

## INLEIDING

## VERANTWOORDING

Pesten op het werk is een hardnekkig probleem in onze samenleving. Pesten kan (ernstige) gevolgen hebben voor de gepeste, maar ook voor de omstander en de werkgever. Doortastend en zorgvuldig optreden is van groot belang. Een aanpak gericht op de oorzaken van pesten werkt het beste, omdat je hiermee de kans op herhaling verkleint.

De Wegwijzer Pesten is erop gericht de gepeste, de omstander en de leidinggevende/HR-medewerker te helpen bij het (h)erkennen van pestgedrag en hen handvatten te geven om pesten aan te pakken.

**DE WEGWIJZER PESTEN LEIDT JE IN DRIE STAPPEN NAAR EEN PASSENDE AANPAK VAN PESTEN:**





## WAT IS PESTEN

## RISICOFACTOREN

## GEVOLGEN

Is er sprake van herhaald ongewenst negatief gedrag waartegen iemand niet in staat is zich te verdedigen?  
Dan is er sprake van pesten!

### DE PESTER MAAKT GEBRUIK VAN (EEN COMBINATIE VAN):



Woorden (verbaal)

*gesproken (face-to-face of per telefoon)  
geschreven (per brief, e-mail, sms, social media)*



Gebaren, gezichtsuitdrukkingen (non-verbaal)



Direct lichamelijk contact (fysiek)

### PESTGEDRAG KAN...

... direct gericht zijn tegen de persoon (*zoals steeds kleinerende en vernederende opmerkingen maken, voortdurend kritiek geven, fysiek aanvallen of bedreigen met geweld*)

... meer achter de rug om plaatsvinden (*zoals iemand isoleren, buiten sluiten en negeren of roddelen, het verspreiden van kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen*)

### VOORBEELDEN PESTGEDRAG:

- Organisatorische maatregelen (zoals zinloze taken, opzettelijk verkeerde beoordeling vanuit management)
- Sociale isolatie (zoals negeren, buitensluiten, niet groeten)
- Inbreuk op privacy (zoals imiteren, belachelijk maken, grapjes over privéleven)
- Agressief gedrag (zoals schreeuwen, vloeken, intimidatie, fysieke agressie)
- Roddelen
- Attitudes aanvallen

# WAT IS PESTEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 1

WAT IS PESTEN

RISICOFACTOREN

GEVOLGEN

Een samenspel van factoren (zowel organisatie- als persoonsfactoren) kan het risico op pesten op het werk vergroten.

Bekijk hier het model:  
Samenspel van factoren

**risicofactoren van de pester** Hierbij kun je denken aan het hebben van geringe sociale vaardigheden of het hebben van problemen in de privésfeer

**risicofactoren van de gepeste** Hierbij kun je denken aan een geringe eigenwaarde of niet voldoen aan de groepsnorm (zoals andere kleding, geslacht, etniciteit, intelligentie, prestatie)

**risicofactoren van de organisatie** Hierbij kun je denken aan een sterk hiërarchische of competitieve organisatiecultuur, gebrekkige communicatie of een reorganisatie. Het gaat vooral om zaken die zorgen voor onduidelijkheid, onzekerheid, gevoelens van onrechtvaardigheid, ontevredenheid en frustratie.

Belangrijke processen bij het ontstaan van pestgedrag zijn groepsvorming (en daarbij afwijking van de groepsnorm) en competitie om taken, functies, privileges, bijvoorbeeld door een reorganisatie.



KADER SLUITEN ✕

## MODEL 'SAMENSPEL VAN FACTOREN'

### Risicofactoren individu *pester*

- Gevoel dat positie wordt bedreigd
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden
- Het hebben van een persoonlijkheidsstoornis
- Persoonlijke motieven/ problemen

### Risicofactoren individu *gepeste*

- De groep ontwijken, zich afzijdig houden
- Afwijken van de groepsnorm
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden en eigenwaarde
- Zeer prestatiegericht zijn

### Risicofactoren *organisatie*

- Hoge werkdruk
- Te weinig werk (verveling)
- Weinig controle over het werk (de inhoud, de volgorde van taken, de werkwijze)
- Onduidelijkheden over rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Agressie door externen
- Bepaalde organisatiecultuur (toleren of zelfs belonen van pestgedrag)

- Sterk hiërarchische organisatiestructuur
- Mannelijke dominantie
- Gebrekkige communicatie
- Slecht georganiseerde werkprocessen
- Organisatieveranderingen
- Veranderingen in het management
- Andere samenstelling van werkgroepen en teams
- Sterke mate van bureaucratie

## ESCALATIE PERIODE

PESTGEDRAG

### Mogelijke gevolgen

#### Individu

- Negatieve emoties (zoals angst, woede en verdriet)
- Twijfel aan jezelf, aan je kunnen en bestaansrecht
- Psychosomatische klachten (zoals hoofd- en buikpijn, hartkloppingen, hoge bloeddruk en duizelingen)
- Psychische problemen (zoals slaapproblemen, depressieve klachten en burn-outklachten)
- Psychische stoornissen (zoals angststoornissen, Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS)), Depressie
- Verminderde betrokkenheid, motivatie en productiviteit
- Verzuim
- Ontslag

#### Organisatie

- Verminderde productiviteit
- Meer verzuim
- Hoger verloop (hogere uitstroom)
- Negatieve werksfeer
- Slecht imago



KADER SLUITEN ✕

## MODEL 'SAMENSPEL VAN FACTOREN'

### Risicofactoren individu *pester*

- Gevoel dat positie wordt bedreigd
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden
- Het hebben van een persoonlijkheidsstoornis
- Persoonlijke motieven/ problemen

