste verandering teweegbrengt.

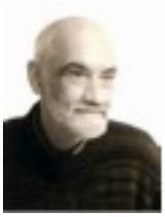
De belangrijkste grondregels zijn:

- Ieder mens beschikt over voldoende mogelijkheden om eigen oplossingen en antwoorden te vinden voor de moeilijkheden die in het leven worden ervaren.
- Het is effectiever om veranderingen te bewerkstelligen door te focussen op dat wat al goed gaat en daarop voort te bouwen, dan door dat wat fout gaat te analyseren.

In het dagelijks leven betekent dit:

- Wat niet stuk is, moet je niet proberen te herstellen.
- Vind uit wat werkt en doe daar meer van.
- Als iets niet werkt, probeer dan iets anders.
- Je bent zelf de expert van wat werkt.

De rol van de coach of counselor is om de cliënt zelf te laten ontdekken welke positieve uitzonderingen op het probleem er al zijn, om die vervolgens te versterken en uit te breiden.



Steve de Shazer

Bijlage 3 - Voorbeeldprotocollen

Protocollen zijn vooral richtlijnen, zorg dat het protocol geen doel (dooddoener) op zich wordt. Het is veel belangrijker dat de protocollen worden gebruikt om kwesties bespreekbaar te maken en te houden.

Bekijk het voorbeeld van het Franciscus Gasthuis en Vlietland: Aanpak Pesten, terug naar Respect (19 blz.) http://www.staz.nl/wp-content/uploads/2016/09/Beleid_aanpak_Pesten_Franciscus.pdf

Bijlage 4 - Wegwijzer pesten (TNO)

De Wegwijzer pesten helpt de gepeste, de omstander en de leidinggevende/HR-medewerker pestgedrag te (h)erkennen en biedt handvatten om pesten aan te pakken. De wegwijzer leidt in drie stappen naar een passende aanpak.
Download de Wegwijzer pesten van TNO
http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/9743/150601_TNO_WegwijzerPesten_V1.pdf
(48 blz.)

Bijlage 5 - Voorbeeld RI&E-vragen

1 Is een vertrouwenspersoon aangesteld, bij wie medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag of een conflict, terecht kunnen?
2 Zijn de medewerkers voorgelicht over wie de vertrouwenspersoon is? En weten zij hoe ze de vertrouwenspersoon kunnen bereiken?
3 Wordt een registratie bijgehouden van ongewenste situaties op het gebied van arbeidsomstandigheden, veiligheid en welzijn?
4 Is er een beleidsmatige aanpak voor (gevallen van) ongewenst gedrag en seksuele intimidatie?
5 Is de veiligheid van medewerkers bij avond- en nachtdiensten voldoende gewaarborgd?
6 Worden incidenten of ervaren knelpunten tijdens de dienst gemeld en later geëvalueerd?
7 Is er beleidsmatige aandacht voor de psychische belasting van de medewerkers?
8 Wordt bij scholing en training van medewerkers aandacht besteed aan het omgaan met ingrijpende gebeurtenissen?
9 Krijgen de medewerkers informatie over het functioneren van de eigen afdeling?
10 Krijgen de medewerkers informatie over het functioneren van de gehele organisatie?
11 Hebben de medewerkers de mogelijkheid om informatie over het werk en werkomstandigheden te raadplegen of op te vragen?
12 Hebben medewerkers conflicten met andere medewerkers?
13 Weten de medewerkers hoe te handelen wanneer ze worden geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen tijdens het uitoefenen van hun functie?
14 Weten de medewerkers hoe te handelen wanneer ze worden geconfronteerd met schokkende gebeurtenissen/trauma's bij het uitoefenen van hun functie?
15 Is opvang georganiseerd voor medewerkers die tijdens het werk worden geconfronteerd met schokkende gebeurtenissen/trauma's?
16 Worden medewerkers op de hoogte gehouden van de afhandeling van gemelde klachten op het gebied van arbeidsomstandigheden?
17 Worden medewerkers begeleid na een incident met ongewenst gedrag of seksuele intimidatie?
18 Is er op de afdeling sprake van een goede onderlinge verstandhouding?
19 Is men bedacht op spanningen? Kunnen die op de afdeling bespreekbaar worden gemaakt?
20 Is men op de afdeling bedacht op pesterijen?
21 Wordt bij hoge psychische belasting zo nodig professionele hulpverlening ingeschakeld?

