

Mobbing, een zaak van het hele bedrijf?

‘Hendrik-Jan de Tuinman moet eruit!’

*Hellen Kooijman, freelance journalist
m.m.v. Sonja Nossent en Tammo ter Hark,
beiden werkzaam als senior onderzoeker/
adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven.*

Het gebeurt nogal eens op de werkvloer: wat begint als een geintje met een persoon ontaardt in pesten, intimideren of ‘mobbing’ door een groep collega’s. Hoe voorkom je dat het zover komt? In een rollenspel reageren deskundigen op de situatie van Jan, door zijn collega’s spottend ‘Hendrik-Jan de Tuinman’ genoemd vanwege zijn voorliefde voor het kweken van orchideeën...

Hoofdrospelers in de (fictieve) casus zijn Jan, een werknemer, en Henk, zijn leidinggevende.¹

Jan (27) heeft de mbo-opleiding Groene Ruimte gevolgd, maar vindt het werk als hovenier lichamelijk te zwaar. Om in zijn levensonderhoud te voorzien werkt Jan als magazijnmedewerker in het distributiecentrum (circa 200 medewerkers) van een supermarkt. Hij werkt in een team met vijftien andere collega’s. Het team is verantwoordelijk voor het samenstellen van de orders; dat is hard werken, want de orders moeten tijdig worden afgeleverd. Tijdens de gezamenlijke koffie- en lunchpauzes praten de collega’s uitgebreid over voetbal, vrouwen, TV-programma’s en het laatste nieuws. Jan zit daar wel bij, maar doet er niet aan mee. Hij verdiept zich liever in orchideeën. Sinds kort heeft hij bovendien een vriendinnetje, Rosa. Sommige collega’s van Jan maken grapjes over zijn hobby en over Rosa. Dit verwordt tot pesten en later zelfs tot mobbing door het hele team. Henk, Jans leidinggevende, grijpt niet in...

De volgende deskundigen reageren op de casus: Joanna Pike, voorzitter van Stichting Stop Mobbing en directeur van Cohezia, een organisatie die bedrijven coacht en begeleidt bij het opzetten van een goed anti-mobbingbeleid. Floris Diepraam is advocaat bij de sectie arbeidsrecht van PJS Advocaten in Haarlem. Wouter Roubos spreekt als Human Resource Manager van de afdeling Energiebedrijf van Corus Staal in IJmuiden. Marije Nuyens is bij TNO Kwaliteit van Leven werkzaam op het gebied van diversiteitsbeleid en ongewenste omgangsvormen. Ten slotte neemt de vakbond CNV deel in de persoon van Marco Hietkamp, werkzaam in het project ‘Veilig en Gezond Werken’.

¹ De rollen worden gespeeld door twee medewerkers van TNO Kwaliteit van Leven.

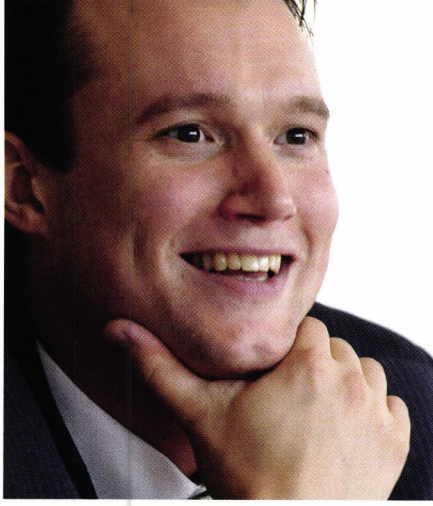
Aanspreken

Wat kan er nu gedaan worden in deze situatie, opent gespreksleidster Sonja Nossent de discussie. P&O’er Wouter Roubos zou al in dit stadium met Henk om de tafel gaan zitten. ‘Henk houdt het productieproces goed draaiende, maar hij moet er ook voor zorgen dat zijn team niet uit elkaar valt.’