### Risicofactoren individu *gepeste*

- De groep ontwijken, zich afzijdig houden
- Afwijken van de groepsnorm
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden en eigenwaarde
- Zeer prestatiegericht zijn

### Risicofactoren *organisatie*

- Hoge werkdruk
- Te weinig werk (verveling)
- Weinig controle over het werk (de inhoud, de volgorde van taken, de werkwijze)
- Onduidelijkheden over rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Agressie door externen
- Bepaalde organisatiecultuur (toleren of zelfs belonen van pestgedrag)
- Sterk hiërarchische organisatiestructuur
- Mannelijke dominantie
- Gebrekkige communicatie
- Slecht georganiseerde werkprocessen
- Organisatieveranderingen
- Veranderingen in het management
- Andere samenstelling van werkgroepen en teams
- Sterke mate van bureaucratie

## ESCALATIE PERIODE

PESTGEDRAG

### Mogelijke gevolgen

#### Individu

- Negatieve emoties (zoals angst, woede en verdriet)
- Twijfel aan jezelf, aan je kunnen en bestaansrecht
- Psychosomatische klachten (zoals hoofd- en buikpijn, hartkloppingen, hoge bloeddruk en duizelingen)
- Psychische problemen (zoals slaapproblemen, depressieve klachten en burn-outklachten)
- Psychische stoornissen (zoals angststoornissen, Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS)), Depressie
- Verminderde betrokkenheid, motivatie en productiviteit
- Verzuim
- Ontslag

#### Organisatie

- Verminderde productiviteit
- Meer verzuim
- Hoger verloop (hogere uitstroom)
- Negatieve werksfeer
- Slecht imago

# WAT IS PESTEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 1

WAT IS PESTEN

RISICOFACTOREN

**GEVOLGEN**

Pesten kan ernstige gevolgen hebben. Niet alleen voor de gepeste zelf maar ook voor de organisatie en maatschappij

De gepeste kan last krijgen van allerlei negatieve emoties zoals woede, angst en verdriet. Daarnaast kan de gepeste ook gezondheidsklachten ontwikkelen. De gepeste maakt zich zorgen en slaapt slecht. Fysieke klachten (zoals hoofdpijn, buikpijn en/of verhoogde bloeddruk) liggen op de loer, maar er is vooral ook een verhoogd risico op psychische klachten zoals depressieve klachten en burn-outklachten. Pesten kan ook negatieve gevolgen hebben voor de omstanders zoals collega's, familie en vrienden.

Daarnaast kan pesten ook allerlei gevolgen hebben voor de organisatie zoals verminderde productiviteit, meer verzuim en zelfs een verhoogde uitstroom van werknemers. Dit laatste brengt juridische kosten (vertrekregelingen en outplacementtrajecten) maar ook kosten voor het aantrekken van vervangend personeel met zich mee.

Bekijk hier het overzicht met de mogelijke ernstige gevolgen van pesten



Nu weet je wat pesten inhoudt.  
Maar hoe herken je het in jouw organisatie?

**GA DOOR NAAR STAP 2**



KADER SLUITEN ✕

## MODEL 'SAMENSPEL VAN FACTOREN'

### Risicofactoren individu *pester*

- Gevoel dat positie wordt bedreigd
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden
- Het hebben van een persoonlijkheidsstoornis
- Persoonlijke motieven/ problemen

### Risicofactoren individu *gepeste*

- De groep ontwijken, zich afzijdig houden
- Afwijken van de groepsnorm
- Het hebben van geringe sociale vaardigheden en eigenwaarde
- Zeer prestatiegericht zijn

### Risicofactoren *organisatie*

- Hoge werkdruk
- Te weinig werk (verveling)
- Weinig controle over het werk (de inhoud, de volgorde van taken, de werkwijze)
- Onduidelijkheden over rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Agressie door externen
- Bepaalde organisatiecultuur (toleren of zelfs belonen van pestgedrag)

- Sterk hiërarchische organisatiestructuur
- Mannelijke dominantie
- Gebrekkige communicatie
- Slecht georganiseerde werkprocessen
- Organisatieveranderingen
- Veranderingen in het management
- Andere samenstelling van werkgroepen en teams
- Sterke mate van bureaucratie

## ESCALATIE PERIODE

PESTGEDRAG

### Mogelijke gevolgen

#### Individu

- Negatieve emoties (zoals angst, woede en verdriet)
- Twijfel aan jezelf, aan je kunnen en bestaansrecht
- Psychosomatische klachten (zoals hoofd- en buikpijn, hartkloppingen, hoge bloeddruk en duizelingen)
- Psychische problemen (zoals slaapproblemen, depressieve klachten en burn-outklachten)
- Psychische stoornissen (zoals angststoornissen, Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS)), Depressie
- Verminderde betrokkenheid, motivatie en productiviteit
- Verzuim
- Ontslag

#### Organisatie

- Verminderde productiviteit
- Meer verzuim
- Hoger verloop (hogere uitstroom)
- Negatieve werksfeer
- Slecht imago

GA DOOR NAAR **STAP 2**

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag wanneer jij, je collega of je medewerker herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten, vooral als meerdere van dit soort gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit



# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingskabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit

# (H)ERKEN PESTEN



## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN

Er kan sprake zijn van pestgedrag  
wanneer jij, je collega of je medewerker  
herhaaldelijk

