

CARRIÈREPESTEN

*Een kwalitatief onderzoek naar de omgang met en aanpak van pesten,
vanuit het perspectief van een personeelsfunctionaris*

In opdracht van



Jip de Vries | 2124355
Student Toegepaste Psychologie | Cohort 2008

Begeleidend docent: Jeske Nederstigt
Tweede lezer: Josephine Berkers



“Toen ik een aantal jaren geleden een nieuwe baan kreeg, was ik ontzettend blij. De werkzaamheden leken me erg leuk en het zou een leuke uitdaging worden. Mijn collega’s had ik toen nog niet ontmoet, maar dat zou wel goed komen. Dacht ik. Maar op het moment dat ik de werkvloer op kwam lopen, had ik gelijk door dat ik me in dat laatste had vergist.

Het was een hechte groep collega’s en ze keken mij met argusogen aan. Toen ik mijzelf wilde voorstellen, weigerde een aantal mij zelfs een hand te geven.

Ik hoorde later dat een andere collega was ontslagen en dat ik daarvoor in de plaats was gekomen. Ik was niet welkom, zeiden ze.

Dit had ik niet verwacht. Volwassen mensen die zich zo kinderachtig gedroegen had ik nog nooit ontmoet. Toch liet ik me niet uit het veld slaan door deze eerste ontmoeting en begon ik vol goede moed aan mijn baan.

Maar het is alleen maar erger geworden. Ik word buitengesloten en genegeerd. Zo moet ik altijd alleen lunchen en word ik niet uitgenodigd als ze wat leuks gaan doen. Op een gegeven moment werden zelfs telefoontjes die voor mij binnenkwamen niet doorverbonden. Mijn collega’s zeiden gewoon dat ik afwezig was! Ik heb hier wat van gezegd, maar het hielp niets. Ik hoor mijn collega’s dagelijks over mij praten; de raarste dingen worden verzonnen om mij belachelijk te maken. Ook worden mijn ideeën en opmerkingen totaal genegeerd. Ik heb de juiste kennis niet, zeggen ze dan. Het ergste is dat mijn leidinggevende gewoon meedoet. In een gesprek zei hij dat het aan mijn houding ligt en dat ik me niet zo moest aanstellen.

Ik kan niet verder zo. Ik ben helemaal op en ik wil niet meer werken. Elke dag dezelfde gemene opmerkingen en dezelfde pesterijen. Als ik thuiskom, heb ik ontzettende hoofdpijn en ben ik bekaf. Ook slaap ik slecht en pieker ik veel. Ik ben vroeger nooit gepest en weet ook niet hoe ik hier mee om moet gaan. Ik heb geprobeerd een andere baan te vinden. Stapels (open) sollicitaties zijn de deur uit gegaan, maar zonder succes. Op mijn leeftijd is het vinden van een leuke functie nog niet zo makkelijk en bovendien durf ik mijn huidige werkgever niet als referentie op te geven. Soms denk ik: ik neem gewoon ontslag. Op dit moment ben ik in verzuim. Ik wil gewoon nooit meer terug naar het werk maar financieel trek ik het niet om daadwerkelijk ontslag te nemen.”

Hilde (48) Geschreven op 03.06.2011 door: redactie margriet.nl

Voorwoord

Geachte Lezer,

Dit onderzoeksrapport is het resultaat van het afstudeeronderzoek “carrièrepesten” dat ik heb uitgevoerd in opdracht van USG People The Netherlands, ter afronding van de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Fontys Hogescholen.

Op voorhand wil ik Esther van t Net bedanken voor haar deskundigheid en openheid tijdens de gesprekken die bepalend zijn geweest voor de voortgang van dit onderzoek. Zij heeft mij de vrijheid gegeven om dit onderzoek zelfstandig uit te voeren en hierbij vertrouwd op mijn eigen professionele expertise. Onder andere het enthousiasme en de ‘open mind’ van Esther zijn erg waardevol gebleken voor de onderlinge samenwerking.

Daarnaast wil ik Jeske Nederstigt, begeleidend docent in dienst van Fontys Hogescholen, hartelijk bedanken voor haar persoonlijke begeleiding in de voortgang van dit afstudeeronderzoek. Haar professionaliteit en methodologische kennis hebben een enorme bijdrage geleverd aan dit rapport en hebben er voor gezorgd dat er continu een kritische blik werd geworpen op de voortgang van dit traject. Ook wil ik mijn intervisiegroep bedanken voor de begeleiding en steun die zij hebben geboden tijdens het onderzoeksproces.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor de mentale steun die zij hebben gegeven bij de afronding van dit onderzoeksrapport. Met name wil ik Margot van de Weegh bedanken voor haar geduld, steun en medeleven in de moeilijkeren tijden van dit traject.

Met vriendelijke groeten,

Jip de Vries

25 mei 2012
Eindhoven

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1. De opdrachtgever	7
1.2. Aanleiding van het onderzoek	8
1.3 Relevantie van het afstudeeronderzoek.....	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	11
2.1. Pestgedrag op de werkvloer	11
2.1.1. Herkennen van pestgedrag	15
2.2. Bespreekbaarheid taboe	16
2.3. Beantwoording deelvraag.....	17
2.3.1. Verwachtingen	17
Hoofdstuk 3: Methode van onderzoek.....	18
3.1 Kwalitatief onderzoek	18
3.2. Onderzoeksopzet	18
3.3. Respondenten	19
3.4. Operationalisatie.....	20
3.5. Procedure	21
3.6. Betrouwbaarheid en validiteit	21
3.6.1. Betrouwbaarheid	21
3.6.2. Validiteit	22
3.7. Ethiek.....	22
3.8. Materialen	23
3.9. Publicaties	23
Hoofdstuk 4: Resultaten	24
4.1. Algemene resultaten.....	24
4.2. Onderzoeksvraag 2	25
4.3. Onderzoeksvraag 3	31
4.4. Adviserende resultaten voor de opdrachtgever	34
Hoofdstuk 5: Discussie	36
5.1. Conclusies	36
5.1.1. Beantwoording onderzoeksvraag 1	36
5.1.2. Beantwoording onderzoeksvraag 2	36
5.1.3. Beantwoording onderzoeksvraag 3	39
5.1.3. Beantwoording probleemstelling	40
5.2. Aanbevelingen	41
5.3 Discussiepunten van het onderzoek	41

5.3.1. Sterke punten van het onderzoek	42
5.3.2. Zwakke punten van het onderzoek	42
5.3.3. Vervolgonderzoek.....	43
Bibliografie	44

Bijlagen (apart document)

Bijlage I: Mail aan de respondenten

Bijlage II: Topiclist

Bijlage II: Toestemmingsverklaring geluidsopname

Bijlage IV: Analyseplan

Bijlage V: Analysetabellen

Bijlage VI: Authenticiteitsverklaring

Samenvatting

Het onderzoek “carrièrepesten” is een afstudeerproject in opdracht van USG People The Netherlands, ter afronding van de hbo opleiding Toegepaste Psychologie.

In het onderzoek wordt er een kwalitatief surveyonderzoek verricht naar de aanpak en bespreekbaarheid van pestgedrag op het werk, bekeken vanuit het perspectief van een personeelsfunctionaris. De respondenten zijn afkomstig uit negen verschillende organisaties in de regio Eindhoven-Roermond. In deze organisaties is wel een beleid omtrent pestgedrag aanwezig, maar deze voldoen niet aan de gestelde eisen vanuit de theorie. Pesten wordt over het algemeen gezien als een subjectieve ervaring door de medewerker zelf, waardoor de focus van een procedure ook niet op de “pester” komt te liggen.

Op basis van de theorie en de interviews is gebleken dat de respondent over in totaal elf interventiemogelijkheden kan beschikken ter signalering, opvolging of begeleiding van een situatie waarin een medewerker wordt gepest.

Deze procedure(s) worden bemoeilijkt door de reactie van de “pester” en de reactie van de leidinggevende. Men is geneigd de situatie af te schuiven op de gepeste medewerker met als argument dat men niet in de bedrijfscultuur zou passen of dat hij/zij niet naar behoren zou functioneren.

De respondenten geven in het onderzoek aan veel moeite te willen doen om een persoon te begeleiden wanneer deze wordt gepest door een collega.

Wanneer de situatie uitzichtloos is zal de medewerker worden overgeplaatst naar een andere afdeling, of zal de pester een officiële waarschuwing ontvangen.

Het verschil wat hierin wordt gemaakt tussen uitzendkrachten en vast personeel valt te definiëren in een “kritischere kijk”. Een uitzendkracht zal zijn waarde in het bedrijf moeten bewijzen om gelijk behandeld te worden.

Toch zijn de risico's tot ontslag of overplaatsing van de uitzendkracht wel degelijk in te perken.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit onderzoeksrapport wordt het onderzoekstraject van het afstudeeronderzoek “carrièrepesten” duidelijk weergegeven. Ten eerste wordt de beginfase van het onderzoek beschreven waar onder andere de aanleiding van het onderzoek, de maatschappelijke relevantie en de theoretische onderbouwing van het onderwerp gerapporteerd zijn. Daarnaast wordt de uitvoering van dit onderzoek duidelijk beschreven en methodisch verantwoord. De verworven onderzoeks-data zijn terug te vinden in de bijlagen, samen met het analyseplan en de authenticiteitsverklaring. De verworven data zullen gebruikt worden om heldere resultaten te formuleren en hieruit voortkomend duidelijke conclusies te formuleren welke gekoppeld zijn aan concrete aanbevelingen naar de opdrachtgever. Geformuleerde discussiepunten zijn opgenomen in de discussie van dit onderzoek.

1.1. De opdrachtgever

“We keep the world working by helping the right people find the right job” is de officiële slogan van USG People The Netherlands¹ (Redactie USG People, 2009), een organisatie genoteerd aan de Amsterdamse beurs en tevens opdrachtgever van dit afstudeeronderzoek.

Deze organisatie, opgericht in 1972 onder de naam PBM Nederland, heeft zich gemanifesteerd als één van de grootste leveranciers van HR-diensten in Europa waarbij het werven, selecteren, uitzenden en detacheren van flex-medewerkers centraal staat (Redactie USG People, 2009). Deze diensten uiten zich in 19 dochterondernemingen, met verschillende specialisaties en kenmerken met als doel iedere klant of organisatie optimaal van dienst te kunnen zijn.

Een groot deel van deze diensten wordt opgevangen door één dochteronderneming: Start People (Redactie USG People, 2009). Dit bedrijf levert personeel aan zowel de grote, als de relatief kleinere organisaties en doet dit middels uitzenden, detacheren en werving en selectie. Ook neemt dit bedrijf de salarisadministratie van het uitgezonden, of eigen personeel van de klant uit handen (payrolling). Tot slot biedt Start People ook inhouse-services aan voor haar grootste klanten (Redactie USG People, 2009).

Hoewel USG People en haar dochterondernemingen een commercieel karakter hebben, staat “de mens” binnen de organisatie centraal (Redactie USG People, 2009). Het is “de mens” die ook het succes van deze organisatie(s) bepaalt. Zij zien het dan ook als een missie om de mens te helpen aan een baan die het beste bij hem past, wat zorgt voor de beste werknemers voor onze klant. Het talent van het individu dient hierbij naar boven gehaald en ontwikkeld te worden. Op deze manier hoopt USG People verschil te maken in de maatschappij.

Deze filosofische insteek maakt dat USG People snel kan inspelen op de behoeften van klant en kandidaat². Het leveren van maatwerk staat hierbij centraal (Redactie USG People, 2009). In de praktijk zorgt dit ervoor dat de medewerkers van USG People de kandidaten nauwkeurig volgen in het arbeidsproces. Dit brengt verschillende drempels met zich waarbij men secuur moet handelen om zowel klant als kandidaat tevreden te houden.

In dit afstudeeronderzoek wordt één van deze drempels nauwkeurig onderzocht.

¹ USG People The Netherlands is de officiële benaming van de organisatie. In het vervolg van dit afstudeeronderzoek wordt de meer gangbare term genoemd: USG People

² Kandidaat: de gehanteerde term voor uitzendkracht/flex-medewerker.

1.2. Aanleiding van het onderzoek

In het intakegesprek van 20 december 2011 met een personeelsfunctionaris, in dienst van USG People en nader te benoemen als “praktijkbegeleider”, heeft dit afstudeeronderzoek zijn oorsprong gevonden. De praktijkbegeleider gaf in dit gesprek aan dat zij, in haar functie als personeelsfunctionaris, onder andere verantwoordelijk is voor het langdurige verzuim onder uitzendkrachten. Dit betekent dat wanneer er een uitzendkracht gedurende een langere periode verzuimt, zij de situatie analyseert en in eerste instantie probeert de uitzendkracht weer terug aan het werk te krijgen. Indien dit niet mogelijk is, is het de taak van de praktijkbegeleider ervoor te zorgen dat de uitzendkracht zo goedkoop mogelijk uit dienst gaat.

In de gesprekken die zij met deze uitzendkrachten voert komt het onderwerp “pestgedrag op de werkvloer” met enige regelmaat aan bod. De uitzendkracht geeft in deze gesprekken aan dat hij of zij gepest wordt door andere personeelsleden waardoor terugkeer naar de werkplek niet meer mogelijk is. De uitzendkracht geeft aan dat de situatie uitzichtloos is tenzij er zaken veranderen. De praktijkbegeleider zoekt om die reden contact met de contactpersoon bij het desbetreffende bedrijf en geeft aan dat deze gesprekken niet zonder problemen verlopen: de reactie van de contactpersoon (dit zijn vaak personeelsfunctionarissen of leidinggevenden) is vaak (té) commercieel. Een uitzendkracht is over het algemeen gemakkelijk vervangbaar en de snelste (en goedkoopste) manier om het probleem op te lossen is het aannemen van een nieuwe uitzendkracht welke beter in de groep ligt. Dit is voor USG People een nadelige oplossing. Commercieel gezien is het belangrijk om klanten te binden door zo veel mogelijk uitzendkrachten aan het werk te houden bij ieder bedrijf. Een andere reactie van de contactpersoon welke is teruggekomen in het intakegesprek is dat de problematiek “pesten” niet herkend wordt binnen de organisatie. Men vindt vaak dat de oorzaak eerder in de beleving van de gepeste ligt, dan aan het gedrag van de pesters. De praktijkbegeleider geeft hierbij aan dat het taboe wat op pestgedrag op de werkvloer heerst hier een grote rol in speelt. Deze twee (mogelijke) reacties van de contactpersonen (commercialiteit en het taboe) zorgen ervoor dat de uitzendkracht extra benadeeld wordt op het moment dat de problematiek “pestgedrag op de werkvloer” bespreekbaar wordt gemaakt.

