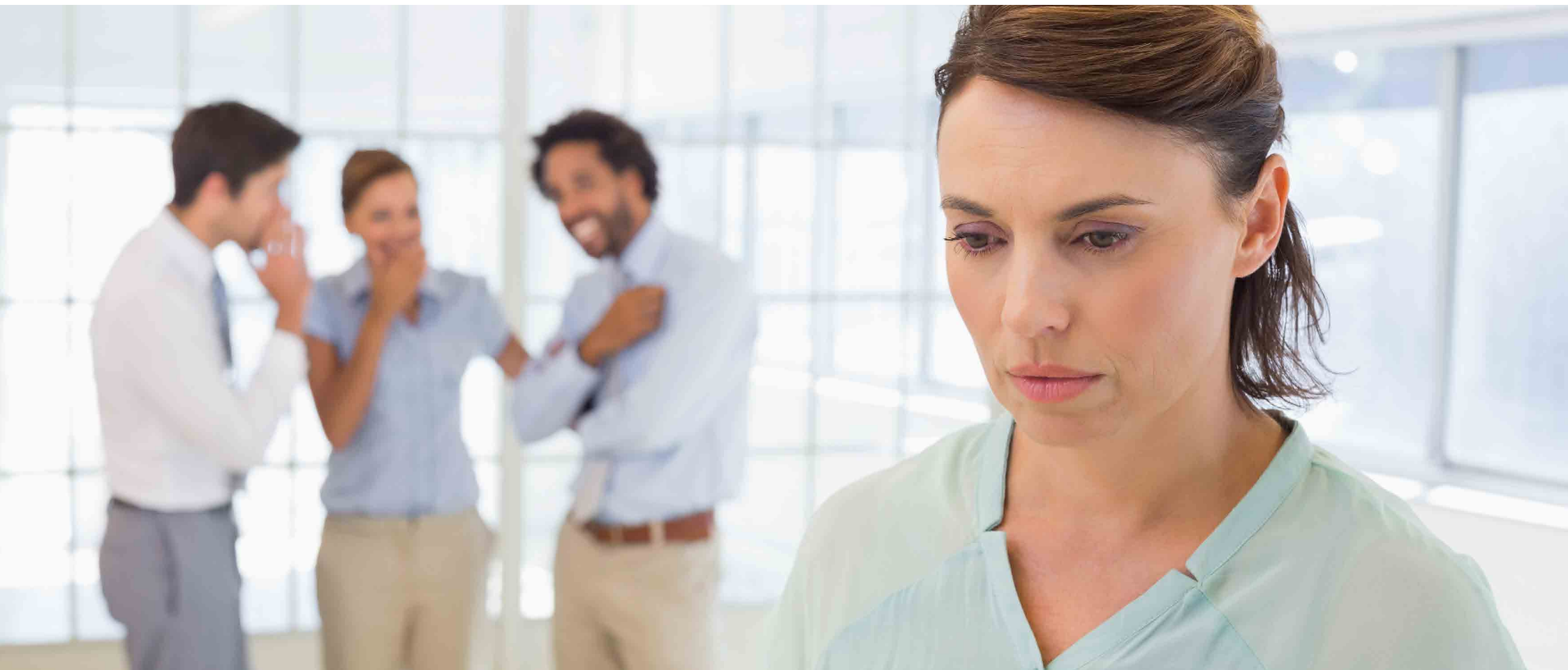


Handreiking

Aanpak pesten huisartsenzorg



Stichting Sociaal Fonds
Huisartsenzorg

Gezond, veilig en met plezier werken
SSFH staat voor je klaar

www.ssfh.nl

Inleiding en doel

Uit het onderzoek van AZW van september 2017 en 2018 blijkt dat, net als in alle andere branches, ook in de huisartsenzorg sprake is van pesten op het werk. Van de 1302 respondenten gaf 2 procent aan hier last van te hebben. Van de respondenten werkten 78 procent in de huisartsenpraktijken, 9 procent bij de huisartsenposten, 10 procent in een gezondheidscentrum en 3 procent bij een zorggroep. Verder bleek dat van de respondenten 48 procent werkzaam was als doktersassistente, 5 procent als triagist; 20 procent als POH somatiek en 5 procent als POH GGZ. Ook huisartsen gaven aan gepest te worden, 2 procent was huisarts en 1 procent huisarts in opleiding. In 46 procent van de huisartsenpraktijken komen de medewerkers in aanraking met agressie en geweld. [Lees meer over de Werkgeversenquête 2018.](#)

SSFH wil met deze handreiking huisartspraktijken, -posten en medische centra handvatten aanreiken om beleid te maken om pestgedrag te voorkomen en terug te dringen. Met als resultaat dat huisartsen en medewerkers weten wat onder pesten wordt verstaan, dat pesten niet mag en hoe men pesten stopt. Dit leidt tot minder ziekteverzuim en betere teamprestaties in een prettige werkomgeving.

