



## Hulpverlening aan pestslachtoffers

# Voorkom omstanderhouding

Pesten op het werk – in de wetenschappelijke literatuur ‘*mobbing*’ genoemd – is vijandig, vernederend of intimiderend gedrag, dat gericht is op steeds dezelfde persoon. Het gebeurt vaak en gedurende lange tijd. De persoon die het doelwit is, kan zich er moeilijk tegen verweren (Hubert, 1999). Er is bij pesten per definitie sprake van een machtsverschil. Dit kan een hiërarchisch machtsverschil zijn, maar kan ook te maken hebben met andere machtsbronnen, zoals een verbaal, fysiek of een sociaal machtsverschil, waarbij een enkeling gepest wordt door een hele groep.

**AUTEUR:** Adrienne Hubert

De volgende hoofdvormen van pesten zijn te onderscheiden: sociaal isoleren, werken onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen/geruchten verspreiden (Hubert, 1999). Ook bedreigen en uitschelden, fysiek geweld, seksuele intimidatie en discriminatie kunnen, als zij structureel op dezelfde persoon gericht zijn, als pesten worden gelabeld. In Nederland is 1,1 procent van de werknemers structureel aan pestgedrag blootgesteld, zo blijkt uit onderzoek van TNO/CBS in 2014. In absolute aantallen gaat het om zo’n 70.000 werknemers. Telt men hier de werknemers bij die zeggen af en toe gepest

te zijn, gaat het in Nederland om zo’n 500.000 werknemers. Werkgevers zijn op grond van de Arbeidsomstandighedenwet verplicht om beleid tegen pesten op het werk te voeren.

### Onrecht

Klaas is één brok opwinding. Hij praat snel, verongelijkt en onsamenhangend over allerlei onrecht dat hem op het werk is overkomen. Hij herhaalt zich constant. Hij lijkt er obsessief mee bezig. Hij legt voortdurend rekenschap af, alsof hij wil benadrukken dat hij er niets aan kan doen. Ondertussen beschuldigt hij bijna



12

alles en iedereen ervan hem niet te helpen. Herhaaldelijk zegt hij tegen de hulpverlener: "Dit kan toch niet?!" En verwacht dan bevestiging. Hij komt met allerlei artikelen aanzetten over 'Pesten op het werk' die de hulpverlener volgens hem moet lezen. Zijn gedrag wekt irritatie op. Zijn hulpverlener kan zich wel voorstellen dat zijn collega's hem pesten, als hij het zich allemaal al niet verbeeldt.

### **Gevolgen**

Pestgedrag maakt diepe inbreuk op belangrijke basisaanname die mensen hebben, zoals de gedachte dat andere mensen te vertrouwen zijn, dat we in een veilige, rechtvaardige en controleerbare wereld leven, en dat we als mens van waarde zijn. Niet alleen het feit dat het pesten gebeurt, maar juist ook het feit dat er zoveel omstanders (collega's, leidinggevenden, medewerkers, personeelszaken) zijn die niet ingrijpen, maakt dat gepesten in een geïsoleerde, onwerkelijke situatie terechtkomen. Al na enkele dagen ervaren deze mensen psychosomatische klachten. Langdurig gepeste mensen vertonen onder meer symptomen van depressie, angststoornissen, en in het bijzonder symptomen van een Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS; Nielsen et al., 2014).

Gepest worden heeft direct impact op het gevoel van eigenwaarde. Gepeste mensen komen door al deze gevolgen anders over. Door psychosomatische klachten zoals slaapgebrek en gespannenheid zijn ze eerder geïrriteerd, hebben concentratieproblemen en maken eerder fouten. Symptomen van PTSS kunnen tot gedrag leiden dat op anderen vreemd overkomt, denk hierbij aan woede-uitbarstingen, wantrouwen, overdreven schrikreacties, verminderde belangstelling in collega's, het overschrijden van beleefdheidsnormen, onthechtings- en vervreemdingsverschijnselen, flashbacks, en intens psychisch en fysiek (hartkloppingen, zweten, trillen) lijden bij blootstelling aan gebeurtenissen die aan het pesten herinneren. Ook kunnen ze dwangmatig gedrag vertonen (Hubert, 2007).

