

Rita Gielen en  
Lode Godderis

# **Gepest op het werk**

Herken, bespreek en  
voorkom pestgedrag  
op de werkvloer

**Lannoo**

**[www.lannoo.com](http://www.lannoo.com)**

Registreer u op onze website en we sturen u regelmatig een nieuwsbrief met informatie over nieuwe boeken en met interessante, exclusieve aanbiedingen.

**Omslagontwerp** Studio Lannoo  
**Zetwerk** Stef Lantsoght, Keppie & Keppie bvba  
**Redactie** Bart Van der Straeten

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2023, Rita Gielen en Lode Godderis  
D/2023/45/125  
NUR 740, 860  
ISBN: 978 94 014 8710 8

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

Woord vooraf 7

**HOOFDSTUK 1:** Wat is pesten op het werk? 13

**HOOFDSTUK 2:** Wat zijn de voorspellers van pestgedrag op het werk? 65

**HOOFDSTUK 3:** Wat zijn de gevolgen van pestgedrag op het werk? 91

**HOOFDSTUK 4:** Hoe kunnen we pestgedrag aanpakken en voorkomen? 121

**HOOFDSTUK 5:** Wat kan beter? 175

Nawoord 197

Dankwoord 199

Nuttige websites 201

Geraadpleegde bronnen 203

# Woord vooraf

## Rita

Het boek dat je in handen hebt, is geboren uit noodzaak. Na een lange, bijzonder ongezonde pestsituatie op het werk belandde ik in een dal. Ik had jaren gestreden om gehoord te worden en ik was óp. Tijdens een bezoek aan mijn advocaat liet hij zich al zuchtend ontvallen: ‘Je kunt hier wel een boek over schrijven.’ Die woorden waren de trigger die ik nodig had. Ik moest iets doen met mijn verhaal. En dus ging ik aan de slag.

Ik sprak met heel wat mensen die net als ik pestgedrag op het werk ervaren hebben. In hun verhalen zocht en vond ik zelf erkenning. Mijn lotgenoten gaven mij een doel, een project, een zinvolle manier om mijn zwartste ervaringen te vertalen naar handvatten voor anderen. Het was een pijnlijk maar tegelijk een helend proces. Naast mijn eigen verhaal lees je ook de ervaringen van Luc, Daphne, Aurélie, Jan, Anna en Lotte, die allemaal een schuilnaam hanteren. Hun getuigenissen vormen de fundering van dit boek. Dit is ons verhaal, onze onverbloemde waarheid, verteld vanuit ons eigen perspectief. Je zult merken dat de emoties soms hoog opliepen, maar dat geeft precies weer welke enorme impact het pestgedrag heeft gehad op ons leven. Dit is hoe wij het ervaren hebben. Dit is onze moeizame zoektocht naar erkenning, ondersteuning, hulp.

Je zult lezen over de – soms paradoxale – rol van leidinggevenden, vertrouwenspersonen en preventieadviseurs in pestsituaties. Over waar het flink misliep en wat beter kan. Maar ook over waar je hulp kunt vinden als gepeste, wie je die hulp kan bieden en wat je kunt doen om je gezondheid te vrijwaren. Daartoe bundelde ik relevantie informatie over pestgedrag, ploeterde ik zelf door de Pestwet heen en schreef ik

specialisten aan. Voor de professionele duiding bij dit boek, de theorie en de cijfers over pesten op het werk kon ik rekenen op de kennis en kunde van Lode Godderis, gewoon hoogleraar arbeidsgeneeskunde aan de KU Leuven en directeur van de externe preventiedienst IDEWE.

Het doel van dit boek is niet om anderen zwart te maken of de pesters in kwestie aan de schandpaal te nagelen. Laat dat vooral duidelijk zijn. Het doel is om werknemers, werkgevers, de overheid en de maatschappij wakker te schudden. Ik wil dat mensen er zich bewust van worden welke ingrijpende en blijvende gevolgen pestgedrag kan hebben, niet alleen voor wie ermee in aanraking komt, maar ook voor de organisaties waarin het gebeurt en ja, ook de maatschappij in het algemeen.

Een helpende hand kan wonderen doen.