Pesten valt net als agressie en geweld en seksuele intimidatie onder ongewenst gedrag en valt onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

Deze handreiking is geschreven voor de verantwoordelijke artsen, managers en medewerkers binnen de huisartsenzorg. Bij deze handreiking horen twee infographics ter verduidelijking van het beleid. Eén is gericht op de [medewerkers](#) en één is gericht op de [huisartsen en praktijkmanagers](#).

Wetgeving

De werkgever heeft, op grond van artikel 7:658 Burgerlijk Wetboek, een zorgplicht om te voorkomen dat een werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. Dat geldt ook voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waar pesten onder valt. Onder PSA valt ook agressie, geweld, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk. De werkgever kan daarvoor aansprakelijk worden gesteld wanneer blijkt dat hij/zij de zorgplicht ten opzichte van de werknemer niet is nagekomen. PSA omvat alle factoren in de arbeidssituatie die stress veroorzaken. Het is geen uitzondering dat werknemers uitvallen als gevolg van pesten. Zowel de huisarts als de medewerker zijn hier niet bij gebaat. Het is in het belang van beide partijen dat zij zich inspannen om het pesten te voorkomen of te stoppen.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Iedere werkgever in Nederland is verplicht om arbobeleid te voeren. Volgens artikel 2.15 van het Arbobesluit moet de werkgever goed inzicht hebben in alle risico's die de arbeid voor de werknemers met zich meebrengt. Daarvoor dient de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Hierin neemt de werkgever ook een plan van aanpak op, met een beschrijving van de maatregelen tegen de geconstateerde risico's. Het Nederlandse arbeidsrecht is er sterk op gericht de werknemer te beschermen tegen ontslag, maar houdt geen rekening met de werknemer die vrijwillig ontslag neemt. Ook niet als pesten hiervoor de aanleiding is en het management geen oplossing biedt. Wie ontslag neemt, wordt bovendien gezien als verwijtbaar werkloos, zonder recht op een werkloosheidsuitkering. De gepeste werknemer voelt zich door deze dreigende inkomensval gevangen in de situatie.

Een verstoorde relatie tussen werkgever en werknemer kan aanleiding zijn om te komen tot 'ontslag met wederzijds goedvinden'. Een werkloosheidsuitkering is dan wel mogelijk. Goed anti-pestbeleid maakt het mogelijk deze situaties vroeg te signaleren en te voorkomen of beëindigen. De Inspectie SZW (de vroegere Arbeidsinspectie) controleert op dit beleid.

Wat is pesten?

Definitie

Pesten op de werkvloer omvat alle vormen van intimiderend gedrag van (een of meer) werknemers tegen een (groep van) werknemer(s) die zich hier niet tegen kan verdedigen. Het gaat hierbij om structureel gedrag, niet om een eenmalige gedraging.

Plagen en pesten zijn niet hetzelfde, maar de grens is dun. Niet alle betrokkenen kunnen het verschil even goed herkennen. Daardoor wordt pesten, ten onrechte, nogal eens voor plagen aangezien.

Bij plagen zijn beide partijen (vrijwel) aan elkaar gelijk, en is de situatie één-op-één. De ene keer doet de een wat, de andere keer de ander. Het kan gebeuren dat het niet prettig gevonden wordt en er kan zelfs ruzie van komen, maar zelfs dan geven beide partijen elkaar goed partij. Plagen kan ook een goedaardig karakter hebben, zodanig dat beide partijen erom kunnen lachen. Een typisch Nederlands voorbeeld is het Sinterklaasgedicht.

Pesten is structureel en brengt het slachtoffer tot wanhoop. Pesten is een universeel, niet cultuurgebonden verschijnsel. Onderzoek heeft aangetoond dat de omvang en de verschijningsvorm van pesten in Noord-, Midden- en Zuid-Europa vrijwel identiek zijn. Ook in de Verenigde Staten en Japan komt het voor. Pesten kan verbaal, fysiek of elektronisch van aard zijn. De laatste vorm heeft als cyberpesten sinds de intrede van het internet en bedrijfs- en schoolservers een hoge vlucht genomen.