### **Oorzaken**

Bij de hulpverlening aan gepesten spelen aannames over de oorzaak van pesten een belangrijke rol. De mate waarin pestgedrag kan worden toegeschreven aan de persoonlijkheid van de gepeste, wordt door hulpverleners doorgaans zwaar overschat. Het merendeel van de pestslachtoffers wijkt qua persoonlijkheid niet af van 'niet-slachtoffers' (Glasø et al., 2007). Pesten is een complex multicausaal probleem met een drietal totaal verschillende ontstaansgronden. Zo kan pestgedrag zijn oorsprong vinden in een onopgelost conflict of kan het gevolg zijn van algehele normvervaging. Ook wordt pestgedrag soms strategisch door het management ingezet om overtollig personeel kwijt te raken.

### **Omstandershouding**

Vaak zijn er omstanders die weten dat er gepest wordt, maar die zich in stilzwijgen hullen of zelf ook antisociaal gedrag naar de gepeste gaan vertonen. Deze omstanders hebben sociale besmettingsangst, moeten tactisch opereren, of willen de gepeste niet helpen omdat ze denken dat de gepeste zelf verantwoordelijk is voor het ontstaan van de pestsituatie.

### **Sociale besmettingsangst**

Een van de redenen dat werknemers niet willen opkomen voor een gepeste collega, is dat ze er niet mee geassocieerd willen worden. Ze zijn bang dat de eigen sociale status binnen de groep hierdoor verslechtert. Soms is er zelfs de angst zelf slachtoffer te worden van pesten als ze opkomen voor de gepeste (Mulder et al., 2013).

### **Tactisch opereren**

In organisaties spelen soms belangen waar een hulpverlener geen zicht op heeft. Binnen dit belangenveld moeten werknemers om te 'overleven' soms tactische en strategische keuzes maken aangaande de mate waarin men een pester steunt of zelf antisociaal gedrag jegens de gepeste vertoont.



### Strategische keuzes

Bij commercieel bedrijf X moeten werknemers hard werken om op tijd hun rapporten af en bij de klant te krijgen. Ze zijn daarbij ten dele afhankelijk van het secretariaat dat de lay-out van de rapporten verzorgt. Als het druk is moeten de secretaresses keuzes maken: welk rapport eerst?

Wanneer Joep naar de vertrouwenspersoon gaat, begint het op de gang te gonzen. “Joep is naar de vertrouwenspersoon gegaan. Wat zou er aan de hand zijn?” “Oh ik denk dat hij moeilijkheden heeft met z’n baas. Ik denk niet dat Joep hier nog lang werkt.” Dit geroddel gaat over de hele gang en belandt ook bij het secretariaat. De secretaresses weten nu dat ze voor Joep niet meer zo hard hoeven te werken. Hij zal in de toekomst niet meer belangrijk voor ze zijn. Joeps rapporten worden nu standaard als laatste bewerkt, waardoor zijn klanten ontevreden worden.

### Eigen verantwoordelijkheid

Naarmate anderen een gepeste (mede)verantwoordelijk houden voor het ontstaan van de peestsituatie, zijn zij minder bereid de gepeste te helpen, zo blijkt uit onderzoek (Mulder et al., 2013). Een bijkomend probleem hierbij is dat mensen geneigd zijn een peestsituatie onevenredig toe te schrijven aan eigenschappen van de gepeste. Dit heeft te maken met drie psychologische mechanismen (Hubert, 2007):

- *blaming the victim*,
  - stigmatisering,
  - omkering oorzaak-gevolg.
- **Blaming the victim**  
Mensen hebben de behoefte te geloven in een veilige, rechtvaardige en controleerbare wereld (Lerner, 1970). Als we ermee geconfronteerd worden dat iemand ergens slachtoffer van wordt (ongeluk, beroving, ziekte, pesten, enzovoort) komt ons geloof in een dergelijke wereld in gevaar. Als

het lot zomaar willekeurig kan toeslaan, kan het ons immers zelf ook overkomen. Een ‘trucje’ om ons geloof in een veilige, rechtvaardige en controleerbare wereld in stand te houden is simpelweg de schuld bij het slachtoffer te leggen – *blaming the victim* – en dit in eerste instantie te wijten aan diens gedrag of karakter (‘het is gewoon een labiel mens’).