## Lode

Een tijd geleden klopte Rita bij me aan. Ze wilde haar eigen verhaal met me delen en had inmiddels ook andere verhalen opgetekend. Stuk voor stuk verhalen van mensen die jarenlang pestgedrag ervaren hebben. Elk van die verhalen toont de rauwe realiteit van pestgedrag op het werk en de lange zoektocht van slachtoffers naar de oorzaken en een mogelijke uitweg.

Ik doe al jaren onderzoek naar mentale gezondheid op het werk. In de verhalen van de getuigen herkende ik telkens het klassieke patroon: pesten begint vaak ‘klein’, met subtiele acties die zich dan steeds vaker herhalen en zich beginnen op te stapelen. Dat blijft duren tot de situatie escaleert en soms ontploft. Ook de zware gevolgen, zowel op individueel als professioneel vlak, zijn me jammer genoeg bekend. Het roept telkens de vraag op waarom mensen dit hun collega’s aandoen.

Rita en enkele andere getuigen beschrijven in detail hoe ze tevergeefs op zoek gingen naar her- en erkenning en hoe ze vastliepen in de complexe wetgeving van pesten op het werk. Hun frustratie over de hulpverlening en opvolging is duidelijk. Als directeur van een van de grootste externe preventiediensten van België voel ik me rechtstreeks aangesproken. Ik weet namelijk uit de praktijk hoe complex en gevoelig dergelijke dossiers zijn en hoe nauwgezet onze adviseurs deze dossiers opvolgen. Daarbij werken ze niet zelden in aartsmoeilijke omstandigheden waarbij de verschillende partijen met getrokken messen tegenover elkaar staan.

Met dit boek wil ik pesten op het werk in de eerste plaats voorkomen. Daarnaast wil ik concrete tips meegeven over hoe je omgaat met pestgedrag en verder verduidelijken wat je

mogelijkheden en je rechten zijn als je in een pestsituatie zit. Mijn belangrijkste boodschap is: hoe sneller je hulp inschakelt, hoe beter. Hoe vroeger wij, preventieadviseurs, betrokken worden in het proces, hoe beter. Zo kunnen we sneller een duurzame oplossing vinden en voorkomen dat een werknemer langdurig pesten moet ondergaan doordat we tijdig met alle partijen rond de tafel kunnen zitten.

Wanneer iedereen zijn steentje bijdraagt, kunnen we van de werkplek een veiliger en prettiger omgeving maken. Dat kan alleen maar ten goede komen aan de levenskwaliteit van ons allemaal en een steviger rendement opleveren voor werknemer, werkgever en samenleving als geheel. Rita en ik hopen van harte dat dit boek jou het nodige inzicht en de hulpmiddelen biedt om daar vanop jouw positie jouw bijdrage aan te kunnen leveren. Het motto van onze discipline ‘psychosociale aspecten’ is: waar de ontmoeting weg is, is de weg ontmoeting.

Mensen zijn veel vaker de oplossing dan het probleem.



# 1

Wat is pesten  
op het werk?

Op een goede dag stond er ineens een man in mijn kantoor die zijn contract kwam tekenen. Ik viel compleet uit de lucht. Ze hadden het niet nodig gevonden mij te betrekken bij de aanwerving van een nieuwe medewerker voor mijn eigen team. Ik werd uitgesloten van alle communicatie: e-mails bleven onbeantwoord, telefoons werden niet opgenomen, ik werd niet uitgenodigd voor vergaderingen.

## **Van kwaad naar ergst**

*Enkele maanden later kwam er een compleet nieuw management in ons bedrijf. Er volgden nieuwe spelregels, maar die werden niet meegedeeld, je moest ze maar zien te achterhalen. Ik deed mijn werk verder zoals ik het op papier had gezet, maar voelde me gedesoriënteerd. Achttien jaar al werkte ik voor de onderneming, die ik mee had uitgebouwd tot de omvang die ze nu had. Al bijna anderhalf jaar had ik te lijden onder het vernederende gedrag van mijn bazen. En nu moest ik ineens een evaluatie ondergaan. Bij een man die pas drie maanden fulltime voor ons werkte en die me nauwelijks kende. Met de steun van mijn coach had ik het beoordelingsformulier voorbereid. Na al die jaren wist ik wat ik waard was, en ik kruiste bij de meeste punten 'goed' of 'zeer goed' aan. Maar op het evaluatiegesprek maakte mijn nieuwe baas daar systematisch een 'voldoende' van, of zelfs een 'onvoldoende' of 'voor verbetering vatbaar'. Ik kreeg over de hele lijn een negatieve beoordeling. Bijna twee decennia had ik me met hart en ziel voor de organisatie ingezet, in een goede verstandhouding met de collega's de marketing en verkoop uitgebouwd. Al mijn tijd en energie waren naar de firma gegaan. En nu kwam die man, die er nog geen drie maanden werkte, me vertellen dat mijn werk niet deugde? Wraakroepend was het, vernederend.*