Het resultaat is namelijk vaak een gedwongen overplaatsing van de uitzendkracht, of zelfs ontslag. De praktijkbegeleider vraagt zich dan ook sterk af of zij er wel goed aan doet om de problematiek überhaupt bespreekbaar te maken.

Een mogelijke oplossing die in het intakegesprek naar voren is gekomen is het vergaren van meer informatie met betrekking tot het gevoerde beleid, en de praktijkgerichte aanpak van de (mogelijke) contactpersonen van de praktijkbegeleider op het moment dat een uitzendkracht wordt gepest.

Ook is de praktijkbegeleider benieuwd naar de ervaren drempels van andere personeelsfunctionarissen en hoe zij een taboe binnen hun organisatie bespreekbaar kunnen maken.

Concreet is de opdracht, en tevens het onderwerp van dit afstudeeronderzoek, een kwalitatief onderzoek te verrichten naar het beleid, de praktijkgerichte aanpak en ervaren drempels omtrent het onderwerp “pestgedrag op de werkvloer”, kijkend naar zowel het eigen personeel als uitzendkrachten. Daarnaast worden de respondenten gevraagd naar hun beleving van pestgedrag op de werkvloer en hoe zij in hun functie omgaan met taboes.

Onder respondenten worden personeelsfunctionarissen verstaan die de kennis bezitten over het onderwerp van onderzoek binnen de eigen organisatie. Meestal is dit een HR Adviseur of vertrouwenspersoon, aldus de praktijkbegeleider. Bij voorkeur hebben zij zelf ervaring met “pestgedrag op de werkvloer”, vanuit hun functie als personeelsfunctionaris, hoewel dit geen eis is.

Bij het selecteren van de respondenten wordt geen onderscheid gemaakt in waar zij werkzaam zijn en of zij een relatie hebben met USG People of één van haar dochterondernemingen. De praktijkbegeleider geeft aan dat het onderzoek ervoor is bedoeld om bij grote organisaties een exploratie te verrichten, met als doel de praktijkbegeleider meer inzicht te geven in haar eigen mogelijkheden om de uitzendkracht beter van dienst te kunnen zijn.

Het advies van dit onderzoeksrapport is er dan ook op gericht om de praktijkbegeleider te adviseren in haar mogelijke aanpak bij het bespreekbaar maken van een gepeste uitzendkracht met een contactpersoon binnen de organisatie waar die uitzendkracht op dat moment werkzaam is.

De praktijkbegeleider zal worden geadviseerd in reacties die zij kan verwachten en hoe zij hiermee om kan gaan. Ook worden er verschillende mogelijke interventies geformuleerd die de praktijkbegeleider kan uitvoeren om het begeleidingstraject van de uitzendkracht te verbeteren.

Deze interventies fungeren als praktisch toepasbare mogelijkheden om het verschil tussen de theoretische handelingswijzen (afkomstig uit het theoretisch kader en beleidsvoering van organisaties) en de praktijk te kunnen overbruggen.

Voor deze opdracht staan 20 weken, met een begindatum van 6 februari 2012. Verwacht wordt dat dit onderzoek binnen deze termijn conform de door Fontys Hogescholen gestelde normen, behaald zal worden (Bergman, 2011).

Concluderend valt te stellen dat binnen de termijn onderstaande probleemstelling beantwoord dient te worden:

“ Welke strategie is voor de opdrachtgever praktisch toepasbaar in het bespreekbaar maken van een gepeste uitzendkracht naar haar contactpersonen, waarbij zowel het belang van de uitzendkracht, als de relatie tussen opdrachtgever en klant in acht worden genomen?”

Om deze probleemstelling naar volledigheid te kunnen beantwoorden zijn er drie onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1. Wat zijn vanuit de theorie de meest gangbare en effectieve interventies met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op de werkvloer en het bespreekbaar maken van een taboe?*
- 2. Wat zijn de huidige attitudes en interventiestrategieën onder personeelsfunctionarissen met betrekking tot pestgedrag op de werkvloer en in hoeverre wijken deze af van de theoretische interventies?*
- 3. “ Welke drempels ervaren personeelsfunctionarissen in de aanpak en het bespreekbaar maken van pesterijen op de werkvloer? “*

Deze drie onderzoeksvragen worden in dit afstudeeronderzoek beantwoord. De probleemstelling wordt beantwoord in de definitieve conclusie (zie: Hoofdstuk 5 in dit onderzoeksrapport).

1.3 Relevantie van het afstudeeronderzoek

De relevantie van het afstudeeronderzoek is gebaseerd op de informatie uit het intakegesprek met de praktijkbegeleider. In dit gesprek is naar voren gekomen dat de nadelige gevolgen voor de gepeste werknemer (in dit onderzoek een uitzendkracht én het eigen personeel van de respondent) toenemen wanneer er een taboe heerst op het onderwerp “pestgedrag op de werkvloer”. Dit onderzoek geeft informatie om dat taboe bespreekbaar te maken en geeft de praktijkbegeleider de optie om van te voren haar strategie te bepalen, alvorens ze naar haar contactpersonen stapt.

Dit voorkomt dat de uitzendkracht onnodig uit dienst treedt of dat de situatie escaleert.

Dit onderzoek draagt dan ook bij aan de bespreekbaarheid van het taboe rondom het onderwerp “pestgedrag op de werkvloer”. In hoeverre deze bijdrage in het verleden al is geleverd door relevante onderzoeken die zijn uitgevoerd, is terug te lezen in het theoretische kader (zie: Hoofdstuk 2 in dit onderzoeksrapport).

Behalve voor de praktijkbegeleider zijn de uitkomsten van dit afstudeeronderzoek ook bruikbaar voor de respondenten. Bij deelname aan dit onderzoek ontvangen zij, bij afronding, een samenvatting waar zowel de theoretische achtergrond van het onderwerp, als de uitkomsten uit alle interviews kort en bondig staan weergegeven. Deze samenvatting is een apart product en staat verder los van dit onderzoeksrapport.

Deze informatie kan hen helpen bij de aanpak van het taboe omtrent pestgedrag op het werk in hun organisatie. Dit onderzoek triggert hen wellicht om actiever met het onderwerp aan de slag te gaan en pesterijen op de werkvloer op tijd te herkennen en bespreken om zo verzuim te voorkomen.

Dit laatste is echter niet het doel van dit afstudeeronderzoek aangezien het effect per respondent verschillend zal zijn.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal de theoretische achtergrond van pestgedrag duidelijk worden weergegeven, met als doel de volgende onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden:

“Wat zijn vanuit de theorie de meest gangbare en effectieve interventies met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op de werkvloer en het bespreekbaar maken van een taboe?”

Allereerst zal de definiëring van het onderwerp “pestgedrag op de werkvloer” helder moeten worden gemaakt om subjectieve aannames door respondent of onderzoeker omtrent het onderwerp te voorkomen. Ook wordt de betrokkenheid van een organisatie bij deze problematiek onderzocht. Vanuit deze basis van onderzoeksgegevens worden relevante onderzoeken gezocht die een ondersteuning kunnen bieden aan dit afstudeeronderzoek. Overeenkomsten worden genoteerd en verschillen worden inzichtelijk gemaakt zodat de relevantie van dit onderzoek gewaarborgd blijft. Vanuit deze basisgegevens zal er informatie worden gezocht om de bovenstaande onderzoeksvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden. Deze informatie bevat zowel de vanuit de theorie meest effectieve interventiestrategieën voor organisaties en personeelsfunctionarissen, als informatie over het effectief bespreekbaar maken van een taboe.

2.1. Pestgedrag op de werkvloer

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat “pestgedrag op de werkvloer” een relatief nieuw thema is binnen de arbeids- en organisatiepsychologie (Notelaers, Witte, Vermunt, & Einarsen, 2006). Zo werd het onderwerp door Heinz Leymann in 1990 als eerste op de onderzoeks-agenda gezet. Leymann heeft hier de term “mobbing” aan toegevoegd, een synoniem voor “pestgedrag op de werkvloer” welke nu een gangbare term is in wetenschappelijk onderzoek (Leymann, 1990 aangehaald in Notelaers, Witte Vermunt & Einarsen, 2006).

Pestgedrag op de werkvloer (zowel persoons- als werk gerelateerd) wordt door de theorie verder gedefinieerd als herhalende (sociale) acties en gedragingen jegens één of meerdere werknemers, welke mogelijk met opzet of onbewust door de andere partij worden uitgedragen (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011). Deze gedragingen worden door het slachtoffer als aanvallend, intimiderend en/of beschamend ervaren en hebben mogelijk een negatieve invloed op het functioneren van de werknemer (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011).

De frequentie van deze gedragingen dienen minimaal één keer per week over een periode van zes maanden plaats te vinden om theoretisch aangemerkt te worden als pestgedrag (Notelaers, Einarsen, Witte, & Vermunt, 2006)

De problematiek wordt door Einarsen et. al. (2011) gezien als een gradueel proces waarbij de werknemer in toenemende mate aangevallen, geïntimideerd en/of beschaamd wordt.

Deze toename valt te illustreren door middel van de volgende fasering (Leymann, 1990, aangehaald in Notelaers et. al., 2006): Pesten begint vaak met een (arbeids)conflict (fase 1) wat leidt tot herhalende negatieve gedragingen door één van de partijen (fase 2), er is op dit moment sprake van pestgedrag. Als een gevolg hierop wordt het management betrokken (fase 3). Het management treft maatregelen om de situatie te controleren. Einarsen et.al. (2011) stellen hierbij dat dit management vaak een “fout” oordeel velt over de klachten van de gepeste, waardoor deze gedwongen overgeplaatst wordt naar een andere afdeling, wellicht zelfs in een andere functie. De gepeste medewerker wordt hierdoor, aldus Einarsen et.al. (2011), extra benadeeld doordat deze onvrijwillig wordt overgeplaatst. Deze verwachte interventie komt overeen met de aanleiding van dit onderzoek. Echter, deze interventie zal nogmaals worden getoetst in het afstudeeronderzoek, en zal worden gekeken naar het onderliggende motief van deze interventie aangezien nu is vastgesteld dat deze een extra nadeel vormt voor de gepeste medewerker.

In de laatste fase (fase 4) wordt er gesproken van de gevolgen voor het slachtoffer bij structureel pestgedrag. Einarsen et. al. (2011) spreken hier van een sociaal isolement van het slachtoffer en een verlaging van het effectief functioneren op de werkvloer. Het slachtoffer voelt zich niet begrepen, wat kan leiden tot verzuim met als laatste stadium: ontslag.

Nu de definitie van “pestgedrag op de werkvloer” en haar gradaties duidelijk zijn, zal duidelijk moeten worden in hoeverre deze problematiek voorkomt onder personeel bij verschillende organisaties in Nederland.

Uit een onderzoek van Bob van Meer en TNO wordt dit duidelijk (2011, aangehaald in Lookeren, 2011): uit het artikel blijkt dat gemiddeld 10% van de werknemers binnen een organisatie te maken krijgt met (een vorm van) pestgedrag op de werkvloer.

Hoewel de gevolgen per individu verschillend zullen zijn heeft Bossche (2009) in een onderzoek van TNO de gemiddelde kosten van pestgedrag op het werk voor Nederland op anderhalf miljard euro geschat, waarvan organisaties het grootste gedeelte zelf betalen. Deze kosten zijn gebaseerd op de juridische afhandeling, vertrekregeling, medische kosten en werving- en selectiekosten (Bossche, 2009). Dit geeft aan dat organisaties commercieel gezien baat hebben bij het terugdringen van deze problematiek.

Naast deze kosten zijn er ook fysieke en psychische gevolgen voor een medewerker wanneer deze op zijn of haar werk structureel wordt gepest. Uit een onderzoek van De Witte & Notelaers (2005) blijkt dat gepeste werknemers het plezier in werken kunnen verliezen, minder betrokken zijn bij de organisatie, veel piekeren, overspannen raken en slecht slapen.

Slachtoffers van langdurige pesterijen kunnen hierdoor depressief raken en zelf een posttraumatisch stresssyndroom ontwikkelen. In het uiterste geval kan er zelfs sprake zijn van zelfmoord (Witte & Notelaers, Wie wordt gepest op het werk?; Op zoek naar risicogroepen, 2005).

Volgens de theorie van Hoel en Cooper (2001, aangehaald in Einarsen et.al., 2011) blijkt de organisatie een cruciale rol te spelen bij de beleving en gevolgen van pestgedrag op het werk bij het slachtoffer en binnen de organisatie. Zo worden de bedrijfscultuur (de manier waarop men met elkaar omgaat binnen de organisatie) en het gevoerde beleid als bepalende factoren gezien bij de opvolging en begeleiding van pester en gepeste. Deze twee factoren worden in figuur 1 duidelijk gemaakt:

Figuur 1

Model van Hoel and Cooper, 2001 aangehaald in Einarsen 2011



In figuur 1 is te zien dat de bedrijfscultuur (in het model: *Organisational factors inhibiting aggressive behavior*) bepaalt in hoeverre de gepeste het gedrag aanmerkt als pestgedrag. Vloeken op de afdeling is hier een goed voorbeeld van (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011). In sommige organisaties is het namelijk "normaal" om te vloeken op het moment dat iets verkeerd gaat tijdens een opdracht waar één persoon bij betrokken is. Deze vat dit niet persoonlijk op, aangezien diegene ziet dat er bij andere personen ook gevloekt wordt op het moment dat zij iets fout doen. In andere organisaties waar dit niet gebruikelijk is, zal de persoon dit als intimiderend kunnen ervaren en bij herhaling aanmerken als pestgedrag.

Een andere factor die terugkomt in figuur 1 zijn de middelen die een organisatie heeft om een pestsituatie op te kunnen lossen (in het model: “*policy enforcement, tolerance & social support*”). Onder andere het (uit)voeren en opvolgen van een gedragsbeleid en het instellen van vertrouwenspersonen zijn bepalend voor de voortgang van het pestproces (Hoel en Cooper, 2001, aangehaald in Einarsen et.al., 2011). Deze twee interventies worden nader onderzocht..

In een literatuurstudie van Gazdova (2003) komt het opstellen en uitvoeren van een gedragsbeleid door een organisatie, ter preventie en beperking van pestgedrag op de werkvloer naar voren. Dit beleid dient, aldus Gazdova (2003), aan de volgende voorwaarden te voldoen: Gedrag wat niet getolereerd wordt binnen de organisatie dient helder en specifiek geregistreerd te staan(a), met daarbij inbegrepen de sancties/procedures die hier op (kunnen) volgen (b). Daarnaast dient het gedragsbeleid ook voorzien te zijn van goed gedrag wat men dient te tonen bij de omgang met elkaar (c), dit in afstemming op de bedrijfscultuur (d). Gazdova (2003) stelt hierbij dat het van belang is dat dit beleid nauwlettend opgevolgd dient te worden (e) en dat grenzen worden bewaakt (f). Iedere medewerker van de organisatie zou dit beleid ook moeten inzien en daarop gewezen worden door het management (g).