Kan een vertrouwenspersoon wat doen, vraagt Nossent aan Joanna Pike, die ervaring heeft in deze functie. ‘Niets’, zegt deze. ‘Die komt pas in beweging als iemand dat vraagt.’ Maar, vervolgt Pike, een interne vertrouwenspersoon is vaak tevens collega van degene die gepest wordt. ‘En in die hoedanigheid kun je wel wat doen. Ik kan Jan als collega aanspreken en vragen: “Ik maak me zorgen over je, ga je mee lunchen?” En als hij dan in zijn orchideeënboek duikt, kan ik hem vragen of hij zich ervan bewust is wat dit gedrag hem kost. Of hij merkt dat collega’s hem anders bekijken of aanspreken. En of hij dat wel wil. Als hij dan zegt: “Nee, dit is niet wat ik wil”, dan zou ik hem kunnen vragen in hoeverre hij zelf denkt debet te zijn aan de situatie die aan het ontstaan is.’

Ook vakbondsman Marco Hietkamp denkt dat er in dit stadium wel degelijk iets te doen valt. ‘Als ik op de werkvloer kom en ik hoor dat er op zo’n manier gecommuniceerd wordt, zou ik tijdens een periodiek gesprek met de directie vragen hoe het bedrijf omgaat met functioneringsgesprekken en of leidinggevendens training krijgen in gedragssturing binnen een team.’

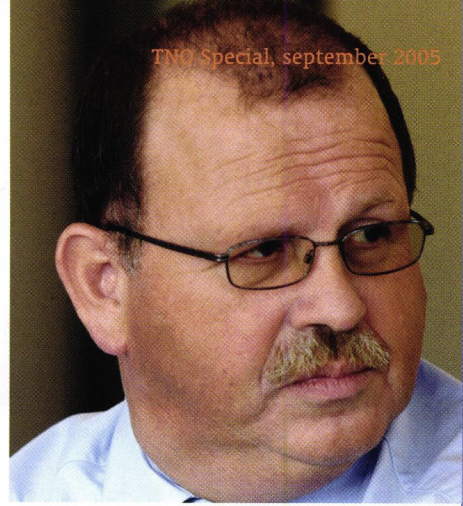
Onderzoekster Marije Nuyens meent dat Henk als leidinggevende een verkeerd voorbeeld geeft. Het goede voorbeeld geven is cruciaal, dat komt ook naar voren uit wetenschappelijke onderzoeken. ‘Mensen kijken soms letterlijk eerst naar hun leidinggevende: “Die lacht erom, dus oké, dan mag ik ook”.’ Het zou niet verkeerd



Floris Diepraam



Marco Hietkamp



Wouter Roubos

zijn, meent Nuyens, om dit als werkgever of manager met Henk te bespreken, bijvoorbeeld in een werkoverleg. 'Maak duidelijk dat deze manier van omgang tot ongewenste effecten kan leiden, die ook nog eens consequenties kunnen hebben voor de productiviteit.' Juridische hulp komt in zo'n vroeg stadium nog niet aan bod. 'Maar als ik jurist van dit bedrijf was,' zegt advocaat Floris Diepraam, 'dan zou ik menen dat er wel aanleiding is om in te grijpen. Er spelen hier volgens mij twee dingen. Enerzijds kiest Henk impliciet partij voor de groep, terwijl hij namens de werkgever juist meer boven de partijen zou moeten staan. Henk moet aangeven dat pestgedrag niet wordt getolereerd. Anderzijds moet hij aan Jan duidelijk maken dat van hem wordt verwacht dat hij in enige mate deelneemt aan sociale processen. Hem aanspreken: "Jan, van jou verwachten we niet alleen dat je orders uitvoert, maar ook dat je je collegiaal opstelt. Als dit gedrag niet verbetert, zien wij dat als een probleem".'

Vakbondsman Hietkamp wil hier graag op reageren. 'We hebben het wel over pauzetijden, dat is geen betaalde tijd, dus Jan is vrij om te doen wat hij wil.' Diepraam: 'Ik bedoel niet dat je je in je vrije tijd persé bij de groep aansluit, maar dat je belang hecht aan het groepsproces. Het heeft ook met motivatie te maken. Werken is meer dan alleen maar ergens aanwezig zijn en je opdrachten uitvoeren. Werken is tevens samenwerken.'