...wordt bespot ●

...kritiek krijgt ●

...wordt uitgescholden ●

...fysiek wordt aangevallen ●

...wordt bedreigd ●

...wordt buitengesloten en genegeerd ●

...het werk moeilijk wordt gemaakt ●

...te maken heeft met 'practical jokes' ●

...wordt genoemd in roddels ●

Dit gedrag kan duiden op pesten,  
vooral als meerdere van dit soort  
gedragingen plaatsvinden!

er steeds kleinerende en vernederende opmerkingen worden gemaakt vanwege bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, wijze van praten, of een andere levensstijl

er wordt steeds kritiek gegeven op het functioneren, het lijkt nooit goed te zijn

zoals schreeuwen, vloeken

zoals geslagen, geduwd, geschopt

met bijvoorbeeld geweld, ontslag, niet verlengen van contract, demotie

zoals steeds niet worden meegevraagd om te lunchen

doordat bijvoorbeeld steeds de rotklussen of nutteloze taken worden gegeven, opzettelijk verkeerde informatie wordt gegeven, verlof wordt geweigerd

zoals verbindingkabel uit computer trekken

er worden bijvoorbeeld kwaadaardige geruchten of leugens verspreid en valse beschuldigingen geuit





## TYPISCH PESTGEDRAG

## VOORBEELDEN OP DE WERKVLOER

## CHECKLIST PESTEN



**WOUTER** kwam als jonkie binnen in de keuken van een ziekenhuis. In de broodkeuken assisteerde hij de vrouw die daar al jaren in haar eentje de scepter zwaaide. 'Rustig aan, het werk moet over de hele dag worden ... [Lees verder](#)



**CATHY** solliciteert naar de baan van productiemedewerkster in een fabriek en wordt aangenomen. Bij het eerste meningsverschil met een collega besluit die het gesprek met de woorden: 'Weet je... [Lees verder](#)



**PETRA** is vorig jaar gaan werken bij een accountantsbureau. Onlangs heeft ze promotie gemaakt en ze is daar heel trots op, hier heeft ze keihard voor gewerkt. Haar collega Ed heeft ook gesolliciteerd naar ... [Lees verder](#)



TYPISCH  
PESTGEDRAG

VOORBEELDEN OP  
DE WERKVLOER

CHECKLIST  
PESTEN

KADER SLUITEN ✕

**WOUTER** kwam als jonkie binnen in de keuken van een ziekenhuis. In de broodkeuken assisteerde hij de vrouw die daar al jaren in haar eentje de scepter zwaaide. 'Rustig aan, het werk moet over de hele dag worden uitgesmeerd', was haar motto. Toen de collega een paar dagen ziek was en hij de keuken in die periode overnam, bleek hij het werk in een halve dag klaar te hebben. Bij terugkeer van de collega werd hem dat niet in dank afgenomen. Hij had blootgelegd dat het werk in veel minder tijd kon gebeuren en daarmee de positie van de oudere collega aangetast. De collega vermeed vanaf dat moment ieder persoonlijk contact.

**PETRA** is vorig jaar gaan werken bij een accountantsbureau. Onlangs heeft ze promotie gemaakt en ze is daar heel trots op, hier heeft ze keihard voor gewerkt. Haar collega Ed heeft ook gesolliciteerd naar ... [Lees verder](#)



TYPISCH  
PESTGEDRAG

VOORBEELDEN OP  
DE WERKVLOER

CHECKLIST  
PESTEN

KADER SLUITEN ✕

**CATHY** solliciteert naar de baan van productiemedewerkster in een fabriek en wordt aangenomen. Bij het eerste meningsverschil met een collega besluit die het gesprek met de woorden: 'Weet je wat jij bent? Een muts op poten!' De andere collega's moeten daarom lachen en doen ook nog eens een duit in het zakje. Cathy accepteert dit niet, wordt boos en protesteert. Vervolgens laten collega's haar steeds links liggen en kleineren haar voortdurend door vergelijking met andere vrouwelijke productiemedewerkers in de fabriek: 'Dat zijn tenminste competente wijven, die zitten niet de hele dag te jammeren!' Op allerlei vragen die ze heeft over het werk, krijgt ze het antwoord: 'Dat snap jij toch niet. Zet jij maar koffie'...

**PETRA** is vorig jaar gaan werken bij een accountantsbureau. Onlangs heeft ze promotie gemaakt en ze is daar heel trots op, hier heeft ze keihard voor gewerkt. Haar collega Ed heeft ook gesolliciteerd naar ... [Lees verder](#)



TYPISCH  
PESTGEDRAG

VOORBEELDEN OP  
DE WERKVLOER

CHECKLIST  
PESTEN

KADER SLUITEN ✕

**PETRA** is vorig jaar gaan werken bij een accountantsbureau. Onlangs heeft ze promotie gemaakt en ze is daar heel trots op, hier heeft ze keihard voor gewerkt. Haar collega Ed heeft ook gesolliciteerd naar deze hogere functie, maar tot zijn grote verbazing heeft 'de nieuweling' Petra de functie gekregen. Ed is boos en dit steekt hij niet onder stoelen of banken. Tegen iedereen die het maar horen wilt, vertelt hij dat Petra vanwege haar uiterlijk deze baan heeft gekregen, dat hij haar met de baas in het café heeft zien zitten en dat hij haar niet vertrouwt. Petra heeft elke dag minder zin om naar haar werk te gaan en probeert Ed te ontwijken. Hij weet haar echter steeds te vinden en belemmert haar werk: hij 'vergeet' belangrijke telefoontjes door te schakelen en er verdwijnen steeds vaker dossiers van haar bureau. Harde bewijzen heeft ze alleen niet.