Wanneer het gedragsbeleid niet nauwkeurig wordt opgevolgd kan er normvervaging ontstaan (Hubert, Pesten op het Werk; Wie coach je?, 2008). Dit houdt in dat de normen en waarden, zoals beschreven staat in het beleid, niet overeenkomen met de huidige cultuur van een organisatie. Enkel een goede opvolging door de organisatie kan dit voorkomen.

Wanneer het gedragsbeleid geen effect (meer) heeft op het personeel (door bijvoorbeeld normvervaging) en men kan hierdoor niet meer sanctioneren op basis van de sancties die in het beleid zijn opgenomen, heeft een personeelsfunctionaris nog andere opties die hij/zij kan volgen bij het hanteren van de situatie (Gazdova, 2003): Zo kan er een derde partij in worden geschakeld die optreedt als bemiddelaar tussen de twee (of meerdere) partijen. Vaak is deze bemiddelaar een mediator die een rechtsgeldige overeenkomst kan opstellen tussen de twee partijen. Dit blijkt echter voor een organisatie een financieel nadelige oplossing voor het probleem waardoor er in de praktijk vaak wordt gekozen voor een overplaatsing van de gepeste werknemer (Gazdova, 2003). Dit om kosten van een bemiddelingstraject te voorkomen. Deze laatste interventie komt overeen met de verwachting die De Witte & Notelaers eerder stelden bij de fasering van het pestproces en een verwachting die terug komt in de aanleiding van dit onderzoek.

Andere middelen die de organisatie tot zijn of haar beschikking kan hebben, zoals ook weergegeven in het model (zie: figuur 1) van Hoel en Cooper (2001, aangehaald in Einarsen et.al., 2011), is het inschakelen van een interne/externe vertrouwenspersoon of andere deskundige ter begeleiding van een gepeste medewerker. Zoals ook in het model staat weergegeven gaat het hier bij om *social support* van de gepeste en niet om de oplossing van de pestsituatie, hoewel dit laatste wel een gevolg zou kunnen zijn (Einarsen et.al., 2011).

In een onderzoek van Kemp & Werf (2003) naar de *gevals aanpak van ongewenste omgangsnormen op het werk* is onderzocht wat de aanpak en ervaren drempels zijn onder 56 personeelsfunctionarissen, afkomstig uit verschillende organisaties, bij het oplossen van situaties waar ongewenst gedrag in het spel is. Ongewenst gedrag is hierbij een ruim begrip waar ook pestgedrag onder valt (Kemp & Werf, Gevals aanpak van ongewenste omgangsnormen op het werk; Een quick-scan naar aanbieders en aanbod, 2003). De resultaten van het onderzoek geven aan dat een personeelsfunctionaris wel kan doorverwijzen naar een derde partij (zegge: een vertrouwenspersoon en/of bedrijfsarts), maar dat zij vaak de deskundigheid missen om een gepeste medewerker dusdanig te begeleiden dat de situatie kan worden opgelost. Er zou onvoldoende kennis in de organisatie aanwezig zijn om de gevolgen van ongewenst gedrag te kunnen beperken en men zou enkel doen aan symptoombestrijding of preventie (Kemp & Werf, 2003). Op het moment dat een personeelsfunctionaris de situatie wil doorspelen naar externe diensten (arbeidspsycholoog, therapeuten en/of medici) wordt men geconfronteerd met een lange wachttijd waardoor de situatie slechts op de lange termijn (eventueel) kan worden opgelost. Het blijkt ook dat men geen kennis heeft van welke diensten er zijn en naar welke dienst zij een medewerker die bijvoorbeeld gepest wordt, moet doorverwijzen. Ook in dit onderzoek wordt het taboe door de respondenten als een drempel ervaren. Zo geven zij aan niet te kunnen schakelen met de collega's op het moment dat een pestsituatie zich voordoet. Ze zijn bang voor extra belemmeringen en onbegrip (Kemp & Werf, 2003).

Deze drempels die door Kemp & Werf (2003) worden omschreven illustreren ook de mogelijke drempels die terug zullen komen in de resultaten van dit afstudeeronderzoek.

Echter bevalt, onder andere door de gedateerdheid van het onderzoek van Kemp en Werf (2003), nog te bezien of deze verwachtingen juist zijn, en in hoeverre het taboe omtrent “pestgedrag op het werk” een rol speelt bij de vorming van deze drempels.

Hypothetisch zou men namelijk kunnen stellen dat een personeelsfunctionaris vanwege het taboe op het onderwerp de situatie snel van zich af wil schuiven. Dit wordt bevestigd door psycholoog Bob van der Meer (2011, aangehaald in Lookeren, 2011). Van der Meer stelt dat een personeelsfunctionaris de situatie snel wil oplossen door de gepeste medewerker “op cursus te sturen” of, zoals vaker is teruggekomen, “over te plaatsen”.

Zoals nu is beschreven is het voor personeelsfunctionarissen niet bepaald makkelijk om een gepeste medewerker goed en adequaat te begeleiden. De beschreven drempels zorgen ervoor dat iemand niet de begeleiding krijgt die hij/zij eigenlijk nodig heeft om de situatie op te lossen.

Toch is de situatie volgens Kemp & Werf (2003) niet uitzichtloos. Zij zien de oplossing in het instellen van een klachtencommissie waar medewerkers een klacht kunnen indienen op het moment dat zij te maken krijgen met pestgedrag op het werk, of een andere vorm van ongewenst gedrag.

Deze commissie beoordeelt de klacht en brengt daarop een advies uit met acties gericht naar de personeelsfunctionarissen die dit advies kunnen opvolgen. In deze commissie zitten dan vaak zowel een gedragsdeskundige, als een jurist (Hubert, 2012) waardoor het advies voorzien is van de deskundigheid die het benodigt.

Ook Van der Meer (2011, aangehaald in Lookeren, 2011) ziet de klachtencommissie als een mogelijke oplossing, hoewel hij aangeeft dat het conflict (vaak) al geëscaleerd is op het moment dat het bij de commissie terecht komt. De klacht moet namelijk stevig juridisch onderbouwd zijn om als commissie te adviseren in sancties voor de pester of een begeleidingstraject voor de gepeste. In dit geval moet het gaan om concreet pestgedrag en aantoonbaar emotioneel of fysiek leed van de gepeste.

Het is daarom ook belangrijk dat er kritisch gekeken wordt naar deze mogelijke interventie. Op het moment dat er namelijk sprake is van een taboe zal het voor een personeelsfunctionaris makkelijk zijn om de medewerker niet aan te horen, maar door te verwijzen naar de klachtencommissie. Vaak is de situatie dan, in het geval van pestgedrag, nog niet concreet genoeg om ook daadwerkelijk een klacht neer te leggen bij de klachtencommissie en zal de gepeste wellicht stoppen met zijn zoektocht naar hulp en zal de kans op verzuim toenemen (Hubert, 2012).

Kemp & Werf (2003) vragen tot slot de respondent naar de “ideale” oplossing op het moment dat zij niet kunnen uitwijken naar een klachtencommissie en de situatie intern opgelost dient te worden.

Zij geven hierbij vier voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen:

Zo moet de hulpverlener een zekere mate van deskundigheid bezitten om de situatie goed in te kunnen schatten en de klachten van de medewerker serieus te nemen door objectief te kijken naar de situatie(1). Vervolgens zou er een intakegesprek moeten plaatsvinden om alle facetten van de situatie inzichtelijk te maken en daarop zo snel mogelijk te handelen (2). Het management van de organisatie, en met name de leidinggevende van de medewerker, dient te ondersteunen waar nodig, het belang van de medewerker staat hierin voorop (3).

In dit proces zal de medewerker zich veilig moeten voelen (dat wil zeggen: geen risico tot gedwongen overplaatsing/ontslag) en de vrijheid hebben om zelf de stappen in het proces te bepalen (4).

Deze oplossing die Kemp & Werf (2003) hierbij omschrijven is opvallend, aangezien de respondenten hun eigen veelgebruikte interventie (het overplaatsen van de medewerker) tegenspreken. In de boven genoemde voorwaarden stellen de respondenten namelijk dat bij de begeleiding van de medewerker deze de garantie moet hebben dat hij of zij geen negatieve gevolgen zal ondervinden met betrekking tot zijn of haar positie binnen de organisatie.

In het afstudeeronderzoek zullen deze voorwaarden worden meegenomen in de topiclist. Deze geven namelijk een goede structuur aan van het begeleidingsproces, vanuit de functie van de respondent. Hierdoor kan de respondent een realistisch beeld afgeven van drempels die zij per voorwaarde ervaren bij het aanpakken van de situatie.

2.1.1. Herkennen van pestgedrag

Zoals eerder is beschreven in dit theoretisch kader wordt, zeker in het geval van de klachtencommissie, pestgedrag pas bespreekbaar gemaakt als de situatie dusdanig is geëscaleerd dat er sprake is van concrete pestgedragingen die aantoonbaar emotioneel of fysiek leed veroorzaken (Kemp & Werf, 2003).

Er zijn echter wel interventies die pestgedrag “op tijd” kunnen signaleren onder het personeel, wat kan resulteren in een afname van de kosten, zoals vastgesteld door Bossche (2009), en het fysieke en emotionele leed van de gepeste medewerker (Van der Meer, 2011 aangehaald in Lookeren, 2011).

Een voorbeeld hiervan is het toepassen van een meetinstrument welke pestgedrag onder het personeel kan signaleren, wat voor een personeelsfunctionaris aanleiding kan zijn om actief acties te ondernemen omtrent een vroegtijdige signalering van pestgedrag.

Een voorbeeld van zo'n meetinstrument is de *Negative Actions Questionnaire* (Notelaers, Witte, Vermunt, & Einarsen, 2006) waarbij de medewerker zeventien vragen krijgt voorgelegd die fungeren als indicatoren voor pestgedrag. De medewerker kan deze anoniem invullen waarop de resultaten worden voorgelegd aan het management die in gesprek kan gaan met, onder andere, de leidinggevenden (Notelaers, Witte, Vermunt & Einarsen, 2006).

Deze leidinggevenden kunnen dan het personeel van de afdeling wijzen op het gedragsbeleid van de organisatie met daarbij de sancties om zo het pestgedrag (proberen) terug te dringen (Notelaers, Witte, Vermunt, & Einarsen, 2006). Of dit daadwerkelijk effect zal hebben, zal moeten blijken uit een herhaling van het meetinstrument (Notelaers, Witte, Vermunt & Einarsen, 2006). Een groot nadeel van deze interventie zijn de hoge kosten die het met zich meebrengt (Notelaers, Witte, Vermunt, & Einarsen, 2006).

In een telefonisch interview met deskundige Adrienne B. Hubert (2012), eigenaar van het adviesbureau Hubert Consult, is gebleken dat andere interventies met betrekking tot het herkennen van pestgedrag voor personeelsfunctionarissen moeilijk uit te voeren zijn.

Hubert (2012) geeft aan dat een personeelsfunctionaris vaak te ver van de werkvloer afstaat om een objectief oordeel te kunnen geven.

Notelaers et.al. (2006) schetsen hierop aansluitend twee grote valkuilen voor een personeelsfunctionaris (en eventueel ook de leidinggevende) bij het herkennen van pestgedrag op de werkvloer.

Zo is er sprake van een subjectieve waarneming van de observator (1), wat inhoudt dat het pestgedrag door de observator niet aangemerkt hoeft te worden als zijnde pestgedrag, maar als plagerijen (Notelaers, Einarsen, Witte, & Vermunt, 2006).

Theoretisch gezien ligt het verschil tussen plagen en pesten in de (sociale) machtsverhouding tussen de twee partijen en in de intentie van de pester (bijvoorbeeld het sociaal uitsluiten van het doelwit) (Kemp & Werf, 2003). Om tot een valide observatie te komen zal de observator daarom meerdere observaties moeten maken, gedurende een langere periode, om het pestgedrag te herkennen en de intenties van de pester duidelijk te maken (Notelaers, Einarsen, Witte, & Vermunt, 2006).

Een andere valkuil is de mogelijkheid tot observeren (2) (Olweus, 1987, aangehaald in Einarsen e.a., 2011). Aangezien blijkt dat pestgedrag vaak achter “gesloten” deuren plaatsvindt zal het voor een observator moeilijk zijn om het gedrag te observeren (Olweus, 1987 aangehaald in Einarsen e.a., 2011).

In dit afstudeeronderzoek zal de respondenten worden gevraagd in hoeverre zij deze valkuilen herkennen en hoe zij hier (hypothetisch gezien) mee omgaan.

2.2. Bespreekbaarheid Taboe

Zoals uit de aanleiding van dit afstudeeronderzoek is gebleken is het taboe wat op “pestgedrag op de werkvloer” rust de grootste drempel bij de bespreekbaarheid tussen de praktijkbegeleider en haar klanten.

Theoretisch gezien is een taboe een onderwerp dat men niet wil bespreken in het openbaar, bang voor (be)oordeling van anderen (Online Encyclopedy, 2012). Pestgedrag wordt gezien als een bewuste uiting van negatief gedrag naar de ander, iets wat kinderen doen en wat niet wordt gerelateerd aan volwassenen (Einarsen et.al., 2011). Ronner et. al. (2007) laten zien dat slachtoffers die in aanraking komen met de negatieve effecten van een taboe dit vaak niet melden aan hun meerderen. Ze zijn bang voor reacties als onbegrip, boosheid en agressie.

Helaas is er geen theorie gevonden over de bespreekbaarheid van “pestgedrag op het werk” als taboe. Wel valt er een koppeling te maken naar de term “ongewenst gedrag”, een verzamelnaam voor meerdere gedragsmatige taboeonderwerpen binnen een organisatie (Kemp & Werf, 2003). Een voorbeeld hiervan is seksuele intimidatie. In een onderzoek van CAO Verblijfsrecreatie (2011) wordt onderzocht hoe seksuele intimidatie bespreekbaar kan worden gemaakt onder het personeel van een zorgafdeling. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat *voorlichten* dé oplossing is om het taboe bespreekbaar te maken. De onderzoekers stellen dat deze interventie de medewerkers in staat stelt om bij zichzelf na te gaan of zij slachtoffer zijn van deze problematiek, of dat zij hier zichzelf schuldig aan maken.