Roubos wijst op het belang van de cultuur binnen een team. 'Erg vaak wordt er in teams gewerkt die gezamenlijk prestaties moeten leveren. Bijna altijd zit er een eenling in zo'n team die niet binnen de cultuur past. En bijna altijd gaat het fout als je daarin niet vanaf het begin stuurt. Daarnaast denk ik dat je als bedrijf mensen moet aannemen die zoveel mogelijk binnen de cultuur passen.' Dat gaat onderzoeker Nuyens wat ver. 'Willen we dan alleen mensen van hetzelfde soort? Als Jan liever in zijn boekje wil lezen en verder gemotiveerd is en goed samenwerkt, dan is dat toch geen probleem?'

Aandacht

Terug naar Jan. Het gaat steeds slechter tussen hem en de rest van het team; zijn collega's spreken hem geregeld aan met 'Hendrik Jan de Tuinman' en maken geintjes over Rosa. Om de opmerkingen te vermijden probeert Jan meer orders alleen te verwerken. Tijdens de pauzes blijft hij liever alleen zitten lezen. Op een dag moet een groot aantal orders verwerkt worden voor filialen uit één regio. Het is bijna Pasen en als reclameactie krijgen klanten van de betreffende supermarktfilialen bij een bepaald product een chocoladepaasei. De orderpakketten moeten op het laatste moment nog aangevuld worden met deze paaseieren. Henk vertelt dat tijdens de lunch aan zijn team. Jan, die alleen

zat tijdens de lunch, weet van niets en stelt de orders samen zonder de aanvullingen.

Als Henk klachten krijgt van de supermarktfilialen over de incomplete orders die Jan heeft samengesteld, vaart hij in de koffiepauze tegen hem uit. Ook controleert hij de orders die Jan heeft uitgevoerd steeds vaker. Jan wordt daardoor nog zenuwachtiger. Bang om fouten te maken, doet hij zijn rondes telkens opnieuw. In de wandelgangen roept Henk terloops tegen zijn P&O-functionaris dat het niet zo goed loopt met Jan. Het woord mobbing valt niet.

Spiegel

P&O'er Roubos zou de leidinggevende in dit stadium een spiegel voorhouden. 'Ik zou Henk vragen hoe hij zich zou voelen als hij de hele tijd op zijn nek gezeten werd.'

Vakbondsman Hietkamp zou verder gaan. 'Pauzetijd wordt hier verward met werkoverleg. Ik zou aan de directie twee vragen stellen: Houden jullie werkoverleg in pauzetijden? En vindt er in dit bedrijf überhaupt werkoverleg plaats? Hietkamp zou ook het gedrag van Henk aan de kaak stellen. 'Heeft hij zich als leidinggevende ervan verzekerd dat iedereen wist van de aanvullende werkinstructies?' Maar ook op Jans gedrag valt wat aan te merken, vindt Hietkamp: 'Jan mag best aangesproken worden op zijn manier van communiceren. En ik zou hem zeker vragen of hij het wel leuk vindt wat hij doet. Veel mensen die bij ons komen nemen deel aan loopbaangesprekken, een cursus oriëntatie op de arbeidsmarkt of aanvullende cursussen, zodat ze in een andere functie terecht kunnen. Ik zou tegen Jan zeggen: oriënteer je eens, want ik vraag me af of jij het hier nog twintig jaar vol blijft houden.' Komt de vertrouwenspersoon nu wel aan bod? Pike schudt het hoofd. 'Er is nog steeds geen hulpvraag.' Maar als coach en begeleider van bedrijven op het gebied van pesten wil ze wel wat anders kwijt. 'Wat in de casus onderbelicht blijft, is de dynamiek in het team zelf. De 'Jannen' komen bij mijn stichting altijd aan met: Ik moet een assertiviteitscursus doen, ik moet een andere baan zoeken. Er is geen uitzicht meer. Vaak is dat ook zo. Maar er zijn mensen die geen andere baan kunnen aannemen. Het is de zorgplicht van de werkgever om het welzijn van werknemers zowel psychisch als lichamelijk te ondersteunen. Gaat het niet goed met Jan, dan moet een leidinggevende in een vroeg stadium met Jan om de tafel gaan zitten. Vraag dan aan Jan: "Jij hebt formeel het recht om in de pauzes een boek te lezen, maar kunnen wij voorspellen wat er gaat gebeuren met de groepsdynamiek als je dat blijft doen?" Want Jan maakt zich steeds meer los van de groep. Er ontstaat een mechanisme van exclusie. En dit soort groepsdynamiek bij mobbing is voorspelbaar. Je kunt die fases die hierop volgen van tevoren al uittekenen. En dat moet je samen bespreken. Niet zoals ik dat nu zeg natuurlijk, maar op z'n



