

HANDLEIDING

**Pesten op het werk:
pak het aan!**

TFC TrainingsMedia



- © Wise Owl
© Nederlandstalige bewerking: TFC Training Facilities Center
Oorspronkelijke titel: "Workplace Bullying : who wins?"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3557
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3557

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Inleiding	5
Achtergrondinformatie	6
Wat zijn de kosten?	6
Uw taak als manager	7
De reden voor dit trainingsprogramma.....	7
Hoe benut u deze training optimaal	7
2. Trainingsopzet.....	9
Vijf stappen voor een succesvolle training.....	9
Voor aanvang van de training.....	10
Cursusprogramma	11
Uitwerking van de trainingsopzet.....	11
3. Cursistenmateriaal.....	17
Scenario Een: Practical Jokes	18
Scenario Twee: Buitensluiten	19
Scenario Drie: Intimidatie & constante kritiek.....	20
Scenario Vier: Machtsmisbruik	21

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Inleiding

Iedereen heeft wel eens te maken gehad met een pestkop. Dit is iets wat normaal gesproken geassocieerd wordt met de schooltijd, maar veel mensen krijgen er ook op het werk mee te maken.

Naar schatting kost pesten op het werk het bedrijfsleven jaarlijks 2,3 miljard euro. Het veroorzaakt chronisch verzuim, groot verloop, juridische kosten en schadevergoedingen. Dat tikt aan.

Door u bewust te zijn van de oorzaken en gevolgen van pesten en deze openlijk te bespreken met uw medewerkers, kan uw organisatie een veiliger, harmonieuzer en minder kostbare werkplek bieden.

Dit trainingsprogramma gaat over het probleem van pesten op het werk, en is erop gericht alle medewerkers inzicht te geven in zowel hun rechten als verantwoordelijkheden op dit zeer belangrijke gebied van werkplek- en personeelsmanagement.

Het programma gaat niet in op elk denkbaar probleem en bevat ook niet elk mogelijk standpunt.

Het is er alleen op gericht belangrijke voorbeelden van pesten te tonen en een aantal discussiepunten aan te reiken ter evaluatie en, potentieel, om intern actie op te ondernemen.

Het is erop gericht organisaties te ondersteunen bij het ontwikkelen van effectieve strategieën om de rechten en gezondheid van alle werkgevers en werknemers te beschermen.

Het vormt ook een effectief middel om het organisatiebeleid op het gebied van discriminatie, seksuele intimidatie en pesten nog eens te onderstrepen.

Achtergrondinformatie

Eén op de vier medewerkers krijgt ooit in zijn of haar werkend bestaan met pestgedrag te maken.

Dit heeft allerlei effecten. Er is de stress die het slachtoffer ervaart, wat leidt tot een daling van zijn productiviteit. Naar schatting kost pesten op het werk het bedrijfsleven jaarlijks 2,3 miljard euro door chronisch verzuim, groot verloop, juridische kosten en schadevergoedingen.

Dan is er de impact die het op collega's heeft. Het verlaagt hun moreel en dat leidt weer tot een lagere productiviteit.

Als u preventiestrategieën en oplossingsprocedures heeft om met zulke omstandigheden om te gaan, dan kan dit de impact op het slachtoffer, de dader, zijn collega's en de organisatie zelf beperken.

Het programma "**Pesten op het werk: pak het aan!**" is gericht op de aanpak van dit probleem en het instellen van herkenbare benchmarks voor alle HR-professionals.

Pesten komt in bijna alle bedrijven of organisaties voor. Als het bij uw organisatie voorkomt, is het heel belangrijk dat u er wat aan doet.

Door het probleem aan te pakken, met medewerkers te bespreken en er beleid en richtlijnen voor in te stellen, kan de organisatie zichzelf beschermen tegen dure rechtszaken.

Wat zijn de kosten?

Pesten op het werk heeft niet alleen financiële gevolgen maar kan ook leiden tot:

- ▶ juridische actie door het slachtoffer tegen de organisatie
- ▶ fysiek letsel bij medewerkers
- ▶ medewerkerstress
- ▶ verlies van getrainde medewerkers
- ▶ potentieel omzetverlies
- ▶ een daling van de productiviteit
- ▶ verstoorde onderlinge verhoudingen tussen collega's
- ▶ zwaardere werklast en potentiële stressopbouw voor andere medewerkers
- ▶ potentiële compensatieclaims/rechtszaken

Uw taak als manager

Als onderdeel van uw verantwoordelijkheden moet u een stressvrije werkomgeving voor alle medewerkers stimuleren, ontwikkelen en in stand houden, een omgeving die comfortabel is en niet bedreigend of intimiderend voor wie dan ook.