In het kader van dit afstudeeronderzoek zal, bijvoorbeeld, middels het geven van een voorlichting het gedragsbeleid van de organisatie aan het personeel van de respondent kunnen worden gepresenteerd. Daarnaast kan er informatie geboden worden over de mogelijkheden van een gepeste medewerker.

Concreet zal deze interventie geen meerwaarde hebben voor de praktijkbegeleider. Het is praktisch niet uitvoerbaar om personeelsfunctionarissen van klanten voor te lichten omtrent het onderwerp pestgedrag op de werkvloer.

Het is daarom belangrijk om te kijken hoe de praktijkbegeleider een taboe bespreekbaar kan maken, met als doel de kans op weerstand te verkleinen.

Omdat pestgedrag erg specifiek is, is hier geen theoretische achtergrond van gevonden. Het is daarom essentieel dat dit duidelijk zal moeten worden in het verloop van dit afstudeeronderzoek.

2.3. Beantwoording deelvraag

Aan het begin van dit theoretisch kader is de volgende onderzoeksvraag gesteld:

“Wat zijn vanuit de theorie de meest gangbare en effectieve interventies met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op de werkvloer en het bespreekbaar maken van een taboe?”

Uit het theoretische kader blijkt dat in het algemeen het overplaatsen van een gepeste medewerker door veel personeelsfunctionarissen wordt omschreven als de meest effectieve interventie, zij het dat men het ethisch onverantwoord vindt aangezien de gevolgen een extra nadelig effect hebben op de medewerker.

Het inschakelen van een derde partij (een mediator, bedrijfsarts en/of vertrouwenspersoon) wordt tevens gezien als een effectieve methode. Echter blijkt dat vooral de hoge kosten en onvoldoende kennis maken dat dit niet de interventie is die de voorkeur van een personeelsfunctionaris geniet. Het instellen van een klachtencommissie wordt gezien als goede interventie die zowel de belangen van de organisatie, als die van de “klager” kan behartigen. Deze interventie zal echter pas in een (té) laat stadium worden ingeschakeld. Idealiter zal een gepeste medewerker in contact moeten komen met een deskundige begeleider die, met ondersteuning van het management, samen met de gepeste medewerker de situatie kan analyseren en oplossen.

Op het gebied van het bespreekbaar maken van een taboe wordt *voorlichten* als een geschikte interventie benoemd. Dit is echter voor de praktijkbegeleider praktisch gezien niet uitvoerbaar, daarom zal in het afstudeeronderzoek gezocht moeten worden naar andere interventies.

2.3.1. Verwachtingen

Naar aanleiding van dit theoretische kader kunnen er verwachtingen worden opgesteld ter beantwoording van de volgende onderzoeksvraag:

“Welke drempels ervaren personeelsfunctionarissen in de aanpak en het bespreekbaar maken van pesterijen op de werkvloer?”

Het blijkt namelijk dat personeelsfunctionarissen vaak de deskundigheid missen om de situatie binnen de organisatie goed in te kunnen schatten en de juiste begeleiding in te schakelen voor een gepeste medewerker. Daarnaast ervaren zij bij doorverwijzing lange wachtlijsten bij de externe diensten. Binnen eigen organisatie merkt de personeelsfunctionaris veel terughoudendheid van collega's waardoor de problematiek moeilijk besproken kan worden.

Ook het taboe speelt een grote rol bij de ervaren drempels van een personeelsfunctionaris: zo is de cliënt bang voor de reactie voor de ander en zal om die reden de problematiek ook niet bespreekbaar willen maken.

Daarnaast is het voor een personeelsfunctionaris lastig om het pestgedrag te kunnen herkennen op basis van gedragingen. Men dient namelijk meerdere observaties te maken en deze op een correcte wijze te interpreteren.

In het afstudeeronderzoek worden deze drempels voorgelegd aan de respondent met als doel deze te verifiëren. Daarnaast wordt de respondent gevraagd naar mogelijke oplossingen en zal dieper worden ingegaan op het bespreekbaar maken van pestgedrag op de werkvloer bij collega's.

Hoofdstuk 3: Methode van onderzoek

In de methodesectie van dit afstudeeronderzoek wordt beschreven welke beslissingen en stappen zijn ondernomen tijdens de uitvoering van het onderzoek.

Deze beschrijving is zo nauwkeurig mogelijk weergegeven om de herhaalbaarheid van dit onderzoek zo goed mogelijk te garanderen.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Om de probleemstelling van dit afstudeeronderzoek te kunnen beantwoorden is er gewerkt met een kwalitatieve onderzoeksopzet. De aanleiding voor deze keuze valt te herleiden naar het intakegesprek met de praktijkbegeleider. Zij heeft in dit gesprek aangegeven op zoek te zijn naar de mogelijkheden van de respondenten met betrekking tot de aanpak en bespreekbaarheid van pestgedrag op de werkvloer. Deze mogelijkheden fungeren uiteindelijk als een ingang voor de praktijkbegeleider in het bespreekbaar maken van het taboe naar haar klanten.

Het is dan ook in dit afstudeeronderzoek de bedoeling om onder de respondenten een dwarsdoorsnede aan onderzoeksgegevens te creëren welke betrekking hebben op de ervaringen, het aanwezige beleid en de beschikbare interventies en ervaren drempels bij de aanpak en bespreekbaarheid van de problematiek “pestgedrag op het werk”.

Daarnaast wordt de respondenten gevraagd naar de interventiemogelijkheden in het bespreekbaar maken van een taboe naar personeel en collega.

De informatiewerving wordt hier mee zo breed mogelijk gemaakt, wat in de theorie van Baarda et.al. (2009) terugkomt als een “exploratief kwalitatief onderzoek”.

De reden dat er niet is gekozen voor kwantitatief onderzoek is dat statistische uitkomsten niet de verdieping van resultaten kunnen weergeven die in dit afstudeeronderzoek is vereist (Boeije, 2005). Met kwantitatief onderzoek stelt men, vanuit een theoretische basis, hypothesen op welke men toetst aan de hand van de verworven onderzoeksgegevens (Boeije, 2005). In dit afstudeeronderzoek is het juist de bedoeling om met een ‘open mind’ de data te werven en met een theoretische basiskennis vragen aan de respondent te stellen, om zo een richting te bepalen in het interview (voor meer informatie, zie paragraaf 2.3.).

Daarnaast is bij kwantitatief onderzoek de kans op sociale wenselijkheid en onvolledigheid van de informatie te veel aanwezig om tot een valide verzameling aan onderzoeksgegevens te komen (Boeije, 2005).

3.2. Onderzoeksopzet

Omdat in dit afstudeeronderzoek de informatie in de breedte wordt gezocht, ligt een kwalitatieve survey-onderzoeksopzet voor de hand (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2009).

Deze opzet heeft als doel om een zo breed mogelijk scala aan informatie te genereren door middel van het maken van een dwarsdoorsnede aan onderzoeksgegevens (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2009). Een surveyonderzoek zorgt ervoor dat de onderzoeker kan doorvragen naar meningen, ervaringen en gedrag (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2009), wat aansluit bij de intentie van dit afstudeeronderzoek aangezien er, naast het maken van een inventarisatie aan onderzoeksverschijnselen, ook gezocht wordt naar onderliggende motieven en taboesferen. De onderzoeker staat hierbij open voor *nieuwe onverwachte informatie* die een bijdrage kan leveren aan het onderzoek (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009).

Om deze informatie te verzamelen is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, een verantwoord middel dat de onderzoeker de ruimte geeft om door te vragen naar de onderzoeksonderwerpen en daarop volgend de respondent de kans geeft om een volledig antwoord te genereren (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). Een interview biedt daarnaast ook voor de respondent de ruimte om moeilijke onderwerpen te bespreken, zoals ook het geval is in dit afstudeeronderzoek (Boeije, 2005).

3.3. Respondenten

Bij het opstellen van de genomen steekproef in dit afstudeeronderzoek is voorafgaand eerst het *onderzoeksveld* bepaald: dit zijn organisaties die een gedragsbeleid hebben ingesteld voor het werkend personeel en hier de term “ongewenste omgangsnormen” en/of “integriteit” in hebben opgenomen (dit criterium wordt bij de benadering van de respondenten voorgelegd). Dit betekent namelijk dat er vanuit de organisatie regels zijn opgesteld die te maken hebben met het gedrag van personeel en de manier waarop men met elkaar omgaat (du Long & Balai, 2011), waardoor er een koppeling kan plaatsvinden naar het onderwerp van dit afstudeeronderzoek.

Bij het bepalen van het onderzoeksveld is geen onderscheid gemaakt in organisaties die wel of niet werken met uitzendkrachten. De reden hiervoor is dat er geen sprake mag zijn van discussie omtrent de onafhankelijkheid van dit onderzoek. De verwachting is dat organisaties de belangen van de opdrachtgever verkeerd interpreteren wanneer er expliciet gevraagd wordt naar uitzendkrachten. Vanwege reisafstand is gekozen om de organisaties uit de omgeving Eindhoven(woonplaats onderzoeker) en Roermond (standplaats afstudeeropdracht) te benaderen voor deelname aan het afstudeeronderzoek.

De praktijkbegeleider heeft als doelgroep “personeelsfunctionarissen” (onder dit begrip kunnen hr-functionarissen en vertrouwenspersonen worden verstaan) aangekaart, welke in dienst moeten zijn van een organisatie (a) die, vanuit het gevoerde beleid kennis hebben van de aanpak van pestgedrag op het werk (b), óf zelf ervaring hebben met de problematiek(c). Deze drie criteria omschrijven, theoretisch gezien, de complexiteit van de doelgroep (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). De praktijkbegeleider verwacht namelijk dat personeelsfunctionarissen die op de hoogte zijn van het gevoerde beleid en diens interventies, hypothetisch gezien, informatie kunnen verschaffen over de ervaren drempels en het taboe rond het onderwerp. Andersom kunnen personeelsfunctionarissen die al ervaring hebben gehad met het onderwerp uitspraak doen over welke interventiemogelijkheden zij in de toekomst eventueel kunnen toepassen, en met welk effect.

De selectie van respondenten is gemaakt op basis van de een toevallige steekproef waarbij respondenten op willekeurige basis worden benaderd (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). Contactgegevens van mogelijke respondenten worden opgeroepen via internet of via het klantensysteem van Start People Beheer BV, waartoe de onderzoeker toegang is verleend. Deze mogelijke respondenten worden door de onderzoeker telefonisch en via de mail benaderd met de vraag of zij willen deelnemen aan het onderzoek (voor meer informatie, zie: Bijlage I, bijgesloten bij dit onderzoeksrapport).

Er is gestreefd naar een steekproef van tien respondenten, de norm die door Baarda et.al. (2009) is gesteld om het punt van verzadiging³ aan onderzoeksgegevens te bereiken en bij de analyse een dekkend labelingssysteem⁴ op te kunnen stellen. In de realiteit is niet voldaan aan deze norm, hoewel het punt van verzadiging wel degelijk is bereikt. Baarda et.al. (2009) geven aan dat een lager aantal theoretisch ook mogelijk is aangezien hij een absoluut minimum aangeeft van acht respondenten. Dit aantal hangt sterk af van de complexiteit van de doelgroep. Wanneer aan de reeds vermelde criteria wordt voldaan bij de selectie van de respondenten, is de verwachting dat negen respondenten voldoende zijn om een representatief beeld te geven om de probleemstelling van dit afstudeeronderzoek te kunnen beantwoorden (voor meer informatie over deze beslissing, zie: Hoofdstuk 5).

De deelname van de respondent is definitief vastgesteld door middel van het maken van een afspraak op het door de respondent gekozen tijdstip, datum en plaats. De afspraken zijn in de periode van dinsdag 3 april tot en met vrijdag 27 april 2012 gemaakt in verband met de planning van het verloop van het afstudeeronderzoek.

³ Verzadiging aan onderzoeksgegevens: De norm die bij kwalitatief onderzoek gehanteerd wordt om de grootte van de steekproef te bepalen, wat inhoudt dat er geen nieuwe onderzoeksgegevens meer naar boven komen en dat de onderzoeker kan stellen dat alle informatie naar boven is gekomen (het punt van verzadiging) (Baarda, 2009).

⁴ Labelingssysteem: Dit is een systeem dat alle relevante onderzoeksgegevens kan structureren zodat de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord (Baarda, 2009). Zie het analyseplan kwalitatief onderzoek, voor meer informatie (Bijlage IV)

De respondent ontvangt, bij afronding van het afstudeeronderzoek, een theoretische samenvatting van het onderwerp van onderzoek en de resultaten van de interviews, met als doel dat dit hen in de toekomst kan helpen in de toekomst bij de aanpak en bespreekbaarheid van pestgedrag op het werk binnen de eigen organisatie.

3.4. Operationalisatie

De theoretische basis zoals deze is weergegeven in het theoretisch kader (zie: hoofdstuk 2) is vertaald naar een topiclist; een lijst met onderwerpen die door de onderzoeker gehanteerd wordt tijdens een interview (zie: Bijlage II).

Deze lijst is opgesteld met als doel om alle onderwerpen met de respondent te kunnen bespreken zodat achteraf alle benodigde informatie is verzameld om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). Daarnaast kan een topiclist ook gebruikt worden als handvat om tijdens een interview niet te ver af te wijken van de opgestelde topics (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009).

De topiclist is opgesteld aan de hand van de vier voorwaarden (zie: Theoretisch Kader, Hoofdstuk 2) voor een effectieve interventie met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op het werk (*de hulpverlener, de aanpak, het management en de cliënt*), inzake de begeleiding van een gepeste medewerker (Kemp & Werf, 2003). Deze vier voorwaarden worden aangehaald als vier aparte *topics* tijdens het interview en fungeren als de algemene structuur van het interview. Echter de volgorde van de topics is anders dan dat Kemp en Werf (2003) deze in het onderzoek hebben geformuleerd. Allereerst wordt er gevraagd naar de respondent als *hulpverlener* waarbij wordt gekeken in hoeverre hij/zij de verantwoordelijkheid draagt op het moment dat er een werknemer wordt gepest. Ook het algemene beeld met betrekking tot het begrip “pesten” wordt hierbij besproken (de eventuele geschetste definitie van Notelaers et.al., 2006 wordt hierbij aangehaald).

In datzelfde topic wordt gevraagd naar de aanwezigheid van ook andere contactpersonen binnen de organisatie die deze verantwoordelijkheid kunnen dragen.

Hier wordt de schakeling gemaakt naar het beleid van de organisatie (in het onderzoek van Kemp & Werf, 2003, wordt dit pas als derde onderwerp aangehaald). De reden voor deze verandering in volgorde is dat de structuur nu beter is opgesteld: Wanneer er eerst naar de organisatie als geheel wordt gevraagd, en daarna pas naar de vertaling van het beleid naar de praktische interventies, zal de aanpak in de juiste context worden geplaatst.