**PETRA** is vorig jaar gaan werken bij een accountantsbureau. Onlangs heeft ze promotie gemaakt en ze is daar heel trots op, hier heeft ze keihard voor gewerkt. Haar collega Ed heeft ook gesolliciteerd naar ...

[Lees verder](#)



TYPISCH  
PESTGEDRAG

VOORBEELDEN OP  
DE WERKVLOER

**CHECKLIST  
PESTEN**

Wil je weten of er sprake is van pesten?

Volg dan de checklist!

- Is de gepeste doelwit van anderen?
- Wordt de gepeste systematisch geïntimideerd, aangevallen, sociaal geïsoleerd of is er sprake van ander negatief bejegend gedrag?
- Wordt de gepeste persoon in een minderwaardige positie gedrukt?
- Komt het pestgedrag herhaaldelijk voor?
- Is het effect voor de gepeste kwetsend of tast het zijn of haar waardigheid aan?



**GA DOOR NAAR STAP 3**

om te zien wat jij kan doen  
aan pesten in jouw organisatie!

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

Kies wat in jouw situatie van toepassing is en kijk wat jij kunt doen!

MAAK EEN KEUZE:

## **IK WORD GEPEST... WAT KAN IK DOEN?**

1. Trek een grens
2. Bespreek het gedrag
3. Praat erover met iemand die je vertrouwt
4. Leg de situatie vast en zoek hulp
5. Maak een melding

## **MIJN COLLEGA WORDT GEPEST... WAT KAN IK DOEN?**

1. Spreek de pester aan op zijn gedrag
2. Steun de gepeste
3. Maak het pestgedrag bespreekbaar
4. Maak een melding

## **IK (LEIDINGGEVENDE OF HR MEDEWERKER) WIL PESTGEDRAG IN MIJN ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

1. Stel een norm en maak afspraken
2. Draag de norm uit
3. Geef het goede voorbeeld
4. Grijp in en onderneem actie
5. Bied steun aan de gepeste

Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers

**Wat zegt de wet?**



Kies w  
MAAK

IK WOF  
WAT K

1. Trek ee
2. Bespre
3. Praat e  
die je v
4. Leg de  
zoek h
5. Maak e

## WAT ZEGT DE WET?

Pesten valt volgens de Arbowet (hoofdstuk 1, artikel 1) onder 'psychosociale arbeidsbelasting'. Werkgevers zijn op grond van deze wet verplicht om een beleid te voeren dat erop gericht is om deze vorm van arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. Het Arbobesluit werkt deze verplichting in artikel 2.15 verder uit. Werkgevers zijn verplicht om de risico's in kaart te brengen in een risico-inventarisatie en -evaluatie. Verder moeten in het plan van aanpak maatregelen worden opgenomen ter voorkoming van pesten. Het personeel moet vervolgens worden voorgelicht over de risico's en de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. De werkgever dient al deze acties aantoonbaar uit te voeren. Verder dient hij toe te zien op de naleving door de werknemers van de instructies en voorschriften, die erop gericht zijn het risico op pesten te voorkomen of beperken.

Ook het Burgerlijk Wetboek beschermt de werknemer tegen pestgedrag. Op grond van artikel 7:658 heeft de werkgever een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving. Daarbij heeft hij de verplichting zich als goed werkgever te gedragen.

Als een werknemer gepest wordt op grond van zijn godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat, dan wordt hij ook beschermd door de Wet Gelijke Behandeling. Werknemers kunnen in dit geval ook een klacht indienen bij de het College voor de Rechten van de Mens.

KADER SLUITEN ✕

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

**IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?**

**MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?**

**IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

**GEPESTE:** Wat kan ik doen als ik word gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesten.

**1.**  
Trek een grens

**2.**  
Bespreek het gedrag

**3.**  
Praat erover met  
iemand die je vertrouwt

**4.**  
Leg de situatie vast  
en zoek hulp

**5.**  
Maak een melding

Het is belangrijk om voor jezelf een grens te stellen van wat je toelaatbaar gedrag vindt en wat niet. Grenzen stellen kan moeilijk zijn maar probeer toch echt jouw gestelde grenzen aan te geven. Hoe eerder je dit doet, des te meer kans dat het pestgedrag stopt.





**IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?**

**MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?**

**IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

**GEPESTE:** Wat kan ik doen als ik word gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesten.



Als de pester jouw grenzen of die van de organisatie overtreedt, dan is het belangrijk dit te bespreken met de pester. Blijf rustig en praat vanuit de ik-vorm: "ik vind het vervelend dat...". Vertel welk gedrag je vervelend vindt en wat je niet accepteert.

Soms realiseert de pester zich niet wat voor effect zijn/haar gedrag op jou heeft en kan de situatie worden opgelost door een goed gesprek.

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

**IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?**

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**GEPESTE:** Wat kan ik doen als ik word gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesterijen.



Is het niet gelukt om het pestgedrag met de pester te bespreken of merk je dat het gesprek geen effect heeft gehad? Praat er dan in ieder geval over met iemand die je vertrouwt. Dit kan zowel iemand van **binnen (intern)** als iemand van **buiten (extern)** de organisatie zijn.

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

Hieronder staat een stappenplan

KADER SLUITEN ✕

## INTERN:

Bijvoorbeeld:

- Leidinggevende
- Collega's
- Personeelszaken
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Vertrouwenspersoon
- Bedrijfsarts

1.

Trek een grens

5.

Maak een melding

Is het niet gelukt om het probleem op te lossen?

Praat er dan in ieder geval met iemand van buiten (extern) de organisatie.

buiten (extern) de organisatie.

met iemand van buiten (extern) de organisatie?

als iemand van buiten (extern) de organisatie.