*Ik durfde al lang niet meer te hopen op beterschap, en die vrees werd bevestigd. De mentale druk nam toe, er werd zelfs in mijn loon gesneden. Wanneer ik om een compensatie vroeg voor het loonverlies, werd me enkel een bonus toegestaan... die alleen maar toegekend kon worden door de man die mij*

*negatief had beoordeeld. Wanneer ik de zaken bespreekbaar wilde maken, verstopte hij zich achter zijn scherm en mompelde hij dat er niets aan de hand was. Hoe meer ik erop lette, hoe meer ik het systeem zag. Men vroeg mij iets in orde te brengen, ik deed te goeder trouw het nodige, en daarna kreeg ik te horen dat ik iets niet goed had gedaan. De nieuwe baas had van pesten een managementtechniek gemaakt. Ik was een speelbal geworden in een machtsspel, dat als enige doel had mij zo goedkoop mogelijk uit het bedrijf weg te werken. Ik doorzag het en ik bleef vechten, ik streed zolang ik kon. Soms dacht ik dat ik wel een kat moest zijn, want na een zesde leven bleek ik, hoe moegestreden ook, er nog altijd een zevende te hebben. Maar ik voelde dat het mijn laatste leven zou zijn. En ik wist dat zij dat ook wisten. Ik vroeg een meeting aan, op een vrijdag, een dag voor ik verlof zou nemen, om een nieuw exportplan voor te leggen aan de nieuwe baas.*

*Groot was mijn verbazing toen ik de vergaderruimte binnenliep. Je kon er een speld horen vallen. Niet alleen de baas zat er aan tafel, maar ook de twee andere directieleden. Dat had ik niet verwacht. Ik was er op mijn eentje, de directie was voltallig. Drie strenge gezichten staarden mij aan. De CEO zat recht voor mij. Hij torende hoog boven me uit, keek op me neer en zweeg. Hij liet de man begaan die mijn functie had ingenomen. Hij riep, tierde en dreigde mij af: ‘Wat denk je wel, jij, met je onnozele smoeltje! Denk je dat ik je nog geloof? Jij doet niets, jij werkt niet...’ Ze maakten me bang en wierpen me grove verwensingen toe. In een ooghoek zag ik een innemende glimlach op een van de tronies. Of deze hele situatie om te lachen was, vroeg ik. Zijn simpele antwoord: ‘Ja.’ En dan ontbonden ze pas hun duivels. Ze hadden me eerder*

*Amerika afgenomen, een poot die ik zelf helemaal had opgebouwd was onder de leiding gekomen van de consultant, die inmiddels commercieel directeur was geworden, en dus echt mijn functie had overgenomen. En nu wilden ze ineens dat ik in Duitsland ging werken, niet als exportmanager, maar als accountmanager. Ze waren grof en onverzettelijk: 'Jij móét en zult vier dagen per week in Duitsland gaan werken, wees maar zeker. En besef dat we je goed zullen controleren!' Maar ik was even onverzettelijk. Ik bezweek niet onder de druk en ik hield voet bij stuk: 'Nee,' zei ik, 'dat wil ik niet. Dat is een functiewijziging, en ik ben het daar niet mee eens. Ik moet daar in ieder geval eerst over nadenken.' We kwamen geen millimeter nader tot elkaar. 'Stap maar op', werd me aan het einde van de vergadering gezegd. 'En ga nu maar met vakantie, iedereen heeft recht op verlof!'*

*Die meeting was het breekpunt. Op het moment van de verwensingen was ik koel gebleven, ijskoud zelfs, ik had al mijn emoties uitgeschakeld en erbij gezeten als een robot. Een zelfbeschermingsreflex, zeggen psychologen. Ook erna nog leek ik in een waas te leven, in een bubbel.*