Bij pesten is geen sprake meer van gelijkwaardigheid. Vaak spelen de pesterijen zich niet af tussen twee personen, maar met een meerderheid tegen een minderheid of eenling. Pesten komt voor tussen medewerkers, maar ook tussen leidinggevenden en tussen leidinggevenden en medewerkers. De gepeste is altijd de pineut en kan zich slecht of niet verweren. Vaak durft of kan hij of zij niet terugslaan, of is hierin niet succesvol. Plagen houdt na verloop van tijd op, terwijl pesten vaak voortdurend doorgaat. Zelfs kleine grapjes kunnen meer worden dan plagen. Als het grapje tot vervelens toe wordt herhaald en de ander zich niet kan verweren, dan is er ook al sprake van een (lichte) vorm van pesten.

Pesten gaat niet alleen ten koste van de werksfeer. Werknemers die worden gepest, kunnen last krijgen van gezondheidsklachten, bijvoorbeeld: hoofdpijn, darmklachten en slaapproblemen. Iemand die voor langere tijd wordt gepest, kan last krijgen van het posttraumatisch stresssyndroom (PTSS). Symptomen zijn: nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies en vermijdingsgedrag. Zie ook bijlage 1.

Rol slachtoffer

Iedereen kan slachtoffer worden van pesten. Onderscheid qua gedrag, kleding, sociale vaardigheid of in andere opzichten afwijken van de groep, is makkelijk te maken (iedereen is immers anders) en vaak wordt dat onderscheid achteraf als reden opgegeven. Nieuwelingen worden relatief vaker een mikpunt. Pesters stigmatiseren ook wel op grond van een bepaalde (vermeende) eigenschap. Pesten kan een expliciet discriminerend karakter hebben en zich richten op iemands ras, (vermeende) seksuele geaardheid, godsdienst of afkomst.

Zelfvertrouwen

Er wordt onderscheid gemaakt tussen passieve en provocerende slachtoffers. De passieve slachtoffers kenmerken zich door angstig, onzeker gedrag en een negatief zelfbeeld. De provocerende slachtoffers zijn angstig, maar uiten dit agressief. Ze slaan of zeggen iets terug, maar zijn hierin niet doeltreffend. Dit is ook erg lastig, want vaak is of lijkt de hele groep actief of passief tegen het slachtoffer te zijn. Voortdurende treiterijen zijn bovendien zeer destructief voor het zelfvertrouwen. Zo ontstaat een vicieuze cirkel: doordat de gepeste aan zelfvertrouwen verliest, kan of durft deze zich niet te verweren en dat moedigt de pester aan om door te gaan. Daarom is het belangrijk niet alleen de pester op zijn gedrag aan te spreken, maar ook aandacht te schenken aan het bevorderen van het zelfvertrouwen en verstevigen van de weerbaarheid van het slachtoffer.

Of er sprake is van ongewenst gedrag bepaalt degene die gepest wordt. Dan is het van groot belang om hulp te zoeken en er niet mee te blijven rondlopen. Deze hulp kan gegeven worden door de huisarts of de interne of externe vertrouwenspersoon en dient uiteindelijk de weerbaarheid te verstevigen. De contactgegevens moeten laagdrempelig beschikbaar zijn voor alle medewerkers.

De gepeste bepaalt de impact van ongewenst gedrag, niet de omgeving.

Rol meelopers en toeschouwers

Pesters pesten meestal als ze zich gesteund voelen door een groep. Deze groep, de meelopers, moedigt de pesters verbaal aan en doet soms ook mee aan de pesterijen. Vaak zijn meelopers in meerdere of mindere mate bang voor de pester of zien ze zijn of haar gedrag als 'stoer'. Door met de pester op te trekken, willen ze voorkomen dat ze zelf worden gepest, of hopen ze zelf ook 'een beetje stoer' te zijn. Het komt ook wel voor dat de pester slechts opdrachten geeft en de meelopers het vuile werk opknappen, zodat de pester buiten schot blijft. Wanneer de pester van de meelopers wordt gescheiden, valt de groep vaak uiteen omdat de bindende kracht is verdwenen. Echter, soms neemt een meeloper de plaats in van de verdwenen pester en gaat het pesten door.

Anderzijds komt het ook voor dat de pester en meelopers zich tegen iemand anders keren als het slachtoffer verdwijnt. Soms zelfs tegen een van de meelopers die dan zelf slachtoffer wordt.