Marije Nuyens



Joanna Pike

Henks. Zo van: ze schoppen je eruit, Jan, als je dat blijft doen, en dat zou ik vervelend vinden'. Pike vervolgt: 'Ik vind ook dat in het competentieprofiel van Henk zou moeten staan dat hij vaardig moet zijn om cohesie in zijn groep aan te brengen en te houden. En als hij dat niet kan, dan moet hij daarin getraind worden. Wat ik overigens niet goed vind, is dat er een schuldvraag ontstaat. Ik zeg altijd: Er is geen schuldvraag, maar een aandeelvraag.'

Beleid en praktijk

Wat zouden de directie en de afdeling P&O kunnen doen, vraagt Nossent. Helaas is er in de Arbo-wet niet zoveel hierover te vinden, meent Pike. 'Er staat alleen maar dat je beleid moet maken op agressie, seksuele intimidatie en geweld, niet hoe. De Arbeidsinspectie daarentegen heeft wel heldere richtlijnen. Zodra die het bedrijf binnenkomen, vinken ze een lijstje af: is er een goed beleid, een vertrouwenspersoon, een klachtencommissie en -procedure.' Maar hoe bepaal je of het beleid in de praktijk goed werkt? En hoe bepaal je de kwaliteit van de vertrouwenspersoon en de klachtencommissie?

Nuyens is daar sceptisch over. 'In de praktijk gaat het vaak om een "papieren" beleid, waarin slechts staat beschreven dat er een vertrouwenspersoon, een klachtencommissie en een klachtenprocedure aanwezig zijn. Maar daar houdt het bij op. Het zou goed zijn om dit onderwerp te integreren in het personeelsbeleid. Zorg dat het een vast onderdeel wordt van functioneringsgesprekken. Je kunt ook regels opstellen als het gaat om de verantwoordelijkheid van leidinggevend. Die moeten het goede voorbeeld geven, zorgen dat een mogelijke gedragscode wordt nageleefd en een veilige cultuur garanderen. Het zou goed zijn als een leidinggevende afgerekend wordt op deze verantwoordelijkheid.' Diepraam vraagt zich af of je dit soort regels kunt afdwingen. 'We kunnen het over geoliede bedrijven hebben, die beschikken over een eigen P&O-afdeling. Maar wat kun je verwachten van kleinere bedrijven? Werkt iets anders beter dan een opstapeling van formele eisen?'

Overigens, in de fase waarin Jan nu belandt is, helpt praten niet meer, denkt Diepraam. 'Daar is geen houden meer aan. Waarom kijk je niet of Jan naar een ander team kan? Zorg in ieder geval dat je het proces doorbreekt. De kantonrechter zal dit trouwens net zo pragmatisch bekijken. We kunnen wel proberen om ons te houden aan de verplichtingen die we tegenover elkaar hebben, maar uiteindelijk werkt het wel of werkt het niet.'

Ontslag

Tussen Jan en Henk werkt 'het' niet. Jan is al een paar keer ziek thuis gebleven. Na enige dagen thuis raapt hij dan de moed weer bij elkaar en gaat weer aan het werk. Hij voelt zich ongelukkig en depressief, ook omdat het met Rosa niet meer goed loopt. Na weer een incident waarbij Jan zijn orders te laat aflevert, is voor Henk de maat vol. Terwijl hij wegbeent naar P&O roept hij ten over-