*Ik herinner me dat ik de trap afliep, de lege kop in de keuken zette, de portier opendeed, de auto in stapte.*

*Ik herinner me de honderd waanzinnige kilometers naar huis.*

*Ik herinner me dat ik op de oprit parkeerde, de voordeur opendeed, naar binnen ging, de deur achter me sloot.*

*Ik dacht niets en ik voelde niets.*

*Ik had vakantie.*

## 1.1 Pesten op het werk

In sommige gevallen is het erg duidelijk. Je zult maar kantoorclerk Jos zijn die weleens een dode muis in zijn brooddoos vindt, een vieze bananenschil in zijn jaszak, of wiens auto soms besmeurd is als hij na een drukke werkdag naar huis wil rijden. Of afdelingshoofd Hendrik, van wie een portretfoto circuleert op het intranet met een Hitlersnorretje erop en een tekstje erbij: ‘Heil Hendrik!’ Om van receptioniste Elke maar te zwijgen: zij krijgt niet alleen geregeld schunnige opmerkingen te verduren van die ene machomanager, een stelletje collega’s vindt het ook erg geestig om steeds opnieuw naar de receptie te bellen, zodat ze geen tijd heeft om haar werk te doen. Op een keer hadden ze ook een briefje op haar rug geplakt: ‘Ik ben Elke en je mag mij melken.’ Iedere keer dat ze zich omdraaide, kreeg de klant aan de balie het te zien. Toen ze dat uiteindelijk doorhad, sloot ze zich op in het toilet en huilde ze tranen met tuiten.

Er is wellicht niemand onder jullie, beste lezers, die de situaties hierboven niet als voorbeelden van pestgedrag zou herkennen. Stuk voor stuk gaat het om evidente, gemeene acties die de betrokkene belachelijk maken, vernederen en kwetsen. Ook de twee tegenover elkaar staande partijen zijn makkelijk van elkaar te onderscheiden: er is een duidelijk ‘slachtoffer’ en er zijn evidente ‘daders’. Pesten wordt soms gezien als een probleem tussen twee mensen die niet met elkaar overweg kunnen. Dat is inderdaad nu en dan het geval, maar vaker kadert pestgedrag in een foute groepsdynamiek of een toxische bedrijfscultuur. Pesten, zullen we zien, is lang niet altijd een duidelijk af te lijnen begrip.

Tussen hoogopgeleide mensen, en zeker in concurrentiële omgevingen waarin geld en macht op het spel staan, kan er een dynamiek ontstaan die de betrokkenen pas na verloop van tijd als pesten gaan ervaren en omschrijven. Vaak begint het heel subtiel, nauwelijks merkbaar, via onnadrukkelijke manipulaties, dubbelzinnige boodschappen en plotse, ongemotiveerde veranderingen. Beetje bij beetje wordt het gedrag erger en kwetsender, tot de spreekwoordelijke bom wel moet ontploffen. In dit boek leggen we niet alleen uit wat je kunt doen als de bom ontploft is, maar ook hoe je het springtuig tijdig kunt ontmijnen, zodat het niet tot een ontploffing komt.

Dat pesten voor ernstig lijden zorgt, bij de betrokkenen én bij hun omgeving, staat in ieder geval buiten kijf. In de vakliteratuur wordt niet over daders of slachtoffers gesproken, maar wel over ‘stellers van pestgedrag’ en ‘mensen die pestgedrag ervaren’. Preventiediensten hebben het over ‘verzoekers’ en ‘aangeklaagden’, om tegemoet te komen aan de ambiguïteit van pestsituaties. Niet alle mensen die zich presenteren als slachtoffer zijn dat namelijk ook – soms presenteert een dader zich als slachtoffer. De termen van de preventiediensten moeten begrepen worden als neutrale, feitelijke beschrijvingen waaraan juristen en rechters geen aanstoot kunnen nemen; het oordeel over schuld en slachtofferschap is voorbehouden aan de rechterlijke macht. Maar omdat die neutrale vaktermen niet erg goed bekken, spreken we in dit boek van ‘pesters’ en ‘gepesten’. En we stellen scherp op pestgedrag in één typische omgeving: de werkomgeving.