De reden voor dit trainingsprogramma

De aanpak van ongewenst gedrag maakt deel uit van het arbeidsomstandighedenbeleid. In de Arbeidsomstandighedenwet (artikel 4 lid 2) staat dat de werkgever een beleid met betrekking tot agressie, geweld en seksuele intimidatie moet voeren. Als hij dat niet doet, is hij strafbaar. De arbeidsinspectie kan de werkgever die geen beleid voert een boete geven voor deze overtreding.

Pesten kan leiden tot stress, angststoornissen en depressie. Voor u en uw organisatie kan het leiden tot juridische actie van een medewerker.

Als manager moet u ervoor zorgen dat het niet gebeurt op uw afdeling en zulke activiteiten ontmoedigen en rapporteren aan uw manager als u merkt dat het ergens in de organisatie gebeurt.

Als een klacht genegeerd of ontmoedigd wordt, kan dit leiden tot ernstige disciplinaire of juridische actie.

Als het zich vrijelijk mag ontwikkelen, kan pesten impact hebben op elk lid van het team. Het heeft implicaties voor het moreel en de productiviteit die, als ze niet aangepakt worden, van invloed zijn op het welzijn en de prestaties van individuen, het team en de organisatie.

Hoe benut u deze training optimaal

Om de training optimaal te benutten, kunt u het beste elk scenario uit de video samen met de relevante sectie uit deze handleiding bekijken.

Benoem de leerpunten van elk scenario en volg vervolgens de trainingsopzet uit hoofdstuk twee.

Gebruik uw eigen woorden, uw eigen ervaringen en die van anderen in de groep die getraind wordt om praktijkvoorbeelden van pesten of gerelateerde problemen of werkmethoden op uw werkplek aan het licht te brengen. In deze open en comfortabele trainingsomgeving kan het zijn dat verborgen problemen ter sprake worden gebracht, die wanneer u ze aanpakt het begrip, de harmonie en de productiviteit binnen uw organisatie aanzienlijk kunnen verbeteren.

Aan het eind van elke sessie, moet u met uw team overeenstemming bereiken over wat pesten op het werk is en richtlijnen afspreken die deze verderfelijke praktijk elimineren.

In de handleiding vindt u het volgende:

- ▶ Een checklist voor het runnen van een succesvolle bewustwordingstraining over pesten op het werk.
- ▶ Een trainingsopzet voor een training van twee uur en een kwartier.

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Trainingsopzet

Vijf stappen voor een succesvolle training

Zorg dat u het organisatiebeleid op het gebied van pesten kent en onthoud het volgende:

1. Leg het probleem in algemene termen uit

Bespreek pesten als probleem en verkrijg consensus over wat in het algemeen gezien wordt als onaanvaardbaar zowel vanuit het perspectief van de medewerker als van de werkgever.

2. Leg het *commitment* van de organisatie uit

Bespreek de normen die door de organisatie verwacht worden. Vertel dat elk directielid *commitment* heeft aan het instellen en onderhouden van een werkomgeving waarin iedereen de rechten van elke medewerker respecteert en ondersteunt.

3. Luister

Stimuleer vragen, luister, stel vervolgens zelf wat vragen om te controleren of alle leden van het team het begrijpen.

4. Verduidelijk

Organiseer, indien nodig, één-op-één sessies met medewerkers waarin ze persoonlijkere problemen met u kunnen bespreken. Maak na afloop altijd aantekeningen om ervoor te zorgen dat u een duidelijk beeld van hun problemen heeft en dat deze allemaal correct gedocumenteerd zijn.

5. Follow-up

Zorg dat u het probleem van pesten af en toe bespreekt in teamvergaderingen, om ervoor te zorgen dat het *commitment* van uw team nog steeds relevant is.