Aanvullend wordt naar de drempels van de respondent gevraagd bij de uitvoering van deze interventies en in hoeverre het taboe hierin meespeelt. De valkuilen, zoals omschreven in het theoretisch kader met betrekking tot de herkenning van de problematiek zullen worden besproken. Wanneer het taboe invloed heeft op de aanpak wordt hen gevraagd in hoeverre zij (denken) hier mee om (te) gaan en tegen welke drempels zij aanlopen. Ook wordt hen gevraagd hoe zij (hypothetisch gezien) omgaan met een taboe en welke middelen de organisatie hen daarbij kan bieden.

Tot slot wordt er naar de ervaren drempels van de cliënt (medewerker/uitzendkracht) gevraagd en in hoeverre de respondent in staat is om deze drempels te verlagen.

Ter ondersteuning van het advies naar de opdrachtgever is er in het interview een koppeling gemaakt naar uitzendkrachten, waarbij de respondent de aanleiding van de opdracht middels een casus krijgt toebedeeld. Hen wordt gevraagd hoe zij, vanuit hun functie als personeelsfunctionaris, informatie kunnen geven over de problematiek van de praktijkbegeleider zoals deze in de aanleiding van het onderzoek is geformuleerd (zie: Hoofdstuk 1).

Conform de theorie van Baarda et.al. (2009) wordt de respondent bij de afsluiting van het interview gevraagd naar extra eigen inbreng indien dit relevant is voor het onderzoek. Wanneer dit het geval is zal deze inbreng nog besproken worden. Afrondend zal de interviewer de respondent bedanken voor zijn of haar deelname aan het onderzoek.

Om tot een betrouwbare en valide informatiewerving te komen wordt er gebruik gemaakt van de gesprekstechniek STARR (Donders, 2007). Door middel van deze techniek wordt er gevraagd naar situatie (s), taken (t), acties (a), resultaat(r) en reflectie (r) omtrent het onderwerp van gesprek.

Een schematische weergave van de gebruikte topics is terug te vinden in de topiclist, zie Bijlage II.

3.5. Procedure

Zoals in paragraaf 2.3. is aangegeven is iedere respondent telefonisch of via de mail benaderd met de vraag of hij/zij zou willen deelnemen aan dit afstudeeronderzoek (zie: Bijlage I voor de mail die is opgesteld voor de werving van de respondenten). Deze deelname is bevestigd via de mail, waarop de respondent de vrijheid heeft om een voorstel te doen voor een tijd, datum en plaats van het interview. De enige norm die hierbij is aangehouden, is dat het interview tussen dinsdag 3 april en vrijdag 27 april 2012 moest plaatsvinden in verband met de planning van het onderzoek.

Het interview met de respondent zal maximaal 40 minuten in beslag nemen. Deze indicatie is vastgesteld op basis van de literatuur van Baarda et.al. (2009) en zou voldoende moeten zijn om dieper op de problematiek in te gaan en dóór te vragen naar motieven, ervaringen en emoties.

Nadat het interview is gehouden wordt dit verwerkt in een transcript, waarbij de audio letterlijk is overgenomen op papier. De gegevens die niet relevant zijn voor het onderzoek zijn hierin doorgestreept. De fragmenten die overblijven worden gelabeld en geordend naar verschillende (sub)thema's. Deze(sub) thema's vormen de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Meer informatie met betrekking tot de verwerking van deze onderzoeksgegevens en het rapporteren hiervan is terug te vinden in "Bijlage IV, het analyseplan gericht op kwalitatief onderzoek."

De samenvatting van het onderzoek wordt aan de respondent gepresenteerd op het moment dat het afstudeeronderzoek is beoordeeld en de opdrachtgever het advies al heeft ingezien. Deze samenvatting verschilt van de samenvatting zoals deze in dit onderzoeksrapport is geformuleerd.

3.6. Betrouwbaarheid en validiteit

"Betrouwbaarheid" en "validiteit" zijn belangrijke begrippen binnen kwalitatief onderzoek (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). Baarda et.al. stelt hierbij dat hoe hoger de betrouwbaarheid van een onderzoek is, hoe groter de kans is dat het herhaald kan worden door een andere onderzoeker. De vraag die hierbij kan worden gesteld is: "In hoeverre zijn de metingen zonder fouten en/of verstoringen tot stand gekomen?" (Bergsma, 2003).

Hoe hoger de validiteit van een kwalitatief onderzoek is, des te representatiever zijn deze onderzoeksgegevens (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). De volgende vraag kan hier gesteld worden: "In hoeverre verklaren de onderzoeksgegevens datgene wat zij dienen te verklaren?" (Bergsma, 2003).

Kortom, men dient op basis van dezelfde gegevens tot gelijke conclusies te komen (Bergsma, 2003). Wanneer dit niet het geval is, is er veelal sprake van een "verstoring" welke drie oorzaken kan hebben (Miles & Huberman, 1994 aangehaald in Bergsma, 2006):

Zo kunnen gebeurtenissen tijdens interviews als representatiever worden geïnterpreteerd dan dat zij daadwerkelijk zijn (1), kunnen respondenten meer status of over betere communicatieve vaardigheden bezitten waardoor diens "input" als waardevoller wordt behandeld dan de "input" van andere respondenten (2) en kan het overnemen van diens oordeelsvorming een vertekend beeld geven (3).

In dit afstudeeronderzoek is daarom de steekproef zo willekeurig mogelijk genomen, om de aannames omtrent de functietitel en de naam van organisatie welke, wellicht, een grotere bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek te vermijden. Dit zorgt ervoor dat iedere respondent zich in een andere context (kan) bevinden wat de gerealiseerde dwarsdoorsnede van dit afstudeeronderzoek ten goede komt. Dit in acht nemend wordt alle informatie van een bepaalde respondent, in vergelijking tot andere respondenten, als even "waardevol" geïnterpreteerd, ook al spreken deze elkaar tegen.

3.6.1. Betrouwbaarheid

In tegenstelling tot de betrouwbaarheid binnen kwantitatief onderzoek, is het bij kwalitatief onderzoek niet te bedoeling dat de onderzoeker naar objectiviteit streeft (Bergsma, 2003). Dit zou namelijk het uitvoeren van kwalitatief onderzoek onmogelijk maken aangezien de relatie tussen onderzoeker en de respondent cruciaal is in het onderzoeksproces (King, 1994, aangehaald in Bergsma, 2003). Juist de sensitiviteit van de onderzoeker zou leiden tot een bredere kennis van het object van onderzoek (Kvale, 1983, aangehaald in Bergsma, 2003).

Om de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek toch te kunnen waarborgen zal er rekening moeten worden gehouden met bepaalde *onderzoekseffecten*. Dit zijn mogelijke vooroordelen en

veronderstellingen die de onderzoeker onbewust kan maken bij het uitvoeren van het onderzoek (Bergsma, 2003).

Bergsma (2003) omschrijft hier een tweetal mogelijkheden voor:

De eerste mogelijkheid is dat de steekproef getest wordt op representativiteit.

Conform de verwachtingen van Bergsma (2003) is ook in dit afstudeeronderzoek gebleken dat respondenten moeilijk te werven zijn voor deelname aan een kwalitatief onderzoek.

Hierdoor zijn enkel respondenten geselecteerd die niet vanwege werkdruk of andere prioriteiten gehinderd waren om aan dit afstudeeronderzoek deel te kunnen nemen.

Dit zou de representativiteit van het onderzoek nadelig kunnen beïnvloeden aangezien de respondenten die deelnemen aan dit afstudeeronderzoek zich openstellen voor het onderwerp en hier ook de tijd voor vrij willen maken. Andere respondenten die benaderd zijn hebben dit niet gedaan, hoewel zij ook tot de populatie van het onderzoek behoren.

Bergsma (2003) ziet als oplossing om de steekproef, na het analyseren van de resultaten, te vergroten door respondenten te vinden die de getrokken conclusies (kunnen) tegenspreken. Gezien de termijn van dit afstudeeronderzoek is dit helaas niet mogelijk.

Om de betrouwbaarheid toch te kunnen verhogen is gekozen voor de tweede mogelijkheid die Bergsma (2003) noemt: het beperken van externe invloeden en afstemmen van de verwachtingen. Daarom wordt gekozen voor een rustige locatie waar de respondent vrijuit kan spreken. Externe invloeden (bijvoorbeeld collega's die mee kunnen luisteren) worden hierdoor beperkt (Bergsma, 2003).

Daarnaast zijn de verwachtingen van de respondent, die zij hebben ten aanzien van het onderzoek, vooraf aan hen overlegd via de mail, zodat deze bij deelname ook toestemming konden geven om een bepaald onderwerp in het interview te bespreken.

3.6.2. Validiteit

Validiteit binnen kwalitatief onderzoek heeft vooral betrekking op de interpretatie van de onderzoeker (Bergsma, 2003). Met andere woorden: of de door de onderzoeker getrokken conclusies valide zijn in relatie tot de verzamelde onderzoeksgegevens. Bergsma (2003) stelt hierbij dat de betrokkenheid van anderen, bijvoorbeeld een onderzoeks-collega en/of experts, van cruciaal belang zijn om de voortgang van een onderzoek vanuit een ander professioneel perspectief te beoordelen om de kwaliteit en validiteit te waarborgen. In dit afstudeeronderzoek is er dan ook sprake geweest van intensieve begeleiding door zowel docent als medestudenten om te zorgen dat de subjectiviteit van interpretaties wordt vermeden en dat er met regelmaat een kritische blik is geworpen op de gemaakte keuzes en beslissingen van de onderzoeker

Een andere mogelijkheid om interpretaties te valideren, zoals ook toegepast in dit afstudeeronderzoek, is het toepassen van *triangulatie* (Bergsma, 2003). Dit houdt in dat bevindingen die worden gedaan in een interview later worden onderbouwd met bevindingen uit een ander interview en/of theorie zoals geformuleerd in het theoretisch kader (Bergsma, 2003). Dit maakt dat bevindingen ondersteund worden met andere onderzoeksgegevens waardoor uitspraken die worden gedaan extra worden onderbouwd.

Een andere methodiek om bevindingen te valideren is om deze te controleren bij de respondent (Bergsma, 2006). Er is daarom gekozen om tijdens de dataverzameling (het houden van de interviews) bevindingen die op dat moment door de onderzoeker worden gedaan, voor te leggen aan de respondent en hier feedback op te vragen. Dit zorgt er voor dat subjectieve aannames die eventueel door de onderzoeker worden begaan, worden vermeden.

Ook is het belangrijk om als interviewer dicht bij de onderzoeksvragen te blijven om de relevantie van het onderzoek te waarborgen (Bergsma, 2006). Dit laatste is gedaan door middel van het aanhouden van een topiclist (zie: Bijlage II)

3.7. Ethiek

Ethiek is erg belangrijk in kwalitatief onderzoek (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009). De respondent dient het vertrouwen te hebben dat de gegevens onafhankelijk en anoniem worden behandeld zodat men vrijuit kan spreken tijdens een interview (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009).

Zoals eerder is aangegeven zorgt dit vertrouwen in het onderzoek en de ervaren veiligheid van de deelnemer voor een hogere validiteit aan onderzoeksgegevens (voor meer informatie, zie paragraaf 2.5).

Om de ethiek in dit onderzoek te waarborgen wordt er aan de volgende, door Baarda et.al. opgestelde eisen voldaan:

1. *De respondent dient vrijwillig deel te nemen aan het onderzoek:* Bij de werving van de respondenten wordt gebruik gemaakt van een aanbodsmailing en telefonische acquisitie. Bij interesse kan de respondent besluiten om vrijwillig deel te nemen aan het onderzoek.

2. *Er zal geen valse voorstelling van zaken worden gegeven:* Bij de werving van respondenten wordt men geïnformeerd over de aard van het onderzoek, de termijn, interviewduur, beloning en toegevoegde waarde van hun deelname. Eventuele wijzigingen in deze informatie worden voorafgaand aan het interview met de respondent overlegd.

3. *De anonimiteit van de onderzoeksgegevens:* De interviews met de respondenten zullen digitaal worden opgenomen en anoniem worden verwerkt in een transcript. Namen van organisatie, de respondent en derden die terugkomen in het interview zullen niet worden gerapporteerd. De audio-opnames zullen enkel worden beluisterd door de onderzoeker en begeleidend docent en zullen verder niet aan derden worden verstrekt. Om de respondent zekerheid te bieden is hierbij gebruik gemaakt van een officiële toestemmingsverklaring die zij, en de onderzoeker, voorafgaande aan een interview dienen te ondertekenen. Deze verklaringen zijn terug te vinden in het digitaal opvraagbaar via Natschool⁵. Een voorbeeld van zo'n verklaring is terug te vinden in Bijlage III, welke apart is bijgesloten in dit onderzoeksrapport.

4. *De uitkomst van het onderzoek mag geen nadelig effect hebben voor de respondent:* De uitkomst van het onderzoek bezit in geen enkele zin een dwingend effect naar de respondent toe, of in zijn of haar functioneren. De uitkomsten worden gepresenteerd middels een samenvatting waarbij men zelf mag oordelen of men deze wil inzien en wat men met deze informatie besluiten te doen.

3.8. Materialen

De interviews zijn geregistreerd middels een geluidsopname. Het hiervoor benodigde materiaal is reeds in bezit van de interviewer. De opnames worden geconverteerd naar een disc die enkel beluisterd wordt door de onderzoeker, begeleidend docent en tweede lezer.

De interviews vinden plaats op de werkplaats van de respondent. Eventuele reiskosten die worden gemaakt zijn voor de rekening van de onderzoeker.

De topiclist (zie: Bijlage II) en de toestemmingsverklaring voor de geluidsopname (zie: bijlage III) zullen worden uitgeprint en door de interviewer naar de locatie worden meegenomen. Eventuele aantekeningen tijdens het interview worden schriftelijk genoteerd op een kladblok en zijn later verwerkt in het transcript.

3.9. Publicaties

Het onderzoeksrapport dient enkel te worden gelezen door student, docent, opdrachtgever, en praktijkbegeleider. De opdrachtgever heeft in het intakegesprek organisatie Fontys Hogescholen toestemming verleend om het rapport op te laten nemen in de HBO Kennisbank. Overige publicaties dienen enkel te geschieden nadat er toestemming is verleend door onderzoeker én opdrachtgever/praktijkbegeleider. De samenvatting van het onderzoek, zoals deze wordt gepresenteerd aan de deelnemers, is wel vrij te verkrijgen via de onderzoeker.

