

## Pesten of psychoterreur binnen een organisatie

Psychoterreur, een zwaardere term voor pesten of ongewenste omgangsvormen, komt vaak voor en brengt grotere schade aan, dan menigeeen verwacht. Wij hanteren de term psychoterreur, om de ernst van het probleem extra te onderstrepen. Hoe moeilijk is het dan ook voor een werknemer om te moeten aangeven dat hij het slachtoffer is van psychologische terreur. En hoe beschamend is het voor een organisatie om te moeten onderkennen dat dergelijk gedrag plaatsvindt binnen het bedrijf.



Om tot oplossingen te komen zullen wij allereerst het fenomeen zelf en de oorzaken en de gevolgen ervan, onder de loep moeten nemen. Psychoterreur binnen een organisatie is geen nieuwe verschijnsel. Hoewel pas kort in de openbaarheid, gaat het om gedrag dat ons mensen al eeuwen eigen is. de redenen voor dit gedrag zijn talrijk en divers; de dader of daders zijn uit op de werkplek van het slachtoffer, zij willen (moeten hun frustraties kwijt, zijn jaloers of willen zich verzekeren van populariteit (positie) binnen de groep. De niet directe daders of meelopers zijn bang voor hun sociale status op het werk of hebben de angst zelf slachtoffer te worden. Slachtoffers kunnen te ijverig zijn, of juist niet, zij kunnen er anders uitzien, 'vreemd' praten, te oud of jong zijn, uit een andere cultuur of milieu komen, een bepaalde plek of positie hebben, kunnen een andere sociale status hebben of zijn gevoelsmatig zwakker dan degene die de terreur uitvoert. Precies aangeven waarom iemand slachtoffer wordt is meestal niet mogelijk en is vaak heel onvoorspelbaar.

Het feit dat binnen de ene organisatie het ongewenste pestgedrag vaker voorkomt dan binnen de andere heeft veel te maken met de vorm van leidinggeven. Om te beginnen zal een goede leidinggevende zich nooit schuldig malen aan dit gedrag en zal nooit een werknemer in het bijzijn van anderen kritiek te geven of zich naar andere negatief of spottend uitlaten. Bovendien zal een goede leider zich intensief met zijn teamgenoten bezighouden en daardoor signalen van psychoterreur snel opmerken. Een goede leider zal dit gedrag in de kiem smoren, de daders ter verwoording roepen en hen informeren over de gevolgen van dit gedrag voor alle betrokkenen.

Een aantal veel voorkomende hoofdvormen van psychoterreur zijn:

- Het werk onaangenaam maken door onnodig veel kritiek te leveren.
- Belangrijke informatie achterhouden of incorrect doorgeven.
- Iemand buiten de groep plaatsen door te negeren, over te slaan of foutief aan te sturen.
- Over iemand roddelen of door zich op de negatieve kanten te focussen.
- Door iemand belachelijk te maken (kleding, gedrag, spraak, et.).
- Iemand bedreigen, zowel verbaal, schriftelijk of fysiek.
- 'Per ongeluk' of expres lichamelijk contact (zelfs geweld) gebruiken.
- Iemand bewust blokkeren (onthouden van mogelijkheden, hulpmiddelen, etc.)
- Iemand uitsluiten of doodzwijgen.

- Iemand onder druk zetten (werk, tijd, informatie, dwingen).
- Iemand opjagen of achternalopen.
- Iemand klemzetten of heel bewust in de val laten lopen of opsluiten.
- Door bezittingen af te pakken, te stelen of deze te beschadigen of te vernietigen.
- Iemand afpersen om geld, spullen of informatie.

Dit alles mede door het gebruik van social media.

De gevolgen van psychoterreur zijn tweeledig. Allereerst liggen die aan de kant van het slachtoffer. De gevolgen verschillen in intensiteit per slachtoffer. Is hij/zij lichamelijk en psychisch goed gezond en ondervindt hij buiten het werk voldoende steun, dan zal hij beter met de situatie om kunnen gaan. Soms vertoont iemand stoer gedrag en wordt de pijn verborgen gehouden voor anderen. Dit zorgt in een later stadium voor grotere problemen en een langere hersteltijd. Bij het slachtoffer kunnen zich diverse lichamelijke klachten gaan voordoen, zoals maag-darmklachten, astma, slaapproblemen, pijn, eetstoornissen, migraine, nervositeit, etc. De psychische gevolgen zijn onder andere zeer emotioneel zijn, depressiviteit, vermoeidheid, perfectionisme, angsten, afsluiten, dissociëren, automutilatie, suïcidegedachten, dwangneurose, psychoses en fobieën. Dit alles kan pas jaren later tot uiting komen. Dan zijn er ook nog de sociale gevolgen, zoals de angst om normale contacten te leggen of te behouden, geen goede sociale omgang kunnen hebben, moeite hebben met intimiteit of seksualiteit, moeite om zich zelf te kunnen zijn in werk- of privé-situaties of moeite met opvoeden van de eigen kinderen. Men voelt zich minderwaardig of heeft het gevoel niets meer goed te kunnen doen. Afsluiting van de realiteit dat zelfs kan leiden tot zelfmoord.