De toeschouwers zijn de personen die getuige zijn van het pesten maar er niets tegen doen. Zij zijn vaak bang zelf het slachtoffer te worden of vrezen eventuele negatieve gevolgen van klikken voor hun eigen loopbaan. Vaak staan ze er zodanig buiten dat ze zich pas achteraf realiseren hoe serieus de situatie was. Ook leidinggevendenden kunnen in zekere zin toeschouwers zijn, wanneer ze ver van hun medewerkers af staan. Ze hebben dan onvoldoende kennis van wat er in de groep omgaat en schatten de ernst van de situatie onvoldoende in. Bovendien zullen de groepsleden een afstandelijke leidinggevende minder snel in vertrouwen nemen. Zo lijkt het alsof de hele groep, actief of passief, tegen het slachtoffer is. Daardoor heeft het slachtoffer het gevoel nergens terecht te kunnen.

Rol pesters

Pesters hebben verschillende motieven om tot pesten over te gaan, zoals:

- uit pure verveling;
- om een frustratie af te reageren, uit concurrentiedrang of jaloezie;
- de dader is vroeger zelf gepest of bang gepest te worden en probeert de aandacht van andere potentiële pesters van zichzelf af te leiden door iemand anders te pesten;
- populair willen worden ten koste van het slachtoffer.

Soms is er sprake van een gewelddadige thuissituatie. Pesters zijn in veel gevallen onzeker en proberen dat te verbergen onder stoer gedrag. Hoewel veel pesters denken dat hun gedrag bijdraagt aan hun populariteit, keuren in werkelijkheid de meeste groepsgenoten het pesten af. Zij zijn hooguit aardig voor de pester, omdat ze bang zijn om zelf slachtoffer te worden. De meeste daders durven niets te ondernemen als ze zich onvoldoende gesteund voelen. Ze pesten alleen als ze in een groep zijn, of voldoende (passieve) medestanders hebben. Dat leidt tot een patroon van daadwerkelijke daders en meelopers: de mensen die de daders aanmoedigen en verbaal steunen. De meelopers zijn meestal zelf bang voor de pester, maar laten hem vaak vallen als hij gezichtsverlies lijdt.

Pesters komen uit alle bevolkingsgroepen, in alle leeftijden en van elk opleidingsniveau. Bij kinderen ligt de drempel tot pestgedrag relatief laag, omdat ze impulsiever reageren. Maar ook adolescenten en volwassenen pesten regelmatig. Ook zijn de pesters niet alleen jongens en mannen. Vrouwen en meisjes hebben een sterk aandeel in pesterijen, in toenemende mate ook in gewelddadige pesterijen. Wel kunnen de wijzen van pesten verschillen. Mannen, kinderen en laagopgeleiden pesten meestal op fysieke wijze en verstoppen of pakken spullen af. Vrouwen, hoogopgeleiden en volwassenen doen vaker aan verbale en indirecte pesterijen, die overigens niet minder hard aan hoeven komen.

Rol werkgevers en leidinggevenden

Aan pesten op de werkvloer kunnen vele factoren ten grondslag liggen, maar ook de sfeer op het werk speelt een rol. Mogelijke risicofactoren zijn:

- In een grote huisartsenorganisatie met een sterk verloop en/of een afstandelijke sfeer is de kans op pesten groter.
- Ook financiële problemen, een te hoge of juist te lage werkdruk, of het gevoerde personeelsbeleid kunnen pestgedrag bevorderen.
- Soms wordt pesten vanuit het management geïnitieerd of bevorderd met als doel de werknemer te bewegen de huisartsenorganisatie op eigen initiatief te verlaten.
- Wanneer een werknemer om welke reden dan ook als een 'indringer' wordt beschouwd, bijvoorbeeld omdat hij of zij niet uit hetzelfde dorp of dezelfde streek komt.
- Competitiedrang kan een rol spelen, wanneer iemand 'over lijken' wil gaan om zijn doel te bereiken. Door een ambitieuze collega te kleineren, zal die zich wellicht bescheidener opstellen en geen bedreiging meer vormen voor de eigen ambities. Ook komt het voor dat mensen die promotie maken, worden gepest uit jaloezie.

Pesten op het werk kan ziekteverzuim met naar schatting 50 procent doen toenemen.