De ruwe onderzoeksgegevens zijn terug te vinden op Natschool (via: <http://elo.fontys.nl/>) en enkel in te zien nadat hier digitaal toestemming voor is verleend door de onderzoeker

⁵ Natschool: Een digitaal portfolio van de student waarin afstudeerproducten in staan opgeslagen. Het inzien van dit portfolio kan enkel geschieden wanneer de onderzoeker hier toestemming voor heeft verleend. Het beheer van Natschool valt onder de organisatie Fontys.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In deze sectie van het afstudeeronderzoek staan de resultaten weergegeven naar aanleiding van de gehouden interviews met de respondenten. Zoals in het analyseplan (zie: Bijlage IV) is beschreven zijn de gehouden interviews verwerkt in een transcript, welke digitaal zijn terug te vinden op Natschool. De onderzoeksgegevens in deze transcripten zijn gereduceerd naar relevantie en verwerkt in vier overzichtelijke tabellen, ieder gericht op de beantwoording van een onderzoeksvraag en/of adviesvraagstuk (zie: Bijlage V).

Met betrekking tot het houden van de interviews zijn er geen bijzonderheden te vermelden. Alle respondenten bleken open en eerlijk in hun uitlatingen te zijn, aangezien zij specifiek antwoord gaven op de gestelde vragen en vertrouwen hadden in de anonimiteit en onafhankelijkheid van het onderzoek (voor meer informatie zie ook: Hoofdstuk 3; paragraaf 3.7).

De indeling van deze resultaten-sectie is gemaakt op basis van het koppelen van de resultaten uit de interviews aan de onderzoeksvragen. De echte beantwoording van de onderzoeksvragen zal in hoofdstuk 5 geschieden. Iedere onderzoeksvraag wordt geanalyseerd op basis van de relevante- en ondersteunende fragmenten welke bepalend zijn voor de context waarin de respondent zijn uitlatingen heeft gedaan. Voorafgaand aan de resultaten worden nog algemene gegevens van de respondenten en de organisatie waar deze werkzaam is gerapporteerd.

In de aanleiding van dit onderzoek zijn er drie onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1. Wat zijn vanuit de theorie de meest gangbare en effectieve interventies met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op de werkvloer en het bespreekbaar maken van een taboe?*
- 2. Wat zijn de huidige attitudes en interventiestrategieën onder personeelsfunctionarissen met betrekking tot pestgedrag op de werkvloer en in hoeverre wijken deze af van de theoretische interventies?*
- 3. Welke drempels ervaren personeelsfunctionarissen in de aanpak en het bespreekbaar maken van pesterijen op de werkvloer?*

De eerste onderzoeksvraag is reeds beantwoord in het theoretisch kader (zie: Hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.). De bevindingen die in dit kader zijn gedaan worden nu gekoppeld aan de analysering van de tweede en derde onderzoeksvraag. Op deze manier worden goed de verschillen en overeenkomsten duidelijk ten aanzien van de gebruikte interventiemethoden en ervaren drempels door respondent/organisatie en zoals deze in de theorie zijn teruggekomen.

4.1. Algemene resultaten

De interviews zijn afgenomen bij in totaal negen respondenten uit de omgeving Roermond-Eindhoven. Vier van hen zijn in functie vertrouwenspersoon, vijf van hen bekleeden een functie binnen personeelszaken (deze worden in het vervolg gedefinieerd als “HR-functionarissen”). Alle respondenten geven aan dat zij bevoegd zijn om personeel te begeleiden op het moment dat men op de afdeling te maken krijgt met pestgedrag. Iedere respondent gaf aan over inhoudelijke kennis te bezitten met betrekking tot de beschikbare interventies, het beleid van de organisatie en de aanpak omtrent de problematiek. Opvallend was wel dat op het gebied van de beschikbaarheid van een gedragscode drie HR-functionarissen niet konden vertellen waar deze gedragscode zich bevond, wat deze inhoud en of er iets in was opgenomen met betrekking tot pestgedrag. Een enkele respondent formuleerde dit als volgt:

“(...)Zegt ook iets dat ik het niet 1,2,3 kan vinden. Zegt iets over mij maar ook waar het ergens staat.(...)” - Respondent 6

De respondent geeft aan dat het gebrek aan kennis van het beleid zowel aan de respondent zelf ligt, maar ook in hoeverre de organisatie het beleid aan hen beschikbaar stelt. Toch blijkt dat alle respondenten toegang hebben tot de gedragscode, zij het dat een paar van hen eerst even heeft moeten zoeken.

Het overgrote deel van de respondenten geeft aan wel degelijk over inhoudelijke kennis te beschikken met betrekking tot het gehanteerde gedragsbeleid binnen de organisatie. De opstelling van dit beleid is per organisatie verschillend. Zo geven een paar respondenten aan dat de “gedragscode” is opgesteld met een positief karakter. Dat wil zeggen dat goed gedrag wordt gestimuleerd door middel van het benoemen van de algemene omgangsnormen en dat bij ongewenst gedrag enkel wordt doorverwezen naar de mogelijkheid tot het inschakelen van een vertrouwenspersoon.

Een paar andere respondenten geeft aan dat de gedragscode er juist op is gericht dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt en dat hier streng op gesanctioneerd kan worden.

Een gedragscode welke specifiek is gericht op ongewenst gedrag komt in een paar gevallen ook naar voren. Deze code beschrijft het ongewenste gedrag, bijvoorbeeld pesten, en de mogelijkheden voor het slachtoffer om hulp te zoeken.

De gedragscodes worden in alle organisaties bij de indiensttreding van de medewerker aan hen gepresenteerd en zijn daarnaast digitaal terug te vinden, vaak via het intranet.

De voorwaarden voor een gedragscode zoals deze door Gazdova (2003) zijn gesteld (zie ook: Hoofdstuk 2 voor meer informatie) is bij geen van de respondenten in zijn geheel gevonden. Onder andere de definiëring van specifiek ongewenst gedrag blijkt te ontbreken, tezamen met de specifieke sancties die volgen op het vertonen van dit gedrag.

Slechts één respondent gaf aan dat er binnen de organisatie iemand als hoofdverantwoordelijke was aangesteld voor het beleid (door de respondent geformuleerd als “sociale veiligheid”) en de uitvoering hiervan. Deze handhaving stond echter nog in de kinderschoenen.

4.2. Onderzoeksvraag 2

In de aanleiding van dit afstudeeronderzoek is er de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat zijn de huidige attitudes en interventiestrategieën onder personeelsfunctionarissen met betrekking tot pestgedrag op de werkvloer en in hoeverre wijken deze af van de theoretische interventies?”

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is de respondent gevraagd naar zijn of haar ervaring met de problematiek “pestgedrag op de werkvloer” (de context). Daarnaast is hen gevraagd wat voor beeld zij hebben van deze problematiek (de attitude) en wat voor procedure zij (hypothetisch gezien) inzetten op het moment dat er een medewerker wordt gepest (de aanpak).

Uit het onderzoek is gebleken dat veel van de respondenten het onderwerp “pestgedrag op de werkvloer” zien als een belangrijk onderwerp dat (nog) niet regelmatig aan de orde is in de organisatie. De norm van 10% die Bob van der Meer (2011, in Lookeren, 2011) stelde voor het aantal medewerkers dat zich wel eens gepest voelt door een collega wordt dan ook niet door de respondenten herkend.

De meerderheid van de respondenten kan wel incidenten noemen waarbij “pestgedrag” is voorgevallen.

Als oorzaak voor de problematiek geven verschillende respondenten aan dat de medewerker vaak een pestverleden heeft waarvan de gevolgen ook nu nog te zien zijn. Intimiderende opmerkingen kunnen door hem of haar worden ervaren als pesten en het oude negatieve gevoel weer “triggeren”, zonder dat dit de intentie is van degene die het “pestgedrag” vertoont.

“(...)Daarbij zal ik altijd ook vragen naar het verleden van de persoon zelf. Omdat iemand die hier iets komt melden over pesten, al een pest-verleden heeft. Dat is bijna altijd.(...)” – Respondent 2

Een enkele respondent geeft aan dat de oorzaak bij de “pester” ligt, aangezien deze bewust negatief gedrag vertoont naar de ander met de intentie diegene buiten te sluiten van de groep, wat overeen komt met de definitie die Kemp & Werf (2003) gaven aan het begrip “pesten” in het theoretisch kader (zie: Hoofdstuk 2).

“(...)Ik vind dat de nadruk wel moet liggen op diegene die het pesten doet.(...)” – Respondent 8

Bij deze uitspraken kan wel nog een nuance worden aangebracht aangezien de meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat zij nog geen ervaring hebben gehad met het onderwerp. De reden dat het bij hen in de organisatie (vrijwel) niet voorkomt is per respondent verschillend. De ene dankt het aan de open communicatie van de afdeling, de ander aan het feit dat er voornamelijk vrouwen en part-timers werkzaam zijn. Toch geven alle respondenten aan dat “pestgedrag op de werkvloer” een belangrijk item is en dat het op ieder moment zou kunnen voorvallen.

In de interviews is de respondenten gevraagd of zij pestgedrag verder kunnen definiëren om de subjectiviteit van het onderwerp bespreekbaar te maken. Alle respondenten geven te kennen dat pestgedrag begint met een grapje dat uit kan groeien tot structureel pestgedrag. Bijnamen, geen koffie zetten en bewust buitensluiten zijn hier enkele voorbeelden van. De reden voor dit verschijnsel is volgens een aantal van de respondenten te wijten aan de reactie van de gepeste medewerker. Deze reageert verkeerd op het gedrag door zijn eigen grenzen niet op tijd aan te geven. Een respondent formuleert dit als volgt:

“(...)Eigenlijk moet je in het begin al zeggen: dit vind ik niet leuk. Maar ja, je wil natuurlijk ook niet flauw zijn. En hoe langer je wacht met er iets van te zeggen, des te moeilijker het wordt.(...)” – Respondent 4

De meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat de bedrijfscultuur een belangrijke factor is in de beleving van pestgedrag. Zo wordt een “mannencultuur” gedefinieerd als een pest-gevoelige omgeving, en een vrouwencultuur juist niet.

In de aanpak naar pestgedrag op de werkvloer maakt men het onderscheid tussen een “klacht” en een “melding”. Bij een klacht dient de respondent actie te ondernemen door de klacht middels een officieel parcours in behandeling te laten nemen (een mogelijkheid hiertoe is het inschakelen van een klachtencommissie, zie tabel 1). Wanneer het gaat om een melding blijkt dat de medewerker enkel zijn of haar verhaal kwijt wil en hier verder geen actie op wil laten volgen. Een persoonlijk begeleidingstraject is hier dan ook een veel gekozen procedure.

Alle respondenten geven aan dat een 'melding', bij sommigen hypothetisch gezien, vaker voorkomt. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat wanneer er geen sprake is van concreet pestgedrag (intimidatie, agressie, bewust isoleren), de oplossing bij de gepeste medewerker gezocht moet worden (vaak is dit in de vorm van een assertiviteitstraining).

“(...)dus samen met die persoon zoeken naar een geschikte hulplijn om ervoor te zorgen dat hij steviger in zijn schoenen komt te staan, sterker wordt om de situatie beter aan te kunnen en de begeleiding krijgt om met dat soort situaties beter om te kunnen gaan. (...)” – Respondent 2

Op het moment dat er sprake is van concreet pestgedrag hebben de respondenten voldoende “bewijs” om een sanctie op te leggen.

Alle respondenten geven aan dat het daarom van belang is om een intake-, probleem verhelderend- of analysegesprek met de medewerker te houden om dit “pestgedrag” dan ook helder te krijgen. Een paar van de respondenten geven hierbij aan dat het ervaren pestgedrag niet werkinhoudelijk mag zijn aangezien het dan onder de verantwoordelijkheid valt van de leidinggevende.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de medewerker tijdens dit gesprek kan bepalen of hij eventueel de confrontatie aan wil gaan met pester en/of derde persoon, of dat deze een persoonlijk traject wil starten met als doel het hanteren van de pesterijen.

Bij het zoeken naar de confrontatie zal er door de meerderheid van de respondenten hoor en wederhoor worden toegepast. Dit betekent dat zij als tussenpersoon kunnen fungeren in het drie-gesprek met pester en gepeste. De vertrouwenspersonen geven aan dat zij hier vaak doorverwijzen naar een leidinggevende, aangezien men zich niet kan mengen in de situatie, om hun positie als vertrouwenspersoon te kunnen waarborgen.

Is de tussenpersoon een HR functionaris, dan zal het gesprek iets zakelijker worden opgelost. Een enkele respondent geeft hierbij als reden aan dat de effectiviteit van de afdeling voorop moet staan en dat men eventuele uitval van een medewerker moet zien te voorkomen.

Na het toepassen van hoor en wederhoor kan men verschillende trajecten inzetten (zie: tabel 1).

Een enkele respondent gaf aan dat situatie het beste geheim kan blijven om de vorming van twee kampen te kunnen voorkomen. Ze sprak hier uit eigen ervaring:

“Want de slachtoffers die gingen geen reclame maken voor het feit dat ze net een klacht hadden ingediend. Maar de aangeklaagden, die gingen zieltjes winnen.” – Respondent 4

Op het moment dat een medewerker enkel begeleid wil worden (wat door de meerderheid van de respondenten wordt geadviseerd) kan men doorverwezen worden naar een bedrijfsarts/maatschappelijk werker/arbeidspsycholoog of een vertrouwenspersoon (zie: tabel 1 voor meer informatie).

Een aantal respondenten geeft hierbij de voorkeur voor een bedrijfsarts aangezien deze effectiever is in het re-integratieproces van de medewerker en dit vanuit commercieel opzicht zal stimuleren.

Een paar respondenten gaven aan in het uiterste geval professionele therapie te kunnen faciliteren.