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

KADER SLUITEN ✕

## EXTERN:

Bijvoorbeeld:

- Kennissen, vrienden of familie
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Mediation
- Bedrijfsarts
- Huisarts
- [Korrelatie](#); Dit is een landelijke organisatie. die anonieme, professionele, psychosociale hulp biedt. Korrelatie geeft individueel advies en hulp, aan iedereen die hierom vraagt. Dit kan telefonisch en online.

Hieronder staat een stappenplan

1.

Trek een grens

5.

Maak een melding

Is het niet gelukt om het probleem op te lossen?

Praat er dan in ieder geval met iemand van buiten (extern) de organisatie.

buiten (extern)

... met wie heb je contact heeft gehad?

... (n) als iemand van



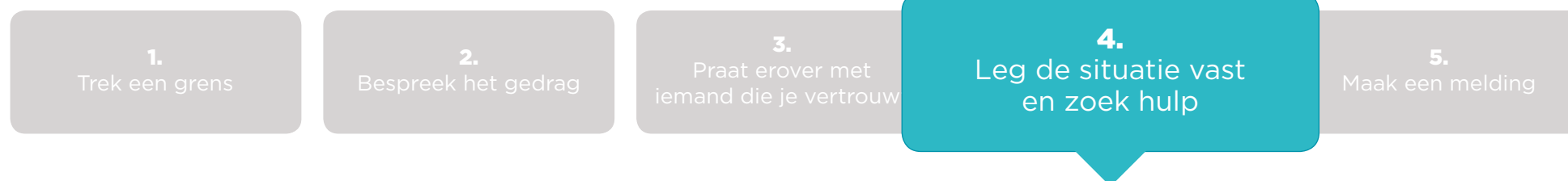
**IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?**

**MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?**

**IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

**GEPESTE:** Wat kan ik doen als ik word gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesten.



Leg gebeurtenissen vast. Schrijf op wat het pestgedrag inhoudt, wat je tot nu toe hebt gedaan om het pestgedrag tegen te gaan, wanneer, met wie en waar. Zodoende heb je voor jezelf een overzicht van wat er is gebeurd en hoe deze situatie jouw werk heeft beïnvloed. Dit 'archief' kan helpen als je in gesprek gaat met een **(externe) hulpverlener of instantie** die je kan helpen om het pestgedrag op je werk tegen te gaan.

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

KADER SLUITEN ✕

**IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?**

**GEPESTE:** Wat kan ik doen?

Hieronder staat een stappenplan

**1.**

Trek een grens

Leg gebeurtenissen vast. Stel vast wat er is gebeurd, hoe vaak het gebeurt, wanneer, met wie en hoe het je werk heeft beïnvloed. Dit helpt je om te helpen om het pestgedrag

## INTERN:

Bijvoorbeeld:

- Leidinggevende
- Collega's
- Personeelszaken
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Vertrouwenspersoon
- Bedrijfsarts

## EXTERN:

Bijvoorbeeld:

- Kennissen, vrienden of familie
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Mediation
- Bedrijfsarts
- Huisarts
- Korrelatie; Dit is een landelijke organisatie, die anonieme, professionele, psychosociale hulp biedt. Korrelatie geeft individueel advies en hulp, aan iedereen die hierom vraagt. Dit kan telefonisch en online.

**5. RAAG IN MIJN  
WAT KAN IK DOEN?**

**5.**

Maak een melding

t pestgedrag tegen te  
hoe deze situatie jouw  
f instantie die je kan



**IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?**

**MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?**

**IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

## **GEPESTE:** Wat kan ik doen als ik word gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesten.



Als het niet is gelukt voorgaande stappen uit te voeren, dan is het in elk geval belangrijk om wel melding te maken van het pesten. Een melding kan bijvoorbeeld worden gemaakt bij de leidinggevende, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de vertrouwenspersoon, de bedrijfsarts of de ondernemingsraad.

Je kunt, indien aanwezig, ook een klacht indienen bij de klachtencommissie.

Een vakbond, ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging kan een klacht indienen bij de [Inspectie SZW](#). De Inspectie SZW neemt deze klachten altijd in behandeling. Meldingen of klachten van werknemers worden door de Inspectie SZW betrokken in de risico-analyses, om te bepalen bij welke bedrijven en sectoren de Inspectie gaat controleren.

Indien de situatie lang aanhoudt en (nog) niet is opgelost overweeg dan juridische hulp via bijvoorbeeld je rechtsbijstandverzekering of de rechtswinkel.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**OMSTANDER:** Wat kan ik doen als ik zie dat een collega wordt gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesterijen van je collega.

**1.**  
Spreek de pester aan  
op zijn gedrag

**2.**  
Steun de gepeste

**3.**  
Maak het pestgedrag  
bespreekbaar

**4.**  
Maak een melding

De gevolgen voor de gepeste zijn minder erg wanneer het pesten snel wordt herkend, aangepakt en opgelost. Hoe langer de situatie voortduurt, hoe moeilijker het is om een goede oplossing te vinden.

Daarom is het belangrijk om de pester zo snel mogelijk aan te spreken op zijn of haar gedrag. Vind je dit lastig? Dan kun je met andere collega's de situatie bespreken en met elkaar bedenken hoe jullie de pester het beste kunnen aanspreken. Samen sta je sterker. Als er een vertrouwenspersoon is in de organisatie, kan je hem of haar ook om advies vragen.





IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**OMSTANDER:** Wat kan ik doen als ik zie dat een collega wordt gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesterijen van je collega.