staan van een aantal teamleden: 'En nou gaat die tuinman eruit'. P&O'er Roubos had het nooit zover laten komen. 'Het is bij ons de gewoonte om elke week alle zieke medewerkers te bespreken. We hebben een systeem waarbij je het ziekteverloop van een werknemer in de gaten kunt houden. Is iemand vaak kortstondig ziek, dan is er meestal wat aan de hand. Ik ga dan praten met de leidinggevende en met de persoon zelf. Zoals gezegd, had ik al veel eerder met Henk gepraat. Maar ook met Jan zou ik praten. Ik had hem ook thuis opgezocht, nadat hij zich ziek meldde. Ik had hem waarschijnlijk de weg gewezen naar een hulpverlener, de arbo-dienst of een maatschappelijke werker. En ik had al veel eerder met het team gepraat. Ik had ze gezegd: "Zo ga je niet met elkaar om. Je mag niet toelaten dat iemand uitgesloten wordt. Als je dat doet, dan ben je zelf de volgende."

Advocaat Diepraam ziet hier inmiddels wel een case. Maar ook een juridisch probleem. 'Vanuit werkgeverskant staat het vast dat er een einde moet komen aan het dienstverband van Jan, maar hij is tevens ziek. Er geldt een opzegverbod, dus het wordt moeilijker om de arbeidsovereenkomst te beëindigen. Kantonrechters verifiëren bovendien steeds vaker of gekeken is naar herplaatsingsmogelijkheden, zowel binnen de eigen organisatie als bij een andere werkgever. In dit geval zijn die mogelijkheden nog helemaal niet aan de orde gekomen. Als de werkgever te snel bij de kantonrechter aanklopt, zou hij wel eens heel hard zijn neus kunnen stoten. De kantonrechter meent niet zelden: het is nu te gemakkelijk gegaan. Ga maar terug en probeer het alsnog te regelen. Ik geef daarom dikwijls het advies om, vooruitlopend op een inhoudelijke procedure waarbij de kantonrechter een oordeel zal geven over de verwijtbare rol van beide partijen, tegen een bepaalde vergoeding akkoord te gaan met beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Via een pro forma-procedure bij de kantonrechter kun je een ontbinding bewerkstelligen op grond van een verstoorde verhouding. Hiermee komt de persoon in kwestie vaak ook in aanmerking voor een uitkering.' Roubos is het met Diepraam eens dat je als organisatie goed moet nadenken over je positie. 'Roep vooral niet te snel: die gaat eruit, want dat is lang niet zeker.'

Het is van belang om in gevallen als deze, waarin allerm minst zeker is of de verzochte ontbinding wel wordt toegewezen, te kijken of een inhoudelijk rechtszaak nog is te voorkomen, weet Diepraam. 'Ik ben daar altijd heel duidelijk in. De tijd en kosten die gepaard gaan met een verloren procedure zijn vaak hoger dan de vergoeding die je kwijt bent aan een minnelijke regeling.' Waar blijft het belang van de gepeste werknemer, vraagt Nuyens zich af. Jan verliest namelijk dubbel. 'Henk heeft fouten gemaakt, maar Jan wordt ontslagen of naar een andere afdeling overgeplaatst. Moet je ontslag niet inzetten als allerlaatste middel?' Pike meent dat het ontslaan van het slachtoffer af en toe onvermijdelijk is. 'Soms is de groepsdynamiek dusdanig verpest, dat je als werkgever misschien nog wel kansen ziet in de betreffende persoon, maar dat de organisatie die persoon al lang uitspuugt.' Ze vraagt zich bovendien af hoeveel kans Jan maakt in een rechtszaak. De advocaat die Jan verdedigt moet immers een causaal verband zien aan te tonen tussen zijn ziekte en wat er op de werkvloer is gebeurd. 'Dat is immens moeilijk.' En net zo goed: als het gaat om de verdediging van Henk zijn de oren dicht voor alle mogelijke oorzaken van het disfunctioneren van Jan. 'Dat zie ik vaak in de praktijk', aldus Pike. Hietkamp constateert: 'Het is belangrijk met wat voor type arbeidsorganisatie je te maken hebt. Het bedrijf van Jan kenmerkt zich