- **Stigmatisering**

Daders van agressief gedrag kunnen de verantwoordelijkheid voor hun gedrag verminderen, door het slachtoffer minder menselijk te maken of de schuld van het agressieve gedrag te geven (Bandura, 1983). Bij plegers van pestgedrag zien we eveneens dat zij actief het slachtoffer verantwoordelijk proberen te maken voor het pestgedrag. Ze legitimeren hun gedrag dikwijls door te verwijzen naar eigenschappen waarop het slachtoffer afwijkt van de rest van de groep. Uiteraard is het mogelijk om bij iedere werknemer een gedrags- of karaktereigenschap te vinden waarop zo iemand te stigmatiseren is. Hier geldt dus dat de gestigmatiseerde persoonlijkheid van het slachtoffer niet de oorzaak van het pesten hoeft te zijn, maar door de pester(s) kan worden gebruikt om het pestgedrag te legitimeren (Hubert, 2007).

- **Omkering oorzaak-gevolg**

Op grond van de gevolgen van pesten (psychosomatische klachten, depressie, symptomen van PTSS enzovoort) vertonen slachtoffers gaandeweg steeds meer afwijkend gedrag. De omgeving van deze peestslachtoffers gaat dan al snel denken: deze persoon komt zo vreemd over; ik vind het niet zo gek dat hij gepest wordt. Ervan uitgaande dat het slachtoffer het pestgedrag over zichzelf afroept, wordt het pesten steeds legitiemer (Hubert, 2007). Psychiater Heinz Leymann onderzocht pesten op grote schaal. Hij was de eerste die beargumenteerde dat deviant gedrag bij slachtoffers van pesten gezien moet worden als een gevolg in plaats van de oorzaak van het pesten (Leymann, 1990).

## Hulp

De hulpverlener is vaak de eerste persoon met wie een slachtoffer van pesten weer een normaal menselijk contact op kan bouwen; een contact bij wie een slachtoffer weer vertrouwen kan krijgen in de medemens en in zichzelf. Een neutrale, wat afstandelijke houding van een hulpverlener kan bij pestslachtoffers averechts werken (Hirigoyen, 2012). Een zwijgende of neutrale hulpverlener kan geassocieerd worden met de zwijgende omstanders die niets deden om de gepeste te helpen. Een gepeste herbeleefd dan als het ware zijn traumatische ervaring. Een hulpverlener die met de gepeste gaat kijken hoe deze op het pesten reageerde, of wat hij of zij anders had kunnen doen, sluit zich aan bij de omstanders die aan blaming the victim deden.

**Slachtoffer, drie jaar na het pesten:** “Ik voel me nog steeds opgebrand na alles wat er gebeurd is. Het onbegrip, de houding van de werkgever, de zoektocht naar hulp die me weinig opgeleverd heeft... Het was onverwacht en afschuwelijk om dit na mijn 35<sup>e</sup> levensjaar nog mee te moeten maken. Uiteindelijk heeft de tijd wat wonden geheeld.”

Er bestaat nog geen gevestigd behandelingsprotocol voor gepeste werknemers (Hogh, 2014). Behandeling zou aan kunnen sluiten bij de belangrijkste symptomen die iemand vertoont, bijvoorbeeld van depressie of een PTSS. De volgende handvatten kunnen verder behulpzaam zijn in de begeleiding van pestslachtoffers:

- Geef de gepeste ruimschoots de tijd (meerdere sessies) om zijn verhaal te doen. Volg de lijn van het verhaal zoals het gepresenteerd wordt en bied ruimte aan emoties. Duld dat de gepeste het verhaal ongestructureerd vertelt en sta toe dat het verhaal herhaald en herkauwd wordt; zo kunnen de gebeurtenissen langzaam een plek krijgen. Help af en toe te structureren door het verhaal samen te vatten.
- Neem het verhaal van de gepeste voor ‘waar’ aan en geef geen eigen interpretatie aan de gebeurtenissen.
- Geef erkenning als gepesten vertellen over het pestgedrag (“*Het is verschrikkelijk om iedere dag zo naar je werk te moeten*”, “*Ik kan me voorstellen dat dit je raakt*”, “*Absurd dat ze dat gedaan hebben*”). Zo voorkomt men associatie met de ‘omstanders’ die geen stelling wilden nemen.
- Wijs de gepeste erop dat pestgedrag niet normaal is.
- Ondersteun het gevoel van eigenwaarde van de gepeste door waar mogelijk positieve opmerkingen te maken over zijn handelwijze.
- Help de gepeste om pijnlijke emoties te reguleren, door bijvoorbeeld mindfulness- of ontspanningsoefeningen.
- Geef de gepeste zoveel mogelijk een gevoel van controle terug. Wees transparant in de behandeling en bied de gepeste keuzemogelijkheden. Na verloop van tijd kan ook gekeken worden naar de periode vóór en na het pesten. Ook voor de toekomst kan men verschillende opties met de gepeste doornemen (wat moet er bijvoorbeeld veranderen om weer terug te gaan naar dezelfde afdeling? Of kan gepeste het op een andere afdeling proberen? Of elders een baan proberen te vinden? Of zelfstandig worden? Of stoppen met werken?, enzovoort). Breng samen de voor- en nadelen van de verschillende opties in kaart.
- Geef geen inhoudelijk antwoord op vragen als: “Waarom moest uitgerekend mij dit overkomen?” Houd er rekening mee dat pesten een traumatische ervaring is en iemand dit soort vragen voor zichzelf moet beantwoorden. Het heeft te maken met zingeving. Vergelijk het met iemand die een ernstig auto-ongeluk heeft gehad waarbij de partner is omgekomen en die worstelt met de vraag: Waarom moest mij dit overkomen? Als de hulpverlener dan inhoudelijk reageert met: “Kun je me wat meer

vertellen over je rijstijl?”, helpt dit niet bij het verwerken van de traumatische ervaring (hoe slecht die rijstijl ook geweest mag zijn).

### Conclusie

Pesten op het werk heeft desastreuze gevolgen voor werknemers die hier langdurig aan zijn blootgesteld. Zij vertonen symptomen van onder meer ernstige depressies en van een PTSS. Wat pesten mede traumatisch maakt is dat omstanders zich afzijdig hielden en niet ingrepen. De relatie die een hulpverlener met de gepeste opbouwt is belangrijk. In deze relatie is het van belang dat de gepeste weer vertrouwen krijgt in de medemens, gevoel van eigenwaarde opbouwt en de traumatische ervaring kan verwerken. De hulpverlener moet er daarbij alert op zijn, door zijn houding niet geassocieerd te worden met de zwiigende of ‘aan victim-blaming doende’ omstanders.

### Referenties

- Bandura, A. (1983). Psychological mechanisms of aggression. In R.G. Geen & E.I. Donnerstein (Eds.), *Aggression: Theoretical and Empirical Reviews*. New York : Academic Press.
- Glasø, L., Matthiesen, S.B. Nielsen, M.B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- Hirigoyen, M. (2012). Healing the wounded soul. In N. Tehrani (ed.), *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions*. London and New York: Routledge
- Hogh, A. (2014). Biennial Report. Newsletter IAWBH No 20 IAWBH, 6 (2), 3-7. [www.iawbh.org/newsarch](http://www.iawbh.org/newsarch)
- Hubert (1999). *De 13 meest gestelde vragen over pesten op het werk*. Amsterdam: FNV
- Hubert (2007). Gepest op het werk: Helpen veranderen of helpen verwerken? *Psycho-Praxis* 9 (6), 246-251.
- Lerner, M.J. (1970). The desire for Justice and reactions to victims. In Macaulay, J.& Berkowitz, L. (eds.), *Altruism and helping behaviour*. New York: Academic Press.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijkx, H., & Bolman, C. (2013). Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology*. 49(4): 304-312. DOI:10.1002/ijop.12018
- Nielsen, M.B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S.B. & Magerøy, N. (2014). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17-24.
- TNO/CBS (2015). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014*. [www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea](http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea)

## Adrienne Hubert

Adrienne Hubert is organisatiepsycholoog en verrichtte als wetenschappelijk onderzoeker aan de Universiteit Leiden de eerste onderzoeken naar pesten op het werk in Nederland. Zij is bestuurslid van de International Association on Workplace Bullying and Harassment (IAWBH) en eigenaar van Hubert Consult, een bureau gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. [www.hubertconsult.nl](http://www.hubertconsult.nl)