Ook de organisaties waarbinnen psychoterreur zich voordoet hebben daaronder te lijden. Het kost jaarlijks honderden miljoenen, niet alleen aan direct verzuim (afwezigheid), maar ook aan de hulpmiddelen die nodig zijn (Arbo, coaching, training, re-integratie, inhuren extra personeel, etc.) Daarnaast is er invloed op de bedrijfscultuur, een hoger ziekteverzuim onder getuigencollega's, een groter personeelsverloop, verslechtering van de motivatie en inzet, het teruglopen van de productiviteit en productiekwaliteit en het imago verlies. Allemaal aspecten die geldelijk niet te meten zijn, maar terdede wel geld kosten.

Het voorkomen van psychoterreur binnen een organisatie is derhalve een optie die, voor alle betrokkenen, veruit te verkiezen is boven het herstellen van uit de hand gelopen situaties. Voorkomen kan bewerkstelligd worden door onder andere:

- Een duidelijk beleid over collegialiteit en samenwerking.
- Helderheid omtrent de normen waarden.
- Vroegtijdige signalering
- Houden van open en transparante functioneringsgesprekken.



- Creëren van een open structuur waarbinnen het besprekbaar maken van problemen zonder sanctionering mogelijk is.
- Door het onderstrepen en benoemen van ieders persoonlijke vaardigheden, kwaliteiten en bijdrage aan de organisatie en de onderlinge samenwerking.
- Het geven van vrijheid om mening te kunnen uiten in formele en informele omstandigheden.
- Door het versterken van het individuele zelfvertrouwen.
- Door open, transparant en inspirerend leiderschap.

Als een situatie bekend is, moet de omvang en de structuur ervan in kaart worden gebracht. Ook als dit een tijdrovende klus lijkt die geklaard moet worden nog voor er aan een oplossing gedacht kan worden. Daarna kan pas de herstelfase gestart worden. Deze fase bestaat uit aan een aantal onderdelen, namelijk:

- De zorg voor het slachtoffer, zoals persoonlijke begeleiding, counseling, coaching, training, etc. gedurende het gehele traject.
- Het aanspreken van de daders en het nemen van alle maatregelen om dit te stoppen en te voorkomen.
- Het omvormen van de heersende sfeer binnen de organisatie of afdeling, zodat er basisveiligheid ontstaat voor alle betrokkenen. Hierdoor is stijgt de werksfeer, motivatie, betrokkenheid en kwaliteit.

In veel gevallen ontstaat pesten door de ruimte die de direct leidinggevendenden laten ontstaan. Onwetendheid, onervarenheid, en angst om het probleem aan te pakken zijn de oorzaak van veel onnodig leed. Aandacht vanuit het management voor de sturing van het leidinggevend kader is hierbij noodzakelijk. Om dit fenomeen terug te dringen is openheid en goede communicatie op alle niveaus van cruciaal belang.

Concluderend kunnen we stellen dat psychoterreur binnen een organisatie veel en vaak onherstelbaar leed zal berokkenen en onnodig veel mensen zal schaden. Toch kunnen deze situaties door de nodige inspanning en enige investeringen goed opgelost worden.



Een gedicht over pesten gevonden op internet:

*Het LIJKT je niks te doen*

*iedereen lacht  
en jij staat daar maar  
bang om te kijken  
bang om jou te zijn*

*elke dag hetzelfde  
de woorden komen op je af  
blijven hangen in je hoofd  
het LIJKT je niks te doen*

*dag in dag uit  
leef jij je leven zo  
tot het niet meer gaat  
je verafschuwd jezelf*

*doordat je er niet tegen in gaat  
omdat je geloofd wat ze zeggen  
omdat je geen hulp durft te zoeken  
en hun blijven lachen*

*je blijft je groot houden,  
maar hoe lang hou je dat nog vol?*



### **Leiders**

Als leider mag je nooit pesten in welke vorm dan ook accepteren. Vergeet niet dat de gepeste er heel luchtig over kan doen en soms zelfs er om lacht of meedoet. Dit is een overlevingsmechanisme! Onderschat het gevaar van pesten nooit! Grijp in en bereek het, vertoon geen ontwijkend gedrag om dat het zo onschuldig lijkt. Onderneem actie en bescherm de veiligheid van medewerkers.

### **Ben Determann**

T. 06-54 208 259  
bdetermann@people-investment.nl  
www.people-investment.nl