Voor aanvang van de training

Om de training optimaal te kunnen benutten, moet u zich goed voorbereiden:

- ▶ Bekijk het programma **“Pesten op het werk: pak het aan!”** twee maal en neem deze handleiding door. Zorg dat u de leerpunten kent en de beste manier om maximaal *commitment* te verkrijgen van uw team. Neem het organisatiebeleid door om te controleren of u voldoet aan de voorgeschreven procedures.
- ▶ Houd een repetitie met een vertrouwd lid van uw team, om te controleren of u alles onder controle heeft.
- ▶ Maak een checklist met alle ondersteunende materialen die u nodig heeft – monitor en afspeelapparatuur, het programma **“Pesten op het werk: pak het aan!”**, voldoende exemplaren van de handouts, een flipover en verschillend gekleurde stiften, pennen en papier voor de deelnemers, enzovoort.
- ▶ Begin op de aangekondigde tijd, wacht niet op laatkomers.
- ▶ Stimuleer discussie in de fasen die u wilt, niet op de verkeerde momenten. Verkrijg consensus en overeenstemming over de ideeën en problemen die volgens u belangrijk zijn.
- ▶ Bij het beantwoorden van een vraag uit de groep, moet u zorgen dat u er iedereen bij betreft. Een goede techniek is om andere deelnemers te vragen wat zij van de vraag vinden.
- ▶ Uw attitude is besmettelijk, dus onthoud dat dit een serieus onderwerp is. Maak geen flauwe grapjes en stimuleer dit ook niet. Wees positief over het doel van de bewustmakingscampagne.
- ▶ Zorg dat de deelnemers de training serieus behandelen. Sta ‘gevatte’ opmerkingen niet toe. Als dit gebeurt, benadruk dan het belang van dit onderwerp voor de betrokken individuen en ga vervolgens verder. Zorg ervoor dat iedereen een positief resultaat bereikt.
- ▶ Als de training hier om vraagt, bepaal dan doelen en specifieke data of acties voor follow-up.

Cursusprogramma

Inleiding	10 minuten
Scenario Een: Practical jokes	30 minuten
Scenario Twee: Buitensluiten	30 minuten
Scenario Drie: Intimidatie & constante kritiek	30 minuten
Scenario Vier: Machtsmisbruik	30 minuten
Afsluiting van de training	5 minuten
Totale tijdsduur	2 uur en 15 minuten

Uitwerking van de trainingsopzet

Inleiding

10 minuten

- ▶ Verwelkom de deelnemers en stel uzelf aan hen voor.
- ▶ Vraag de deelnemers om zichzelf voor te stellen.
- ▶ Vertel hen dat zij het programma **“Pesten op het werk: pak het aan!”** gaan bekijken. Geef een korte samenvatting van het programma en leg de doelstellingen van de training uit. Stip de belangrijkste leerpunten aan.

Scenario Een: Practical Jokes

30 minuten

Probleem: Shane, een nieuwe medewerker, is het slachtoffer van nare practical jokes van oudgedienden Steve en Barrie. Wanneer hij probeert hen terug te pakken, wordt hij fysiek geïntimideerd.

Specifieke doelstelling: Na het bekijken van het videoscenario en het bespreken van het probleem, moeten de deelnemers begrijpen dat pesten van invloed is op het zelfvertrouwen en de prestaties van slachtoffers. Het probleem rapporteren en erover raten is de beste manier om tot een gezonde oplossing te komen.

- ▶ Vertoon Scenario Een. Na vertoning van het scenario zegt u iets als:

Pesten kan allerlei vormen aannemen, van fysieke tot mentale intimidatie. Maar ongeacht welke vorm het aanneemt, pesten stopt niet vanzelf. Daarom moeten medewerkers vertrouwen in het management hebben dat zij iets kunnen melden en dan ook serieus genomen worden.

- ▶ Deel Handout 1 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

- ▶ Bespreek nu de volgende discussievragen:

- Wat vond u ervan?
- Heeft u wel eens een soortgelijke situatie gezien of gehoord?
- Wat was de verantwoordelijkheid van de manager? Heeft hij de situatie goed aangepakt?
Bespreek hypothetische aanpakken die de toon zetten voor het begrijpen en aanvaarden van verantwoordelijkheid voor de aanpak van pesten.
- Vindt u dat Shane het goed heeft aangepakt? Had hij beter zijn best moeten doen om het met Steve en Barrie op te lossen voordat hij naar Joe toe ging?
- Welke verantwoordelijkheden ten opzichte van Shane hebben Steve en Barrie, als oudgedienden.
(verwijs naar leiderschaps- en inclusietechnieken)

- ▶ Vertel de deelnemers:

Pesten werkt als een gezwel binnen een organisatie. De slachtoffers hebben last van angst, stress en zelfs depressie. Iedereen heeft een verantwoordelijkheid aan zijn collega's en zichzelf om pesten te erkennen en samen te werken om het te elimineren.