Het is belangrijk om de gepeste te steunen om de gevolgen zo veel mogelijk te beperken. Steun bieden kan op allerlei manieren, maar het begint in elk geval met een luisterend oor bieden aan de gepeste. De volgende praktische tips kunnen helpen:

- Neem de gepeste serieus
- Toon medeleven met de gepeste, maar overdrijf het niet.
- Probeer goed te luisteren naar de gepeste en kijk wat jij zou kunnen doen, of waar de gepeste hulp bij moet inschakelen van anderen.

Naast dat je een luisterend oor biedt, zijn er ook andere manieren om de gepeste te steunen. Hierbij kan je de volgende praktische tips gebruiken:

- Vraag de gepeste mee te denken hoe het pestgedrag gestopt kan worden.
- Vraag wat de gepeste zelf al geprobeerd heeft of wil doen om het pestgedrag te stoppen.
- Verwijs de gepeste voor hulp door naar een **interne of externe** partij.

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

KADER SLUITEN ✕

## INTERN:

Bijvoorbeeld:

- Leidinggevende
- Collega's
- Personeelszaken
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Vertrouwenspersoon
- Bedrijfsarts

## EXTERN:

Bijvoorbeeld:

- Kennissen, vrienden of familie
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Mediation
- Bedrijfsarts
- Huisarts

IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANRAAKEN... WAT KAN IK DOEN?

## OMSTANDER: Wat kan ik doen?

Hieronder staat een stappenplan.

1.

Spreek de pester aan  
op zijn gedrag

Het is belangrijk om de gepeste serieus te nemen, maar het begint in elk geval met de volgende stappen:

- Neem de gepeste serieus
- Toon medeleven met de gepeste, maar overdrijf het niet.
- Probeer goed te luisteren

en kijk wat jij zou kunnen doen, of waar de gepeste hulp bij moet inschakelen van anderen.

4.

Maak een melding

en kan op allerlei manieren, maar soms kunnen helpen:

andere manieren om de gepeste praktische tips gebruiken: het pestgedrag gestopt kan worden. Het is belangrijk dat de gepeste wil doen om het

pestgedrag te stoppen.

- Verwijs de gepeste voor hulp door naar een interne of externe partij.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**OMSTANDER:** Wat kan ik doen als ik zie dat een collega wordt gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesterijen van je collega.

1.  
Spreek de pester aan  
op zijn gedrag

2.  
Steun de gepeste

3.  
Maak het pestgedrag  
bespreekbaar

4.  
Maak een melding

Bespreek het pestgedrag, als dat kan, eerst met de desbetreffende leidinggevende van het team, afdeling of organisatie waar de pesterijen zijn voorgekomen. Als de leidinggevende de pester is, bespreek het dan zo mogelijk met je team, een andere leidinggevende of HR, of een vertrouwenspersoon of een bedrijfsmaatschappelijk werker.

Het is belangrijk om tijdens de groepsgesprekken concrete afspraken te maken om het pestgedrag te stoppen en in de toekomst te voorkomen. Vragen die hierbij aan de orde kunnen komen zijn:

Wat gaat er gebeuren om pestgedrag te stoppen en te voorkomen? Wie gaat wat doen? Wanneer? En hoe?

Soms is het noodzakelijk om maatregelen te nemen op organisatieniveau. Probeer in gesprek te gaan met de HR-manager of een leidinggevende die mandaat heeft om maatregelen in te voeren tegen pesten. Of bespreek het met de OR in het geval van structurele problemen.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**OMSTANDER:** Wat kan ik doen als ik zie dat een collega wordt gepest?

Hieronder staat een stappenplan dat je kan helpen bij het tegengaan van pesterijen van je collega.

1.

Spreek de pester aan  
op zijn gedrag

2.

Steun de gepeste

3.

Maak het pestgedrag  
bespreekbaar

4.

Maak een melding

Als het niet is gelukt voorgaande stappen uit te voeren, dan is het in elk geval belangrijk om wel melding te maken van het pesten. Een melding kan bijvoorbeeld worden gemaakt bij de leidinggevende, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de vertrouwenspersoon, de bedrijfsarts of de ondernemingsraad

Je kunt, indien aanwezig, ook een klacht indienen bij de klachtencommissie.

Een vakbond, ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging kan een klacht indienen bij de [Inspectie SZW](#).

De Inspectie SZW neemt deze klachten altijd in behandeling. Meldingen of klachten van werknemers worden door de Inspectie SZW betrokken in de risico-analyses, om te bepalen bij welke bedrijven en sectoren de Inspectie gaat controleren.

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

## LEIDINGGEVENDE / HR:

Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

### WAT ZEGT DE WET?

Zorg voor een goed werkklimaat: een veilige sfeer, zodat de werknemers hun problemen (durven) aangeven. Zorg voor gezonde groepsprocessen. Bespreek met je medewerkers hoe je elkaar op een goede manier feedback kunt geven en oefen dit met elkaar.

Neem **vragen over pestgedrag** op in bijvoorbeeld het medewerkerstevredenheidsonderzoek zodat zichtbaar(der) wordt in hoeverre pesten voorkomt in je organisatie.

Hieronder staat een stappenplan dat je verder kan helpen bij het voorkomen en aanpakken van pesterijen in de organisatie.