(bron: www.censor.nu)

Rol vertrouwenspersoon

Net als kinderen kunnen ook volwassenen worden gepest om hun uiterlijk of gedrag, maar bij pesten op het werk speelt er meestal meer. Het kan gaan om (seksuele) intimidatie, hatelijke e-mails of een collega buitensluiten, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat hij of zij ontslag neemt. In tijden van crisis blijken dit soort praktijken van 'wegpesten' vaker voor te komen. Volgens MIND Korrelatie, de organisatie voor psychosociale hulp, heeft pesten ook bij volwassenen grote gevolgen. Ze krijgen vaak gezondheidsklachten, verliezen hun baan of maken soms zelfs een eind aan hun leven.

De vertrouwenspersoon is van groot belang indien het slachtoffer voor een melding niet bij de leidinggevende terecht kan. Dit kan zijn door persoonlijke weerstand, maar zeker ook wanneer de leidinggevende zelf de pester is. Grote huisartsenorganisaties hebben veelal een eigen vertrouwenspersoon. De kleinere huisartsorganisaties kunnen een beroep doen op een externe vertrouwenspersoon die wordt gefinancierd door de SSFH tot een maximum van 4 uur per melding. Via de website van de SSFH kunnen de contactgegevens van de [vertrouwenspersoon](#) snel verkregen worden. Omdat veel werknemers in de huisartsenzorg veelal eerst kijken op de sites van de LHV, De NVvPO en de NVDA, zijn op deze sites snelle links geplaatst naar de juiste plek op de site van de SSFH.

Tip

De vertrouwenspersoon kan:

- **niet** het slachtoffer eigenmachtig benaderen;
- **wel** de melders vragen het slachtoffer aan te moedigen naar de vertrouwenspersoon te gaan voor een gesprek.

Voorkomen en aanpakken

Alle betrokkenen hebben er belang bij om pesten te voorkomen en/of terug te dringen en dragen daar verantwoordelijkheid voor. Hierbij is het van belang dat er structureel aandacht is voor het respectvol met elkaar omgaan. Direct aanpakken zorgt voor een snel herstel van de balans. Dit geeft een gevoel van veiligheid bij alle betrokkenen. Een positieve werksfeer waarin aandacht is voor onderling persoonlijk contact, het goede voorbeeldgedrag van de leidinggevenden en de nodige sociale vaardigheden zorgen voor een hoge graad van preventie.

Tips op zowel preventief als curatief gebied:

- Belangrijk is het besef dat de gepeste bepaalt wat de impact is van ongewenst gedrag, niet de omgeving.
 - Neem meldingen en signalen over ongewenst gedrag altijd serieus, met aandacht voor zowel de pester en de gepeste als de omgeving.
 - Richt het curatief beleid op normalisering van de werksfeer en niet alleen op de pester. De gepeste is er niet op uit om de pester te straffen maar wil dat het pesten stopt.
 - Benadruk de positieve kanten van het slachtoffer.
 - Borg pesten in het beleid (on)gewenste omgangsvormen.
 - Geef het bespreken van ongewenst gedrag een plek in het werkoverleg.
 - Bespreek incidenten na in de groep.
 - Zorg dat alle nieuwe medewerkers tijdens hun inwerkperiode in kennis worden gesteld van uw beleid.
 - Zorg dat het beleid intern goed vindbaar is en geef hierbij duidelijk aan waar incidenten gemeld kunnen worden. Bedenk hierbij dat een melding ook een vraag om controle en vervolg is.
 - Denk hierbij ook aan de vertrouwenspersoon.
 - Zorg voor een pestprotocol in het beleid ongewenst gedrag.
- Lach niet met de pester mee, maar spreek de pester aan op zijn gedrag.
 - Zorg voor een gedragscode.
 - Benoem ongewenst gedrag in uw jaarplan en jaargesprekken. Zeker als het om een teamlid gaat dat vaker ziek is, minder presteert of minder goed gestemd lijkt te zijn.
 - Realiseer u dat wat u hoort over pestgedrag slechts het topje van de ijsberg is.
 - Het risico bestaat dat klachten of hulpkreten onvoldoende serieus genomen worden.
 - Het is belangrijk om niet voorbarig tot een oordeel te komen. Ook wanneer het knelpunt nog niet helemaal duidelijk is, kan de leidinggevende alvast aangeven dat pesten niet wordt getolereerd.
 - Neem bij een training omgaan met agressie en geweld ook pesten mee. Dit valt ook onder ongewenst gedrag.
 - Gedeelde ervaringen en herinneringen dragen bij aan een positief groepsklimaat. Op deze manier ontstaat een 'wij-gevoel' waardoor de kans op uitsluiting klein wordt. Voorbeelden:
 - begroet iedere medewerker elke dag persoonlijk;
 - besteed aandacht aan verjaardagen in de groep;
 - vier samen feestdagen, jubilea, e.d.;
 - organiseer teamuitjes, teambuildingdagen.
 - Concentreer u op het gedrag, ga af op de feiten en niet op de emoties. Pas hoor en wederhoor toe. Keur pestgedrag af zonder te oordelen en geef aan hoe u wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn.
 - Maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag, spreek een tijdspad af, leg die vast en evalueer.
 - Leg zaken vast in het personeelsdossier.
 - Ondersteun de gepeste door voldoende sociale steun te bieden, zodat de gepeste zelf de regie over zijn/haar leven terugkrijgt.