- ▶ Sluit deze sectie af in uw eigen woorden. Relateer uw opmerkingen aan de specifieke details van het probleem.

Scenario Twee: Buitensluiten

30 minuten

Probleem: De ene medewerker sluit de andere bewust uit van sociale activiteiten en training.

Specifieke doelstelling: Na het bekijken van het scenario en het bespreken van het probleem, moeten de deelnemers het belang begrijpen van het ontwikkelen van een team dat elkaar ondersteunt. De boodschap is simpel: individuen buitensluiten verslechtert hun moreel en verdeelt het personeel.

- ▶ Vertoon Scenario Twee. Na vertoning van het scenario zegt u iets als:

Hoewel het triviaal of subtiel kan lijken, is het doelbewust isoleren of uitsluiten van iemand wel pesten. Iedereen verdient het om met hetzelfde respect behandeld te worden. Ook het management moet zich bewust zijn van problemen van medewerkers en alert zijn op waarschuwingssignalen.

▶ Deel Handout 2 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

▶ Bespreek nu de volgende discussievragen:

- Wat vond u ervan?
- Hoe zou u reageren in een soortgelijke situatie?
- Was de chef rechtvaardig tegenover de medewerker?
- Had de medewerker nog iets anders kunnen doen? Hoe denkt u dat zij zich voelde?

(Antwoordsuggestie: specifiek haar recht om gerespecteerd, gewaardeerd en aanvaard te worden als productielid van het team laten gelden)

- Hoe heeft de manager dit aangepakt? Was hij rechtvaardig tegenover beide medewerkers?

▶ Vertel de deelnemers:

Een team heeft de verantwoordelijkheid om de ontwikkeling en inspanningen van elk lid van het team te ondersteunen. Hoewel de directie de verantwoordelijkheid heeft om ervoor te zorgen dat medewerkers de vaardigheden en expertise hebben om taken uit te voeren die ze moeten doen, hebben medewerkers ook de verantwoordelijkheid om pro-actief te zijn en elkaar te ondersteunen om ervoor te zorgen dat hun werk naar behoren wordt uitgevoerd.

▶ Sluit deze sectie af in uw eigen woorden. Relateer uw opmerkingen aan de specifieke details van het probleem.

Scenario Drie: Intimidatie & constante kritiek

30 minuten

Probleem: Heather krijgt constant publieke kritiek van haar manager. Hij beschuldigt, bedreigt en intimideert haar ten overstaan van haar collega's.

Specifieke doelstelling: Na het bekijken van het videoscenario, moeten de deelnemers begrijpen dat 'resultaten boeken' geen rechtvaardiging is voor pesttactieken. Leiderschap draait om meer dan 'de zweep erover leggen'.

▶ Vertoon Scenario Drie. Na vertoning van het scenario zegt u iets als:

Hoewel managers/chefs het recht hebben om opbouwende kritiek op de prestaties van een medewerker te geven, heeft iedereen het recht om met respect behandeld te worden. Zelfs als haar werk niet aan de normen voldeed, had John zijn macht niet moeten gebruiken om Heather ten overstaan van anderen te intimideren en vernederen.

▶ Deel Handout 3 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

▶ Bespreek nu de volgende discussievragen:

- Wat vond u ervan?
- Hoe zou u reageren in zo'n situatie?

- Wat was Johns motivatie om zich zo te gedragen? Op welke andere wijze had hij kunnen proberen Heather te helpen haar werk te verbeteren?
(verwijs naar teambijdrage, de behoefte aan medewerkerondersteuning en het vermogen om het werk te doen)
 - Hoe had Heather de situatie moeten aanpakken? Had ze gelijk dat ze naar de manager ging?
(bespreek verplichtingen om assertief te zijn)
 - Hoe heeft de manager de situatie aangepakt? Zaten daar lessen voor John in?
(bespreek het verschil tussen publieke kritiek en kritiek onder vier ogen; vertrouwen en zelfvertrouwen)
- ▶ Vertel de deelnemers:
- John heeft de verantwoordelijkheid om het beste resultaat uit zijn team te halen, maar moet ook voor hun welzijn zorgen. Uw toevlucht nemen tot intimidatie en vernederende kritiek holt het vertrouwen en moreel uit.*
- ▶ Sluit deze sectie af in uw eigen woorden. Relateer uw opmerkingen aan de specifieke details van het probleem.