Het thema ‘pesten op het werk’ kwam in 2001 brutaal in de schijnwerpers, toen een 21-jarige postbode zichzelf

doodde. Hij was maandenlang hevig gepest door collega's en zag geen uitweg meer. De sterk gemediatiseerde zaak was de aanleiding voor de Pestwet, die een jaar later in België in voege kwam en in 2014 een herziening kreeg. Zoals de moedige getuigenissen in dit boek aantonen, blijft pestgedrag ondanks die wet hardnekkig bestaan. Tot welk menselijk leed pestgedrag op de werkvloer kan leiden, en welke stappen betrokkenen kunnen zetten: dat is wat dit boek je wil laten zien. Tegelijk stelt het ook oplossingen voor, praktische aanbevelingen waar je op kunt terugvallen als je met zo'n situatie te maken krijgt.

Misschien zul je dingen herkennen in de verhalen van de getuigen. Misschien denk je terug aan je vorige baan, met die vervelende collega die het nodig vond je altijd af te snauwen. Of misschien besef je door het lezen van die aangrijpende verhalen dat er ook in jouw werkomgeving dingen gebeuren die niet door de beugel kunnen. In dat geval kun je dit boek gebruiken als handleiding. De vier 'theoretische' hoofdstukken leggen uit wat pesten is, hoe pestgedrag ontstaat, wat de gevolgen zijn van pesten en hoe pestgedrag op het werk aangepakt en nog beter: voorkomen kan worden.

## **1.2 Definities van pesten**

Hoewel we allemaal wel een idee denken te hebben van wat pesten is, beseffen we op het moment zelf soms niet dat we ermee te maken hebben. Daarom is het goed precies te omschrijven wat we met pesten bedoelen. De heldere definitie van de Zweedse psycholoog en grondlegger van het



wetenschappelijke onderzoek naar pesten, Dan Olweus, wordt gehanteerd door Unesco. Ze geeft enkele belangrijke kenmerken aan die in andere, specifiekere definities terugkeren. ‘Iemand wordt gepest’, zegt hij, ‘wanneer hij of zij herhaaldelijk en langdurig wordt blootgesteld aan negatieve handelingen door een of meer personen.’

In deze definitie zitten meteen de drie kerneigenschappen van pesten vervat. Ten eerste, van pesten kan pas sprake zijn als bepaald gedrag niet één keer, maar verschillende keren (herhaaldelijk) gesteld wordt. Wie één keer onheus bejegend wordt door een leidinggevende die met het verkeerde been uit bed is gestapt, is dus nog niet gepest. Ten tweede wordt dat herhaalde gedrag pas pesten als het zich over een langere periode voordoet en dus langdurig is. Dat wil zeggen dat een informaticus die op zijn verjaardag merkt dat zijn toetsenbord besmeurd is met chocopasta en even later niet meer uit zijn stoel raakt omdat het zitvlak vol lijm hangt, misschien wel te maken heeft gehad met negatief gedrag, maar niet met pesten. Dat zou het wel kunnen zijn als dit soort zaken zich geregeld zou voordoen in een periode van enkele maanden. Ten derde is er pas sprake van pesten als het gaat om negatieve handelingen, als het dus gedrag betreft dat tot doel heeft de ander in diskrediet te brengen. Dat is precies waar pesten verschilt van plagen: bij plagen is de intentie eerder positief, bij pesten is die uitdrukkelijk negatief.

Die drie kerneigenschappen maken al wat helderder waar we over praten als we het over pesten hebben. Toch blijft veel voor interpretatie vatbaar. Daarom zijn er definities waarin de frequentie van de daden concreter gemaakt