Stappenplan om te komen tot goed anti-pestbeleid

1. Inventariseer wat de organisatie doet tegen pesten en maak hierbij gebruik van de hiervoor genoemde tips en eventuele uitslagen uit de RI&E.
2. Maak problemen zichtbaar voor alle betrokkenen.
3. Besteed aandacht aan melden en registreren. Mogelijk kunt u ook een verbinding leggen met de ziektekosten, zodat duidelijk wordt welke kosten met pesten gemoeid zijn.
4. Agendeer pesten, vallend onder ongewenst gedrag, als vast onderwerp in het werkoverleg, zodat er ook periodiek aandacht voor is.
5. Maak gebruik van de infographic om het anti-pestbeleid te verduidelijken.
6. Communiceer intern over het nieuwe beleid en focus hierbij op het sociaal gewenst gedrag.
7. Evalueer na verloop van tijd het beleid en stel dit waar nodig bij.

Wegwijzer pesten (TNO)

Wilt u meer weten over de aanpak van pesten? Kijk eens naar de handige tool die TNO heeft ontworpen. De Wegwijzer Pesten helpt de gepeste, de omstander en de leidinggevende/HR-medewerker pestgedrag te (h)erkennen en biedt handvatten om pesten aan te pakken. De wegwijzer leidt in drie stappen naar een passende aanpak.

[Download de Wegwijzer Pesten van TNO.](#)

Bijlage

Signalen van psychische belasting

Checklist: Signalen van psychische belasting		
Gedrag	Psychisch-emotioneel	Lichamelijk
Zichtbaar	Zichtbaar	Zichtbaar
<ul style="list-style-type: none"> • Overuren en/of achterstand in werk • Onderpresteren • Prioriteiten verwarren • Onzorgvuldig werken • Onderbreking van werk • Fouten, ongevallen, bijna-ongevallen • Geen of nauwelijks pauzes nemen • Sociale isolatie • Meer en ongezonder eten en drinken • Meer roken • Van de hak op de tak springen • Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken 	<ul style="list-style-type: none"> • Prikkelbaar • Agressief • Angstig • Ongeinspireerd, diepe zuchten • Snel schrikken • Ongemotiveerd • Ontevreden • Vergeetachtig • Verstrooid, slecht kunnen concentreren • Sarcastisch • Somber • Besluiteloos • Chaotisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Oververmoeid • Vermageren of juist aankomen • Nagelbijten • Beven, zweten, trillen, tics • Huilen • Gespannen houding • Hyperventileren • Huiduitslag • Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes

Checklist: Signalen van psychische belasting		
Gedrag	Psychisch-emotioneel	Lichamelijk
Niet zichtbaar	Niet zichtbaar	Niet zichtbaar
<ul style="list-style-type: none"> • Minder en onvoldoende ontspannen in bijvoorbeeld sport/hobby's • Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringspillen, maagpillen) • Minder en onvoldoende praten over lastige ervaringen en situaties • Minder en onvoldoende steun ervaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen • Verdrietig gevoel, depressief • Zelfverwijten, schuldgevoel • Angst voor de toekomst • Gevoel van onrust • Opgejaagd gevoel • Onzeker, gevoel een mislukking te zijn • Onwerkelijk gevoel • Ongeïnteresseerd gevoel • Voortdurend piekeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Spanning in nek en schouders • Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien • Slapeloosheid, vaak wakker of andere klachten • Hoofdpijn, migraine • Spierpijn • Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn • Hoge bloeddruk • Hartkloppingen, pijn of druk op de borst



Stichting Sociaal Fonds
Huisartsenzorg