Scenario Vier: Machtsmisbruik

30 minuten

Probleem: De leidinggevende trekt alle eer naar zich toe voor andermans werk. Het slachtoffer voelt zich gebruikt, misbruikt en machteloos.

Specifieke doelstelling: Na het bekijken van het videoscenario, moeten de deelnemers begrijpen dat pronken met andermans werk en het gebruiken van een machtspositie om kansen voor een ander te blokkeren pesten is. Iemand een onredelijke werklast en deadlines opleggen maakt het probleem alleen maar erger.

- ▶ Vertoon Scenario Vier. Na vertoning van het scenario zegt u iets als:
- Als u niet de erkenning krijgt die u meent te verdienen, dan creëert dit stress. Wanneer iemand u opzettelijk tegenwerkt, dan kan dit leiden tot wrokgevoelens. Pronken met andermans werk en hun promotiekansen belemmeren mag gewoonweg niet.*
- ▶ Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Bespreek nu de volgende discussievragen:
- Wat vond u ervan?
 - Als u Luke was, hoe had u dan gereageerd?
(bespreek de rechten van een individu en de manier waarop zijn bijdrage werd genegeerd.)
 - Vindt u dat Luke duidelijk maakte hoe hij zich voelde?
(bespreek hoe hij reageerde op de rechtvaardiging van Renee)
 - Denkt u dat dit pesten was?

- Wat had Luke kunnen doen om de situatie te managen in plaats van naar het management te stappen?
(om bemiddeling vragen, met iemand van Personeelszaken praten... zelfs ontslag nemen?)
- In welke opzichten is Renee tekortgeschoten voor haar teamlid?
(bespreek de rol die een manager moet spelen bij het beschermen van een lid van zijn/haar team tegen pesten – en de manager mag zeker niet zelf pesten).

▶ Vertel de deelnemers:

Doordat Renee hem voortdurend ondermijnde, daalden Luke's zelfvertrouwen en moreel aanzienlijk. Ze misbruikte haar machtspositie om met de eer voor zijn werk te gaan strijken en hem tegen te werken. Zijn werklust vergroten om hem incompetent te laten overkomen was een klassieke pesttactiek. Ze moest leren dat ze door als team te werken, allebei konden winnen.

- ▶ Sluit deze sectie af in uw eigen woorden. Relateer uw opmerkingen aan de specifieke details van het probleem.

Afsluiting van de training

5 minuten

- ▶ Vraag de deelnemers of zij nog vragen hebben en beantwoord deze.
- ▶ Bedank de deelnemers voor hun deelname en sluit de training af.

PREVIEW
www.tfc.nl

3.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma **“Pesten op het werk: pak het aan!”**.

PREVIEW
www.tfc.nl

Scenario Een: Practical Jokes

Practical Jokes op het werk zijn vaak niet leuk... vooral niet wanneer het slachtoffer zich misbruikt of geïsoleerd voelt. Wat zou u doen in een situatie als deze. Geef maximaal vijf voorbeelden van hoe u zou kunnen reageren.

1.

2.

3.

4.

5.

Scenario Twee: Buitensluiten

Eén of meer leden van een team isoleren heeft een negatief effect op het moreel en de productiviteit. Wat zou u doen in een situatie als deze. Geef maximaal vijf voorbeelden van hoe u zou kunnen reageren.

1.

2.

3.

4.

5.

Scenario Drie: Intimidatie & constante kritiek

Intimidatie en constante kritiek zorgen voor een onaangename en mistroostige werkplek. Niemand waardeert deze aanpak. Wat zou u doen in een situatie zoals deze. Geef maximaal vijf voorbeelden van hoe u zou kunnen reageren.

1.

2.

3.

4.

5.

Scenario Vier: Machtsmisbruik

Medewerkers in een positie van gezag en macht hebben een speciale verantwoordelijkheid als het om het ondersteunen en managen van een team medewerkers gaat. Wat zou u doen in een situatie als deze. Geef maximaal vijf voorbeelden van hoe u zou kunnen reageren.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____