wordt. Algemeen wordt tegenwoordig aangenomen dat ‘herhaaldelijk’ betekent dat er ongeveer wekelijks verkeerd gedrag moet plaatsvinden voor je het pestgedrag kunt noemen. Ook de duurtijd van het gedrag wordt soms exacter bepaald. In een aantal definities wordt ‘langdurig’ geïnterpreteerd als: gedurende een periode van minstens zes maanden. En waar Dan Olweus ervan uitgaat dat iedereen wel weet wat ‘negatieve handelingen’ zijn, worden ook die door andere wetenschappers preciezer omschreven. De Amerikaanse arts Sharon Stagg heeft het bijvoorbeeld over ‘kwaadaardige woorden en wrede daden’. Een nuttige toevoeging, want ze laat zien dat pesten niet altijd een fysieke handeling met zich meebrengt: ook met woorden kun je pesten (door iemand te beledigen of uit te schelden). Drie Vlaamse experts, Guy Notelaers, Elfi Baillien en Hans De Witte, geven in hun definitie dan weer concrete voorbeelden van wat ze ‘negatief sociaal gedrag’ noemen: roddelen, collega’s met de vinger wijzen of vernederen of anderen uitsluiten op het werk. Vooral dat laatste blijkt een populaire strategie te zijn bij pesters. Door een collega sociaal uit te sluiten, wat men in de vakliteratuur ‘mobbing’ noemt, isoleer je die persoon en maak je hem/haar duidelijk dat hij/zij niet meer bij de groep hoort. Al-Karim Samnani en Parbudyal Singh, twee Canadese hr-specialisten, weten dat je nog verder kunt gaan. Je kunt mensen isoleren en negeren, dat is één ding. Maar daarnaast kun je hen ook actief tegenwerken of saboteren, zodat ze niet langer de middelen hebben om hun werk naar behoren uit te voeren. Ook dat is een ‘negatieve handeling’ die tot pestgedrag kan worden gerekend als ze over een lange periode wordt herhaald. Op die manier

kan pestgedrag zowel persoons- als werkgerelateerd zijn: het kan de mens achter de collega als doelwit hebben, of het werk dat die collega doet. In ieder geval heeft het tot doel of gevolg dat het zelfvertrouwen en het gevoel van eigenwaarde van de gepeste flink ondermijnd wordt.

### **1.3 Een escalerend proces**

De meeste wetenschappers zijn het erover eens dat pesten niet ineens komt. We zagen hierboven al dat gedrag ‘herhaaldelijk’ en ‘langdurig’ moet plaatsvinden voor het als pesten gedefinieerd kan worden. Pesten is geen eenmalig incident, maar een zich langzaam ontwikkelende dynamiek tussen verschillende mensen waarin gedrag steeds vijandiger wordt. Een ‘escalerend proces’ wordt het genoemd: tijdens de periode waarin de negatieve handelingen plaatsvinden, gaat de gepeste zich steeds meer in een inferieure positie bevinden, en hij of zij wordt systematisch het doelwit van negatieve sociale handelingen.

De drie Vlaamse experts die we hierboven al citeerden, menen dat er in zo’n escalerend pestproces vier fasen voorkomen, die je in vele concrete gevallen kunt onderscheiden. In de eerste fase is het negatieve gedrag van de pester subtiel, discreet en indirect. De gepeste heeft in deze fase vaak nog niet door dat hij gepest wordt. Het gaat om kleine, weinig opzienbarende dingen die makkelijk afgedaan kunnen worden als foutjes uit vergetelheid of verstrooidheid: een mail niet doorsturen, bijvoorbeeld, of een veranderde afspraak niet doorgeven. In de tweede fase wordt de pester directer.

Hij of zij gaat de gepeste nu ook rechtstreeks aanspreken en kleineren, vaak ook publiek, met woorden of met daden. De gepeste beseft nu wellicht dat die bepaalde collega echt iets tegen hem of haar heeft. De pester probeert actief om het werk, het gedrag of het karakter van de gepeste collega naar beneden te halen. De derde fase is die waarin de pester de gepeste zwartmaakt bij de collega's, zodat er een spanning ontstaat die tegen de gepeste ageert. Dat is de fase van de stigmatisering: door de sociale druk op te voeren, verliest de gepeste contact met andere collega's, en daardoor ook de kans om zichzelf te verdedigen. De vierde fase is de slotfase. De gepeste wordt alleen nog negatief bejegend en volledig sociaal geïsoleerd. Deze fase eindigt vaak met de uitstoting van de gepeste, die ofwel terecht of onterecht wordt ontslagen, ofwel om medische redenen de situatie moet verlaten.