Aangezien de respondenten een grote verscheidenheid aan interventies tot hun beschikking blijken te hebben, zijn deze in tabel 1 schematisch weergegeven. De interventies worden hierna gekoppeld aan de interventies zoals deze zijn teruggekomen in het theoretisch kader (zie: Hoofdstuk 2)

Tabel 1: Interventietabel Een verscheidenheid aan interventies met betrekking tot de aanpak en bespreekbaarheid van pestgedrag op de werkvloer

Soorten interventies	Wanneer inzetbaar	Voordelen	Nadelen	Aantal respondenten
<u>Overplaatsen van de medewerker:</u> Het overplaatsen van de medewerker betekent dat zowel pester als gepeste kan worden overgeplaatst naar een andere afdeling, vestiging of organisatie.	• Wanneer het gaat om meerdere pesters • Is vaak het enige wat overblijft bij ernstig pestgedrag • Bescherming voor de gepeste	• Snelste oplossing • Goedkoopste oplossing • Nieuwe start gepeste/pester	• Ethisch vaak niet verantwoord	• Zes respondenten hebben deze oplossing aangekaart. • Twee respondenten zien het als een nood-oplossing
<u>Inzet vertrouwenspersonen:</u> Vertrouwenspersonen zijn er voor opgeleid om werknemers die in aanraking komen met ongewenst gedrag te begeleiden, ondersteunen en adviseren.	• Dienen “officiële klachten” te voorkomen • Enkel een begeleidende functie voor ongewenst gedrag	• Vertrouwenspersonen worden gezien als effectiefste middel • Gespecialiseerd in het begeleiden	• Vaak voor de medewerker de laatste oplossing • Men gaat vaak eerst naar de leidinggevende, en dan pas naar de vertrouwenspersoon • Vaak extern	• Alle respondenten gaven deze optie, waarvan vier respondenten zelf de functie als vertrouwenspersoon bekleedden.
<u>Medewerker-Tevredenheidsonderzoek:</u> Een jaarlijks onderzoek naar de tevredenheid van de medewerker binnen de organisatie	• Resultaten van de tevredenheid per afdeling • Gezocht naar de verklaringen voor de ontevredenheid		• Uitkomsten onderzoek enkel op basis van advies, wordt verder weinig mee gedaan	• Drie respondenten hebben deze interventie benoemd • Twee respondenten gaven aan dat er met de uitslagen vrij weinig werd gedaan
<u>Bedrijfs-maatschappelijk Hulpverlener</u> Vaak een extern persoon die gespecialiseerd is in therapeutische begeleiding van de medewerker (ook wel adviseur mens-werk- en maatschappij genoemd)	• Doel is re-integratie medewerker • Therapie inschakelen	• Intensieve begeleiding medewerker		• Drie respondenten benoemden deze optie als mogelijke interventie
<u>Mediation</u> Bemiddelingsproces waarbij een, vaak NMI gecertificeerde, mediator beide partijen aan tafel zet om samen tot een oplossing te komen. Vaak vijf tot zes sessies welke afgesloten worden met een rechtsgeldige overeenkomst met	• Meestal ingezet bij arbeidsconflicten • In een vroeg stadium van pesten inzetbaar • Vertrouwenspersoon kan meegaan naar mediation • Kan ook	• Anonieme oplossing. Rest van de afdeling hoeft niks te weten • Overeenkomst is rechtsgeldig. Bij overtreding kan men overgaan tot klachten-	• Werkt enkel als het probleem nog niet is geëscaleerd	• Zeven respondenten benoemen de interventie “mediation”. • Drie van hen geven aan dat dit traject wel een optie is, maar nog niet teruggekomen is

afspraken.	geadviseerd worden door klachtencommissie	commissie		als interventie in hun loopbaan.
<u>Arbeidspsycholoog</u> Externe dienst welke opgesteld is voor de effectiviteitsontwikkeling van de medewerker.	• Personal coaching • Assertiviteits-training			• Interventie is door twee respondenten genoemd
<u>Klachtencommissie</u> Externe adviescommissie welke bestaat uit specialisten die klachten van medewerkers in behandeling neemt en hierover advies uitbrengt naar het management. De klacht moet wel juridisch gegrond zijn wil de commissie acties kunnen adviseren. (ook wel "bezwarencommissie genoemd)	• Officiële klachten worden hier in behandeling genomen. • Brengen advies uit aan het management • Toepasbaar bij concreet pestgedrag	• Uitbesteding van de situatie • Kunnen mediators adviseren	• Té juridisch voor pestgedrag • Men moet harde bewijzen hebben • Pestgedrag is te vaag • Uitspraak heeft gevoelsmatig twee verliezers	• Acht respondenten kunnen de klachtencommissie inschakelen. • Met name vertrouwenspersonen zien hier geen oplossing in, vanwege het juridische karakter van de interventie
<u>Het geven van een officiële waarschuwing:</u> Uitdelen van een waarschuwing naar de pester toe. Kan eventueel worden geadviseerd door een klachtencommissie. De waarschuwing wordt verwerkt in het persoonlijke dossier van de medewerker	• Wanneer pester concreet pestgedrag vertoont	• Duidelijk signaal afgeven naar de rest van de afdeling: pesten wordt niet getolereerd.	• Gepeste kan worden gezien als "boeman".	• Door vier respondenten benoemd als mogelijke interventie.
<u>Functionerings-gesprekken:</u> Gesprekken welke onderdeel zijn van een gesprekkencyclus met de medewerker. Pestgedrag kan hierbij worden aangegeven. Op basis van de uitkomsten kan worden doorverwezen naar externe partijen of een andere interventie worden ingeschakeld	• Jaarlijkse gesprekken met de medewerker. • Extra aanleiding kan uit uitslag medewerkers-tevredenheids-onderzoek voortkomend. • Extra aanleiding is veel verzuim in het afgelopen jaar.	• Goed middel om pestgedrag vroegtijdig te signaleren. • Men kan vragen naar de sociale omstandigheden op de werkvloer • Eén respondent gaf aan pestgedrag via de likert-schaal te laten invullen. Deze werd doorgezonden naar vertrouwenspersonen. Bij een score van 2 of hoger werd er een afspraak gemaakt.	• Gesprek wordt vaak met de leidinggevende gevoerd. • Leidinggevenden missen vaak de deskundigheid	• Door vier van de respondenten genoemd als interventie met betrekking tot de herkenning en aanpak van pestgedrag op de werkvloer.

Bedrijfsarts Bedrijfsartsen bepalen de arbeidsongeschiktheid van een medewerker. Bezitten zelf ook de deskundigheid van een vertrouwenspersoon	• In een organisatie onderdeel van een verzuimprocedure • Men signaleert wellicht het pestgedrag en kan daarna doorverwijzen en mogelijkheden bekijken.	• Hebben de bevoegdheid om verschillende interventies aan te bieden.	• Zijn vaak té medisch ingesteld en zien psychisch leed vaak als iets wat geen reden voor verzuim is.	• Acht respondenten geven aan dat zij een bedrijfsarts in dienst hebben.
MDR-technologie Technologie die zorgt dat twee hersenhelften actief met elkaar samenwerken waardoor de medewerker zelf sneller tot een oplossing zal komen. Respondent geeft aan dat dit een nieuwe ontwikkeling is.	• Inzetbaar bij een gepeste medewerker	• Effect blijkt positief te zijn: men kan relativeren	• Duur	• Eén respondent gaf deze interventie als optie.

In bovenstaande tabel staan in totaal elf interventies weergegeven, ieder omschreven middels een korte beschrijving, de inzetbaarheid, de voor- en nadelen en hoeveel respondenten deze interventie tot hun beschikking hebben. Uit het theoretisch kader (zie: Hoofdstuk 2) is gebleken dat het overplaatsen van een gepeste medewerker door veel personeelsfunctionarissen wordt omschreven als de meest gebruikte en meest effectieve interventie, met als nadeel dat het ethisch minder verantwoord is (Kemp & Werf, 2003). Dit komt overeen met de resultaten zoals deze staan weergegeven in tabel 1, hoewel de respondenten wel aangeven toch de voorkeur te hebben om eerst een ander traject te proberen en enkel in een uitzichtloze situatie een overplaatsing adviseren. Ook geven de respondenten aan dat het geen dwingende sanctie is, maar een advies wat men geeft aan een medewerker die structureel door meerdere personen wordt gepest.

“ (...) Het is vaak handiger om tegen iemand te zeggen: je hebt nu de kans om naar een andere afdeling te gaan. Grijp die met beide handen aan, kun je daar een nieuwe start maken. (..)” – Respondent 4

Een andere uitkomst van het theoretisch kader is dat de inschakeling van een derde partij (voorbeelden die hierbij zijn gegeven zijn vertrouwenspersonen, mediators, bedrijfsmaatschappelijk hulpverleners of bedrijfsartsen) ook een effectief alternatief bleek te zijn. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt echter dat ook deze interventies nadelen met zich meebrengen. Zo omschrijven enkele respondenten de bedrijfsarts als “té medisch” en blijken vertrouwenspersonen beperkt te zijn in hun bevoegdheid voor de opvolging van een werkinhoudelijk conflict, welke kan worden ervaren als pestgedrag.

Mediators wordt door veel respondenten aangemerkt als ontzettend effectief indien de pesterijen nog in een vroeg stadium ter sprake zijn gekomen. Bij escalatie vindt men deze interventie dan ook niet ideaal.

De “oplossing” zoals deze in het theoretisch kader is geschetst, door meerdere bronnen, waarbij het instellen van een klachtencommissie de uitkomst zou bieden, werd door bijna alle respondenten gekenmerkt als “niet effectief”.

Bijna alle respondenten beschikken over een klachtencommissie (of iets soortgelijks) maar definiëren het eerder als een uitweg bij concreet ongewenst gedrag. Volgens hen gaat deze optie niet op voor “pestgedrag” aangezien dit in hun optiek ontastbaar is en niet juridisch is onderbouwd. De commissie kan volgens het overgrote deel van de respondenten enkel worden ingezet wanneer de situatie is

geëscaleerd waardoor de verwachtingen zoals Van der Meer deze in Lookeren (2011) in het theoretisch kader heeft geschetst zijn uitgekomen.

De ideale aanpak zoals Kemp & Werf (2003) deze hebben geschetst (de vier voorwaarden: deskundige aanpak van de hulpverlener, concrete aanpak in samenspraak met cliënt, ondersteuning van het management en de ervaren veiligheid van de cliënt) blijkt al toegepast te worden in de praktijk. Alle respondenten geven aan in staat te zijn de situatie goed in te schatten en op basis daarvan te kunnen handelen. De één formuleert het als “gezond boeren verstand”, de ander als iets waar ze “voor opgeleid is”.

De ondersteuning van het management is er in veel gevallen wel, aldus het overgrote deel van de respondenten, echter komen zij hier nog wel een aantal drempels in tegen.

Deze drempels worden inzichtelijk gemaakt bij de analysering van onderzoeksvraag 3. Daarbij wordt ook gekeken in hoeverre de cliënt zich veilig voelt bij de bespreekbaarheid van de situatie en in welke mate de geplande procedure nog beïnvloed kan worden.

4.3. Onderzoeksvraag 3

In de aanleiding van dit afstudeeronderzoek (zie: Hoofdstuk 1) is de volgende onderzoeksvraag gesteld:

“Welke drempels ervaren personeelsfunctionarissen in de aanpak en het bespreekbaar maken van pesten op de werkvloer?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is de respondent gevraagd welke drempels hij of zij (hypothetisch gezien) tegen kan komen in de aanpak en bespreekbaarheid van pestgedrag op de werkvloer. Hierbij is gekeken naar de drempels zoals deze ervaren (kunnen) worden vanuit de gepeste medewerker binnen de organisatie. Ook de drempels, welke terug (kunnen) komen bij het uitvoeren van een procedure ter begeleiding óf ter confrontatie van de situatie, worden besproken. Tot slot geeft de respondent inzicht in de (verwachte) drempels vanuit collega's en/ of management.

Deze drempels beginnen al bij de herkenning van het pestgedrag op de werkvloer, door respondent en eventueel de leidinggevende. In het theoretisch kader heeft Notelaers et.al. (2006) laten zien dat een hulpverlener het meetinstrument “Negative Actions Questionnaire” kan toepassen om een valide beeld te geven in hoeverre er op een afdeling wordt gepest. Dit meetinstrument wordt echter door géén van de respondenten gebruikt. Wel worden er medewerkers-tevredenheidsonderzoeken (welke onder andere het ongewenste gedrag op de afdeling kunnen meten) ingezet waarvan de resultaten middels een rapportage terugkomen bij verantwoordelijken. Echter geven verschillende respondenten aan dat bij signalering geen actie wordt ondernomen, aangezien de problematiek geen prioriteit, en dus geen aandacht heeft.

Een enkele respondent is hier een uitzondering op:

“(…) En dan kom je op het blad van arbeidsomstandigheden waar we als eerste vragen naar “hoe is het met je werkplek?” en “hoe zit het met je bureau, je stoel, het licht, het geluid”? En dan krijg je het stukje samenwerking met je collega's en dan op een gegeven moment komt er dan de psychosociale arbeidsbelasting. En dat begint met de ervaren werkdruk, en dan heb je natuurlijk pesten, agressie en seksuele intimidatie. Maar dat is een kwestie van kruisjes zetten bij een waarde van één tot vijf, dus dat hoeven ze niet toe te lichten op dat moment. Op het moment dat zij de “twee” al aangekruist hebben gaan wij al contact opnemen. (…)”

– Respondent 5

Een andere interventie om pestgedrag op de werkvloer te kunnen signaleren is volgens verschillende respondenten het *voeren van functioneringsgesprekken* met de medewerker. Een paar van deze respondenten geven echter aan dat deze gesprekken vaak met een leidinggevende worden gevoerd en dat deze de deskundigheid mist om de signalen van pestgedrag goed op te kunnen pakken. Wanneer de leidinggevende de situatie verkeerd inschat en het pestgedrag niet erkent, zal de gepeste medewerker zich niet gehoord voelen en zal de drempel worden verhoogd om de hulp elders te zoeken. De respondenten nuanceren hierbij door te stellen dat dit per leidinggevende kan verschillen.

Ook het *taboe* omtrent het onderwerp wordt door alle respondenten gezien als een extra drempel in de herkenning van pestgedrag. Een gepeste medewerker wacht volgens de meerderheid van de respondenten te lang met het aangeven van de problematiek doordat men zich schaamt, teleurgesteld is in zichzelf of angstig is voor de reactie van anderen. Dit sluit aan bij de beschreven drempels van Ronner et.al. (2007) welke in het theoretisch kader staan weergegeven.

Dit zorgt er voor dat de problematiek té laat boven water komt, waardoor bij de confrontatie de leidinggevers vaak verbaasd reageren:

“(...) Als ik dan doordram dan wordt er op een gegeven moment wel duidelijk dat het wel degelijk pesten is geweest en dat het wel erg jammer is dat hij dat niet gezien heeft. (...)”
– Respondent 2

Wanneer de leidinggevende het wél signaleert, dient deze zijn “poot stijf te houden”. Een respondent formuleert dit als volgt:

“(...)En dan vind ik daarin de taak van de leidinggevende, als, bijvoorbeeld, je met z'n allen in de kantine je boterham zit op te eten en daar gebeuren dat soort dingen van: grappe maken waar iedereen bijzit. “Hahaha”, iedereen zit te lachen, dat een leidinggevende dan opstaat en zegt: “Dit tolereer ik niet!” Ik denk als die eens wat vaker een duidelijk standpunt in zou nemen als hij iets ziet gebeuren dat anderen misschien ook wel denken van nou, het gaat wel erg ver dat grapje.(...)”
Respondent 4

Een mogelijke interventie om een taboe bespreekbaar te maken, zoals door CAO Verblijfsrecreatie (2011) in het theoretisch kader is weergegeven, is het gebruik maken van een voorlichting voor eigen personeel (en met name de leidinggevende) welke betrekking heeft op het taboeonderwerp. Deze interventie wordt door een paar respondenten toegepast binnen de eigen organisatie welke zich richt op de preventie van ongewenst gedrag. Toch blijkt er echt één voorwaarde te zijn om een taboe bespreekbaar te kunnen maken: men moet zich veilig kunnen voelen (tevens de 4^e voorwaarde welke door Kemp & Werf in 2003 wordt geschetst, weergegeven in het theoretisch kader). Om tot deze veiligheid te komen dient men het vertrouwen in elkaar te hebben dat er geen gevolgen samenhangen met het aangeven van de problematiek.