Bijlage 6 Communicatie

1. Films rond NZA medewerker Arthur Godlieb:
   Uitzending Zembla (4 sept. 2014)
   https://www.youtube.com/watch?v=GBQy2ptIMYY
   NZA Conclusies Borstlap
   https://www.youtube.com/watch?v=7-JMVf91ILo
   GotliebGate Het Beoordelingsgesprek
   https://www.youtube.com/watch?v=blphJJcATQs
   GotliebGate Zembla de scha(n)de van de NZA
   https://www.youtube.com/watch?v=qkXKnIY_Lk4

2. Film: Geen dienst https://www.youtube.com/watch?v=GBQy2ptIMYY]
   Hans (Sander Janson) werkt als unitmanager bij een bedrijf. Als hij een nieuwe leidinggevende krijgt, verdwijnt zijn plezier in het werk.
   Bron: Stichting Stop pesten, nu in samenwerking met Stichting pesten op de werkvloer

3. Postercampagne om aandacht te vestigen op pesten
   http://www.pestenopdewerkvloer.nl/publicaties/
   Bron: Stichting Pesten op de werkvloer

4. Philips omarmt postercampagne tegen pesten
   http://www.pestenopdewerkvloer.nl/2016/03/08/philips-omarmt-postercampagne/
   Bron: Stichting Pesten op de werkvloer

Bijlage 7 - Informatie, onderzoeken en bronnen

1. Pesten op het werk. Vijf tips om er een eind aan te maken op de site Managementteam http://www.mt.nl/90/88457/management/pesten-op-het-werk-zo-roep-je-het-een-halt-toe.html

2. Wat doe jij om pesten te stoppen? Wat doe ik? Kijk op de site van Stichting Stop Pesten Nu www.stoppestennu.nl

3. Website Stichting Pesten op de werkvloer www.pestenopdewerkvloer.nl

4. Pesten op het werk gewikt en gewogen. Onderzoek door de universiteit van Tilburg http://www.stoppestennu.nl/sites/default/files/uploads/pesten_op_het_werk_gewikt_en_gewogen.pdf

5. 4 miljoen verzuimdagen door pesten op het werk. Onderzoek door TNO, 15 juni 2015. http://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/kwart-van-de-werknemers-ooit-gepest

6. Webdossier social media op de site Agressievrij werk, over pesten en agressie via social media, met veel tips. http://www.agressievrijwerk.nl/documenten/publicaties/2014/06/1/webdossier-social-media

7. Voorbeeld van beleid om pesten aan te pakken, van het Franciscus Gasthuis en Vlietland: Aanpak pesten, terug naar Respect (pdf) http://www.staz.nl/veiligezorg/pesten-terug-naar-respect/

8. Informatie over pesten, inclusief wetgeving, op het Arboportaal https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/pesten

9. Klachtenregeling psychosociale arbeidsbelasting. Volgens de wet moet u agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie, pesten en werkdruk zo veel mogelijk tegengaan. Een klachtenregeling helpt u deze zaken in kaart te brengen en op te lossen. https://www.rendement.nl/tools/klachtenregeling-psychosociale-arbeidsbelasting

10. Rapport agressie en geweld op de werkvloer en de rol van or'en, rapportage juli 2015 http://www.caop.nl/fileadmin/bestanden/afbeeldingen/nieuws/2015/Rapportage_VPT_agressie_en_geweld_op_de_werkvloer.pdf

11. Maak pesten bespreekbaar door middel van een kaartspel. https://www.schooltegenschelden.nl/pestkwartet/

12. Factsheets herken pesten TNO. http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/11694/Factsheet__Pesten.pdf?v=0

13. Factsheet rapport Herken pesten op het werk. http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/11689/Factsheet_op_basis_van_rapport.pdf?v=0

14. Werknemersenquête Zorg en WJK 2015. https://www.caop.nl/diensten/onderzoek/publicaties/publicatie-details/artikel/werknemers-en-werkgeversenquete-zorg-en-welzijn-2015/

StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

Sofokles
SOCIAAL FONDS KENNISSECTOR

Veiligezorg

Samen voor een aantrekkelijke ziekenhuisbranche, met medewerkers en organisaties die fit zijn voor de arbeidsmarkt.

Contact

Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen

T 070 376 59 20

E staz@caop.nl

NVZ
Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

FNV Zorg & Welzijn

CNV Zorg & Welzijn

FBZ

nu'91