Alle getuigen die we in dit boek aan het woord laten, hebben deze vier fases doorgemaakt. En in drie van de vier gevallen helemaal tot aan de bittere uitstoting toe. Maar de wetenschap dat pesten een escalerend proces is, biedt kansen. Want als je de sneeuwbal in een vroege fase kunt stoppen, dan kun je vermijden dat hij groter en gevaarlijker wordt. Alleen moet je de sneeuwbal dan wel al kunnen herkennen op een moment dat hij nog nauwelijks zichtbaar is.

## **1.4 Pestgedrag herkennen**

Het is vaak niet zo eenvoudig om te weten of en wanneer er sprake is van pestgedrag. Niet voor de omgeving, maar evenmin voor de pester zelf, en vaak nog het minst van al

voor de gepeste, hoe vreemd dat op het eerste gehoor ook kan klinken. Dat komt doordat pestgedrag zich doorgaans over een langere periode ontwikkelt. In een eerste fase, zagen we hierboven, is er vaak sprake van erg subtiel en onnadrukkelijk negatief gedrag. Zoals uit de getuigenis van Rita blijkt – en later uit die van Luc zal blijken –, kan het een hele tijd duren voor het aanhoudende negatieve gedrag van de pester daadwerkelijk als pesten wordt ervaren. Pas wanneer de gepeste doorheeft dat hij of zij rechtstreeks geïsoleerd wordt en systematisch negatief bejegend, dat er over verschillende maanden heen een patroon zichtbaar wordt van aanhoudend ongepast gedrag, komt het besef dat hij of zij gepest wordt.

Ook al is er geen hapklare methode waarmee je pestgedrag meteen kunt herkennen, toch zijn er factoren waar je op kunt letten als je wilt nagaan of er in een bepaalde werkcontext of bij een bepaalde werknemer een verhoogd risico op pesten bestaat. Zo weten we uit recent Vlaams onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid dat arbeiders iets meer pesten dan bedienden. En bepaalde sectoren zijn pestgevoeliger dan andere: de industrie- en voedingssector blijkt kwetsbaar voor grensoverschrijdend gedrag, maar ook in de openbare sector, de zorg en het onderwijs komt het vaker voor dan elders. Toch is alle kennis die we over pesten hebben, met een korrel zout te nemen. Ondanks het bestaan van de Pestwet en de mogelijkheden die deze aan de gepeste biedt om zich te verweren, wordt geschat dat bijna de helft van de pestsituaties op het werk onder de radar blijft. Mensen die gepest worden, blijven het kennelijk lastig vinden hun situatie aan te kaarten. Daarnaast is er wel wat

onderzoek naar wie gepest wordt, maar zijn de pesters nog nauwelijks bestudeerd. Mensen identificeren zichzelf niet snel – en niet graag – als een pestkop, en ze zijn moeilijker te overhalen om aan onderzoek deel te nemen. Op dat vlak is er nog werk aan de winkel.

In ieder geval zijn er concrete handelingen waar je het best aandachtig voor kunt zijn als je vermoedt dat er in je omgeving gepest wordt. Hierboven zagen we al dat roddelen, vernederende opmerkingen maken, collega's met de vinger wijzen en uitsluiten vormen van negatief gedrag zijn die tot pestgedrag kunnen behoren. De hierboven al vermelde studie van Sharon Stagg legt uit dat zo'n negatief gedrag zowel openlijk kan plaatsvinden als juist goed verborgen, onder de waterlijn. In de onderzochte situaties kwamen tien handelingen voor die als pestgedrag ervaren werden: non-verbale toespelingen, verbale beledigingen, ondermijnende acties, informatie achterhouden, sabotage, het voeren van een machtsstrijd, een collega tot zondebok maken, achterklap, iemands privacy niet respecteren en iemands vertrouwen beschamen.

De Britse hulpverleningsorganisatie Family Lives bevestigt deze reeks van pestgedragingen op het werk en lijst concreet op wanneer je je moet gaan afvragen of jij of een collega misschien gepest wordt. De volgende situaties geven duidelijk aan in welke gevallen je beter op je hoede bent:

- wanneer je je voortdurend bekritiseerd voelt en wanneer er taken en verantwoordelijkheden van jou afgenomen worden zonder duidelijke reden;
- wanneer iemand geregeld tegen je schreeuwt, zich agressief gedraagt tegenover jou of bedreigingen uit;