**1.**  
Stel een norm en maak afspraken

**2.**  
Draag de norm uit

**3.**  
Geef het goede voorbeeld

**4.**  
Grijp in en onderneem actie

**5.**  
Bied steun aan de gepeste



KADER SLUITEN ✕

## WAT ZEGT DE WET?

Pesten valt volgens de Arbowet (hoofdstuk 1, artikel 1) onder 'psychosociale arbeidsbelasting'. Werkgevers zijn op grond van deze wet verplicht om een beleid te voeren dat erop gericht is om deze vorm van arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. Het Arbobesluit werkt deze verplichting in artikel 2.15 verder uit. Werkgevers zijn verplicht om de risico's in kaart te brengen in een risico-inventarisatie en -evaluatie. Verder moeten in het plan van aanpak maatregelen worden opgenomen ter voorkoming van pesten. Het personeel moet vervolgens worden voorgelicht over de risico's en de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. De werkgever dient al deze acties aantoonbaar uit te voeren. Verder dient hij toe te zien op de naleving door de werknemers van de instructies en voorschriften, die erop gericht zijn het risico op pesten te voorkomen of beperken.

Ook het Burgerlijk Wetboek beschermt de werknemer tegen pestgedrag. Op grond van artikel 7:658 heeft de werkgever een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving. Daarbij heeft hij de verplichting zich als goed werkgever te gedragen.

Als een werknemer gepest wordt op grond van zijn godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat, dan wordt hij ook beschermd door de Wet Gelijke Behandeling. Werknemers kunnen in dit geval ook een klacht indienen bij de het College voor de Rechten van de Mens.

Stel een norm en maak afspraken

Draag de norm uit

Geef het goede voorbeeld

Grijp in en onderneem actie

Bied steun aan de gepeste



KADER SLUITEN ✕

## MOGELIJKE VRAGEN OM PESTGEDRAG TE MONITOREN

Om zichtbaar(der) te maken in hoeverre pesten voorkomt in je organisatie kan je vragen hierover opnemen in bijvoorbeeld het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). De volgende vragen uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) kan je daarvoor gebruiken:

In welke mate heb je de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken gehad met:

1. Ongewenste seksuele aandacht van klanten(of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?
2. Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's?
3. Intimidatie door klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?
4. Intimidatie door leidinggevenden of collega's?
5. Lichamelijk geweld door klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?
6. Lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's?
7. Pesten door klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?
8. Pesten door leidinggevenden of collega's?

*(antwoordopties: Nee, nooit; Ja, een enkele keer; Ja, vaak; Ja, zeer vaak)*

**LET OP:** Deze vragen gaan naast pesten ook over andere ongewenste omgangsvormen. Maar, door al deze 8 vragen te gebruiken kan je achteraf de organisatie beter vergelijken met de referentiepopulatie. Dit kan met de NEA benchmarktool: [www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea](http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea)

**Voor het opnemen van de vragen uit de NEA geldt dat de antwoorden anoniem moeten worden verwerkt en de rapportage van de resultaten op groepsniveau moet plaatsvinden (door bijvoorbeeld de partij die het MTO uitvoert).**



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

**IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan dat je verder kan helpen bij het voorkomen en aanpakken van pesterijen in de organisatie.

**1.**  
Stel een norm en  
maak afspraken

**2.**  
Draag de norm uit

**3.**  
Geef het goede  
voorbeeld

**4.**  
Grijp in en  
onderneem actie

**5.**  
Bied steun aan  
de gepeste

- Het is bewezen dat duidelijkheid over welk gedrag onacceptabel is en een zero tolerance-beleid preventief werken. Maak daarom duidelijke afspraken en leg deze vast in een gedragscode en een protocol.

*Stel (met elkaar) vast:*

- wat de organisatienorm van acceptabel gedrag is
- welk gedrag wel en welk gedrag niet wordt geaccepteerd
- hoe er op wordt toegezien dat dit wordt nageleefd

- welke maatregelen of sancties volgen als er toch wordt gepest (je zou kunnen denken aan het geven van een officiële waarschuwing of een schorsing bij voortdoring)
- Zorg voor een duidelijke en heldere infrastructuur (zoals een vertrouwenspersoon en/of een klachtencommissie)





IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

**IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?**

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan dat je verder kan helpen bij het voorkomen en aanpakken van pesterijen in de organisatie.



- Draag het protocol uit binnen de organisatie.
- Breng leidinggevenden en medewerkers op de hoogte van het protocol, de norm en de afspraken via een informatiebijeenkomst, intranet, mail en/of via posters e.d..
- Train managers en leidinggevenden, zodat zij pestgedrag herkennen en weten wat ze kunnen doen.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan dat je verder kan helpen bij het voorkomen en aanpakken van pesterijen in de organisatie.



Geef als leidinggevende het goede voorbeeld: vertoon geen gedrag dat onacceptabel is volgens de met elkaar afgesproken organisatienorm. **LAAT DAADWERKELIJK ZIEN HOE HET HOORT.**



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan dat je verder kan helpen bij het voorkomen en aanpakken van pesterijen in de organisatie.



## KOMT PESTEN TOCH VOOR? ONDERNEEM DAN ACTIE!

Ga eerst in gesprek met zowel de gepeste als met de pester(s). Spreek de pester aan op zijn gedrag en tref sancties.

Mocht het niet duidelijk zijn wie de gepeste en/of pester(s) zijn ga dan in gesprek met teams en afdelingen. Als de pester een collega-leidinggevende is, spreek deze dan aan op zijn gedrag. Schakel eventueel een hogergeplaatste in. Houd vinger aan de pols. Denk niet te snel dat het is opgelost. Vervolgens kan je het protocol dat is geschreven om pesten te voorkomen en aan te pakken nogmaals uitdragen in de organisatie.