door een nadruk op output, individualisme, wantrouwen en veel controle. Waarom is die organisatie niet meer gericht op samenwerking? Dat is logischer, zeker als je weet dat de supermarkt waar Jan werkt een collectieve bonus uitkeert bij goede teamprestaties.' Ofwel: wat voor mensvisie heeft de werkgever? Kijkt hij of zij met respect naar zijn medewerkers, laat hij mensen in hun waarde, geeft hij ze de ruimte? En is hij bereid om te zoeken naar passende oplossingen? Als het een werkgever ontbreekt aan een dergelijke mensvisie en de wil om oplossingsgericht te denken, dan houdt het op, denkt Hietkamp. 'Maar zorg er dan tenminste voor dat je op een respectvolle manier uit elkaar gaat.'

Essentie

De discussie komt aan zijn einde. Wat hebben de deelnemers nu als belangrijkste meegekregen in dit gesprek?

Advocaat Diepraam: 'Dat je vroeg moet ingrijpen, problemen

moet kunnen benoemen en er anders een punt achter moet durven zetten.' Mobbing-consulent Pike: 'Voor mij is het wederom duidelijk geworden dat conflictvaardigheid van alle partijen een sleutelwoord is. En dat het zonder die vaardigheid escaleert.' HR-manager Roubos: 'Dit geval laat weer eens zien hoe belangrijk het voorbeeldgedrag van de leidinggevende is en dat je veel regels op papier kunt zetten, maar dat alles in feite draait om wat je doet in de praktijk.' Vakbondsman Hietkamp: 'Voor mij is de essentie van dit onderwerp dat wat wij 'zacht' noemen, namelijk mobbing, in feite heel hard is, omdat het gaat om menselijke relaties.' Onderzoeker Nuyens: 'Ik heb wederom beseft dat je vroeg moet ingrijpen, omdat het proces van mobbing al snel onomkeerbaar is.'

Ten slotte merkt Marco Hietkamp nog op dat het rollenspel, net als in het echt bij bedrijven, mensen gemakkelijk in hun rol als functionaris drukt: 'Je vergeet dan als mens te reageren. Dat maakt toch verschil.'



Suggesties voor oplossingen

Actie	Werkgever	Leidinggevende	Collega
<i>Preventief</i>			
Signaleer pesten en mobbing zo vroeg mogelijk, als er nog iets aan te doen is.		X	X
Houd rekening met de bedrijfs- of teamcultuur bij het aannemen van nieuwe mensen.	X	X	
Wees voorbereid op 'buitenbeentjes'; die zijn er in elk bedrijf en in elk team.		X	
Maak 'groepscohesie kweken en behouden' een competentie-eis voor leidinggevenden.			
Train hen daar zonedig in.	X		
Maak een werknemer duidelijk dat deze wordt geacht aan het sociale proces mee te doen.		X	X
Integreer pesten en mobbing in het personeelsbeleid; maak het bijv. een vast onderdeel van functioneringsgesprekken.	X		
Maak de verantwoordelijkheden van leidinggevenden (goede voorbeeld geven, gedragscode naleven, veilige cultuur garanderen) expliciet. Reken hen hierop af.	X		
<i>Bij een conflict</i>			
Wees alert op het gedrag van collega's binnen het team. Vorm geen 'zwijgende middengroep', maar kaart pesten aan bij de collega's of P&O.			X
Vraag tips aan collega-managers of -leidinggevenden.	X	X	
Monitor het ziekteverloop; ga bij verhoogd verzuim het gesprek aan met werknemer, leidinggevende en zonedig de manager.	X		
Wijs bij pesterijen de dader in eenvoudige taal op zijn gedrag, en de gevolgen ervan. Confronteer ook de groep.		X	X
De groepsdynamiek bij mobbing is voorspelbaar. Maak een werknemer duidelijk dat deze situatie dreigt te ontstaan.		X	X
Leg een gepeste werknemer de keuze voor zich op een andere functie of (loop)baan te oriënteren.	X	X	
<i>Bij dreigend ontslag</i>			
Besef dat ontslaan van een werknemer niet zo gemakkelijk is. Zoek eerst serieus naar oplossingen, bijv. binnen ander team.	X	X	