Herhaal de gemaakte afspraken. Organiseer bijvoorbeeld een **bijeenkomst voor medewerkers**. Tijdens deze bijeenkomst kan (nogmaals) worden uitgelegd wat pesten is en waaraan je het kan herkennen. Attendeer medewerkers en leidinggevendenden op **stap 1** en **stap 2** uit de wegwijzer pesten.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

KADER SLUITEN ✕

## BIJEENKOMST VOOR MEDEWERKERS

Tijdens deze bijeenkomst kan het protocol worden besproken en toegelicht. Besproken kan worden:

- Wat de organisatienorm van acceptabel gedrag is
- Wat de organisatie onder pesten verstaat
- Welke maatregelen de organisatie al heeft getroffen om pesten aan te pakken en welke maatregelen nog zullen worden getroffen
- Wat de sancties zijn bij pestgedrag
- Waar medewerkers terecht kunnen als ze worden gepest of als ze merken dat anderen worden gepest

Tijdens de bijeenkomst zullen vast niet alle medewerkers aanwezig zijn. Daarom is het ook verstandig om het protocol rond te mailen, op intranet te zetten of anderszins te verspreiden. Het is belangrijk dat de informatie makkelijk vindbaar is en dat alle medewerkers weten waar ze terecht kunnen als ze te maken krijgen met pesten.

Herhaal de gemaakte afspraken. Organiseer bijvoorbeeld een **bijeenkomst voor medewerkers**. Tijdens deze bijeenkomst kan (nogmaals) worden uitgelegd wat pesten is en waaraan je het kan herkennen. Attendeer medewerkers en leidinggevend en op **stap 1** en **stap 2** uit de wegwijzer pesten.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan dat je verder kan helpen bij het voorkomen en aanpakken van pesterijen in de organisatie.

1.  
Stel een norm en maak  
afspraken

2.  
Draag de norm uit

3.  
Geef het goede  
voorbeeld

4.  
Grijp in en  
onderneem actie

5.  
Bied steun aan  
de gepeste

Laat de gepeste niet aan zijn lot over. Probeer goed te luisteren naar de gepeste en kijk wat de organisatie zou kunnen doen om ervoor te zorgen dat de gepeste (weer) op een prettige manier aan het werk kan. Verwijs de gepeste voor ondersteuning en/of hulp eventueel door naar een **interne** en **externe** partij.



IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan

KADER SLUITEN ✕

## INTERN:

Bijvoorbeeld:

- Leidinggevende
- Collega's
- Personeelszaken
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Vertrouwenspersoon
- Bedrijfsarts

rijen in de organisatie.

**1.**  
Stel een norm en maak  
afspraken

**5.**  
Bied steun aan  
de gepeste

Laat de gepeste niet aan zijn  
ervoor te zorgen dat de gepeste  
hulp eventueel door naar e

satie zou kunnen doen om  
voor ondersteuning en/of

# WAT KUN JIJ AAN PESTEN DOEN?

Terug naar beginscherm  
wegwijzer **pesten**



STAP 3

IK WORD GEPEST...  
WAT KAN IK DOEN?

MIJN COLLEGA WORDT  
GEPEST... WAT KAN IK DOEN?

IK (LEIDINGGEVENDE) WIL PESTGEDRAG IN MIJN  
ORGANISATIE AANPAKKEN... WAT KAN IK DOEN?

**LEIDINGGEVENDE / HR:** Als werkgever heb je de verplichting om zorg te dragen voor je medewerkers.

Hieronder staat een stappenplan

KADER SLUITEN ✕

...rijen in de organisatie.

**1.**  
Stel een norm en maak  
afspraken

## EXTERN:

Bijvoorbeeld:

- Kennissen, vrienden of familie
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Mediation
- Bedrijfsarts
- Huisarts

**5.**  
Bied steun aan  
de gepeste

Laat de gepeste niet aan zijn  
ervoor te zorgen dat de gepeste  
hulp eventueel door naar een

interne en externe partij.

...satie zou kunnen doen om  
voor ondersteuning en/of

## INLEIDING

## VERANTWOORDING

### ONTWIKKELING VAN DE WEGWIJZER PESTEN

TNO heeft in opdracht van het ministerie van SZW de Wegwijzer Pesten ontwikkeld.

### JE MAG DE WEGWIJZER PESTEN VRIJ GEBRUIKEN

Je mag alle tips uit de Wegwijzer Pesten vrij gebruiken voor het aanpakken van pesten in jouw organisatie. Maar let op: als de Wegwijzer doorverwijst naar externe pagina's, kunnen andere regels gelden. Aan de inhoud van deze wegwijzer kunnen geen rechten worden ontleend.

### DEEL JOUW ERVARINGEN

Wij horen graag jouw ervaringen met het gebruik van de Wegwijzer en suggesties voor verbetering via [PSA-tools@tno.nl](mailto:PSA-tools@tno.nl). Vermeld in je e-mail dat het om de Wegwijzer Pesten gaat.

Een gedragscode kan helpen om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer te voorkomen en te bestrijden. De [Handreiking gedragscode \(on\)gewenste omgangsvormen](#) biedt handvatten voor het opstellen of verbeteren van zo'n gedragscode (on)gewenste omgangsvormen.

### Nuttige websites:

- [Zelfinspectietool van de Inspectie SZW](#)
- [Inspectie SZW](#)

### Er zijn naast deze wegwijzer ook andere wegwijzers:

- [Wegwijzer Seksuele intimidatie](#)
- [Wegwijzer Discriminatie](#)
- [Wegwijzer Agressie](#)
- [Wegwijzer Ongewenst gedrag](#)
- [Wegwijzer Vertrouwenspersoon](#)