“(..) Dat ze het kenbaar kunnen maken zonder dat ze er meteen op afgerekend worden. (...)” – Respondent 5

De signalering op zicht blijkt voor de meerderheid van de respondenten praktisch onmogelijk. De valkuilen zoals Notelaers et.al. (2006) deze stelt in het theoretisch kader komen overeen met de resultaten uit de interviews. Zo geeft de meerderheid van de respondenten aan dat pestgedrag iets is wat achter gesloten deuren plaatsvindt, waardoor signalering moeilijk is. De aanleiding voor een analysegesprek kan men dan pas maken bij meerdere observaties.

Een enkele respondent geeft aan dat het management ook op basis van non-verbaal gedrag een gesprek kan aangaan:

“(...) Op het moment dat je echt merkt dat mensen zich terugtrekken in hun kamertje en daar gaan zitten, niet meedoen met sociale activiteiten, niet meedoen met een vergadering, of in een overleg. Dan ga je natuurlijk wel eerst in het collectief vragen: “vertel jij eens je mening?”. Maar op het moment dat het er dan niet uitkomt is dat wel een signaal voor het management om te zeggen van eh: “laten we eens individueel met die persoon in gesprek gaan.”(...) – Respondent 6

Uit de interviews blijkt dat een meerderheid van de respondenten aangeeft dat de bescherming van degene die het pestgedrag aankaart voorop moet staan. Dit betekent dat de respondent rekening moet houden met de mogelijke gevolgen voor de gepeste medewerker. Deze gevolgen kunnen namelijk een extra nadelig effect hebben aangezien bij de confrontatie met de “pesters” van de afdeling de “schuld” bij de gepeste medewerker kan worden neergelegd. De kans hierop is groter wanneer het gaat om meerdere pesters).

“En als je dan aangeeft dat het niet wordt geaccepteerd als een grapje, dan wordt de schuld in de schoenen van de aanstichter geschoven: “Maar hij past ook niet!” of “Hij doet raar” of “Maar hij heeft ook fouten gemaakt”. Dan denk ik ja: het feit dat iemand een fout maakt, betekent nog niet dat hij daar de rest van zijn leven voor moet boeten.” – Respondent 7

Dit maakt het voor de respondenten extra moeilijk om de situatie uit te kunnen praten aangezien er zich, waar een enkele respondent reeds voor waarschuwde bij de analyse van onderzoeksvraag 2, twee kampen gaan vormen. Het is volgens verschillende respondenten van belang te proberen om objectief te blijven en het pestgedrag nader te definiëren met als doel “voldoende bewijs” te verzamelen. De leidinggevende is namelijk wel iemand die betrokken móet worden wil de medewerker de pester gaan confronteren.

Bij de analysering van de vorige onderzoeksvraag zijn reeds de nadelen van verschillende andere interventies benoemd. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat ook deze nadelen de procedures kunnen bemoeilijken. De klachtencommissie is hier een goed voorbeeld van. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan dat deze commissie is ingesteld om op juridische basis advies uit te brengen naar het management. Door de “vaagheid” van de klachten bij pestgedrag kan een commissie geen advies uitbrengen welke juridisch is onderbouwd, hoewel dit wel een standaard procedure is. Deze uitkomst komt overeen met de verwachting zoals Van der Meer in Lookeren (2011) deze heeft gesteld (zie ook: Theoretisch kader voor meer informatie). Een enkele respondent geeft aan dat hoge kosten meespelen bij de inschakeling van professionele hulp. De effectiviteit van een organisatie zal altijd voorop worden gesteld.

Wat betreft de verwachtingen die in het theoretisch kader zijn gesteld worden, in het kader van de ervaren drempels onder personeelsfunctionarissen er twee niet herkend:
Ten eerste werd de verwachting geschetst dat er lange wachtlijsten zouden zijn voor de inschakeling van een derde partij. Deze drempel werd door geen van de respondenten aangehaald.

Ten tweede werd er in het theoretisch kader gesteld dat het overleg met collega's veel weerstand zou bieden. De meerderheid van de respondenten geeft echter aan dat men denkt dat hier professioneel mee om zal worden gegaan (op een leidinggevende na).

4.4. Adviserende resultaten voor de opdrachtgever

Tijdens het houden van het interview is de respondent gevraagd in hoeverre deze de aanleiding voor dit afstudeeronderzoek herkent binnen de eigen organisatie.

Daarnaast is de respondenten gevraagd of zij, hypothetisch gezien, kunnen inschatten wat de verwachte reacties zijn van een leidinggevende of andere personeelsfunctionaris op het moment dat er een uitzendkracht wordt gepest. De resultaten welke gerapporteerd zijn in deze sectie van het onderzoeksrapport zullen enkel dienen als ondersteuning op de reeds geformuleerde resultaten. Wel kunnen deze resultaten worden gebruikt voor de formulering van aanbevelingen voor de opdrachtgever welke later verwerkt zullen worden in het adviesrapport.

Allereerst blijkt hier een algemene regeling voor te zijn:

“(...) Nou daar is een regelgeving voor, die is algemeen in Nederland: Diegene waar je op dat moment voor werkt, dus het bedrijf waar je dan mee werkt, als stagiair of uitzendkracht. De regeling van dat bedrijf geldt als eerste. Dus dat betekent ook dat je bij die vertrouwenspersonen als eerste terecht kunt. Werkt dat niet goed, of kan het in jouw geval niet, dan kun je terug naar je eigen organisatie waar je vandaan komt.(...)” – Respondent 2

Deze regeling wordt ook door alle andere respondenten bevestigd, hoewel een paar respondenten hier iets aan toevoegen:

“(...)Maar op het moment dat er een bepaalde interventie moet plaatsvinden met de arbodienst. Moet je dus gaan schakelen met de arbodienst van het bureau (...)” – Respondent 3

Uit de resultaten blijkt dus dat een uitzendkracht zich allereerst kan wenden tot de mogelijke hulpverleners die het bedrijf biedt waar diegene op dat moment werkzaam is. Op het moment dat er daadwerkelijk een traject gefaciliteerd dient te worden, vaak ter begeleiding van de uitzendkracht, wordt aangegeven dat dit via het uitzendbureau geregeld moet worden.

Een aantal respondenten zegt geen onderscheid te maken tussen een gepeste medewerker in dienst van de organisatie zelf en een uitzendkracht, op het moment dat deze gepest wordt. Een enkeling geeft aan dat op het moment dat de uitzendkracht langere tijd in dienst is deze dezelfde behandeling krijgt als een vaste medewerker.

“(...) Nou laat ik het zo zeggen, als ik vanuit mijn organisatie spreek, denk ik dat je het gewoon bespreekbaar moet maken. En persoonlijk zal ik dat nooit afdoen in termen van: “hij past niet in de groep”. Maar ik kan me voorstellen dat het heel veel geroepen wordt.(...)” - Respondent 6

Met deze uitspraak insinueert de respondent dat men onderscheid kan maken tussen een gepeste uitzendkracht en een gepeste medewerker in dienst van de organisatie. Dit komt overeen met de verwachtingen die geschetst zijn in de aanleiding van dit onderzoek (zie: Hoofdstuk 1).

Dit onderscheid wordt door verschillende respondenten gedefinieerd als een kritischere kijk van de leidinggevende op het moment dat een uitzendkracht wordt gepest.

Een enkele respondent benoemt het feit dat de drempel tot ontslag bij uitzendkrachten veel lager ligt, waardoor de leidinggevende de effectiviteit van de afdeling makkelijker voorop kan stellen.

Een verwachte reactie kan zijn dat de leidinggevende zich persoonlijk aangevallen voelt door de reactie “bemoei je niet met mijn afdeling” te geven.

“Met name omdat een leidinggevende wel makkelijk zal denken van ja: vriend de uitzendkracht, je zult wel verrekte goed moeten zijn wil ik jou houden.” –

Respondent 2

Deze reactie kan volgens een aantal respondenten verschillen met de bedrijfscultuur van een organisatie. In dit afstudeeronderzoek zijn verschillende bedrijven benaderd welke een sociaal gezicht uitdragen naar de maatschappij. Zij ontvangen dan ook overheids gelden om te investeren in het welzijn van het personeel.

Hierdoor bestaat er meer kans dat de klachten van een uitzendkracht serieus worden genomen en dat men er zorg voor draagt dat deze de juiste begeleiding krijgt.

Ook in de zorgsector blijkt personeel, waaronder ook uitzendkrachten, erg waardevol te zijn, de desbetreffende respondent formuleert dit als volgt:

“Het beleid is wel heel erg op de mens gericht en wij zitten natuurlijk in de gezondheidszorg. Voor ons is het binden en boeien van medewerkers, en dat zou natuurlijk in dit geval voor in de toekomst ook de uitzendkracht kunnen zijn, heel erg belangrijk. Wij zitten met een dubbele vergrijzing van zowel eigen personeel als klanten, die meer zorg nodig gaan hebben.” – Respondent 5

Toch geven bijna alle respondenten aan dat in een uiterst commerciële omgeving de uitzendkracht weinig kans zal hebben op intensieve begeleiding wanneer deze gepest wordt op de afdeling.

Om toch als opdrachtgever nog een kans te hebben op een goed vervolg worden door de respondenten de volgende adviezen gegeven:

Ten eerste is het van belang dat bij het in dienst treden van een uitzendkracht er op korte termijn, waarschijnlijk door een intercedent, contact met diegene wordt opgenomen om te kijken of hij/zij zich al thuis voelt in het team. Het blijkt namelijk dat pestgedrag al in een heel vroeg stadium gesignaleerd kan worden doordat de inpassing in de bedrijfscultuur al vrij snel duidelijk is, aldus één van respondenten.

Op het moment dat het pestgedrag door de opdrachtgever gesignaleerd is en deze dient dit aan te geven bij een personeelsfunctionaris elders blijkt dit het effectiefste te werken als er met een preventieve insteek wordt benaderd.

Dit houdt in dat de opdrachtgever de contactpersoon het beste voor kan houden dat de gedragingen, zoals deze zijn gesignaleerd, een risico kunnen vormen voor in de toekomst.

Een enkele respondent adviseert hierop een afspraak te maken, met als doel de problematiek helder te krijgen en de samenwerking tussen organisatie en uitzendbureau (nog) beter op elkaar aan te laten sluiten.

Bij de benadering van een mogelijke contactpersoon wordt wel door een enkele respondent aangegeven dat het beter werkt wanneer er niet om zaken heen wordt gedraaid, maar dat men zegt waar het op staat.

Hoofdstuk 5: Discussie

In dit onderdeel van het afstudeeronderzoek worden de onderzoeksvragen, zoals deze staan weergegeven in de aanleiding van dit onderzoek (zie: Hoofdstuk 1), beantwoord aan de hand van de gevonden theorie en de resultaten uit het kwalitatief uitgevoerde onderzoek.

Deze onderzoeksvragen worden hieronder nogmaals herhaald:

- 1. Wat zijn vanuit de theorie de meest gangbare en effectieve interventies met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op de werkvloer en het bespreekbaar maken van een taboe?*
- 2. Wat zijn de huidige attitudes en interventiestrategieën onder personeelsfunctionarissen met betrekking tot pestgedrag op de werkvloer en in hoeverre wijken deze af van de theoretische interventies?*
- 3. Welke drempels ervaren personeelsfunctionarissen in de aanpak en het bespreekbaar maken van pesterijen op de werkvloer?*

Iedere onderzoeksvraag wordt in dit onderdeel herhaald en op basis van de resultaten uit het onderzoek beantwoord.

5.1. Conclusies

De onderzoeksvragen zoals deze hierboven staan geformuleerd worden stapsgewijs beantwoord in deze sectie van het afstudeeronderzoek. Bij de beantwoording zal gebruik worden gemaakt van zowel het theoretisch kader (zie: Hoofdstuk 2) als de resultaten uit het onderzoek (zie: Hoofdstuk 4). Uiteindelijk zal met deze informatie ook de probleemstelling worden beantwoord.

5.1.1. Beantwoording onderzoeksvraag 1

- 1. Wat zijn vanuit de theorie de meest gangbare en effectieve interventies met betrekking tot de aanpak van pestgedrag op de werkvloer en het bespreekbaar maken van een taboe?*

De beantwoording van deze deelvraag is in het theoretisch kader reeds aan bod gekomen. Voor de volledigheid van het hoofdstuk wordt deze nogmaals herhaald:

Uit het theoretische kader blijkt dat over het algemeen het overplaatsen van een gepeste medewerker door veel personeelsfunctionarissen wordt omschreven als de meest effectieve interventie, zij het dat men het ethisch onverantwoord vindt aangezien de gevolgen een extra nadelig effect hebben op de medewerker die gepest wordt.

Het inschakelen van een derde partij (een mediator, bedrijfsarts en/of vertrouwenspersoon) wordt tevens gezien als een effectieve methode. Echter blijkt dat vooral de hoge kosten en onvoldoende kennis maken dat dit niet de interventie is die de voorkeur van een personeelsfunctionaris geniet. Het instellen van een klachtencommissie wordt gezien als goede interventie die zowel de belangen van de organisatie, als die van de “klager” kan behartigen.

Echter zal deze interventie pas in een laat stadium worden ingeschakeld. Idealer gezien zal een gepeste medewerker in contact moeten komen met een deskundige begeleider die, met ondersteuning van het management, samen met de gepeste medewerker de situatie kan analyseren en oplossen.

Op het gebied van het bespreekbaar maken van een taboe wordt *voorlichten* als een geschikte interventie benoemd. Dit is echter voor de praktijkbegeleider praktisch gezien niet uitvoerbaar, daarom zal in het afstudeeronderzoek gezocht moeten worden naar andere interventies.

5.1.2. Beantwoording onderzoeksvraag 2

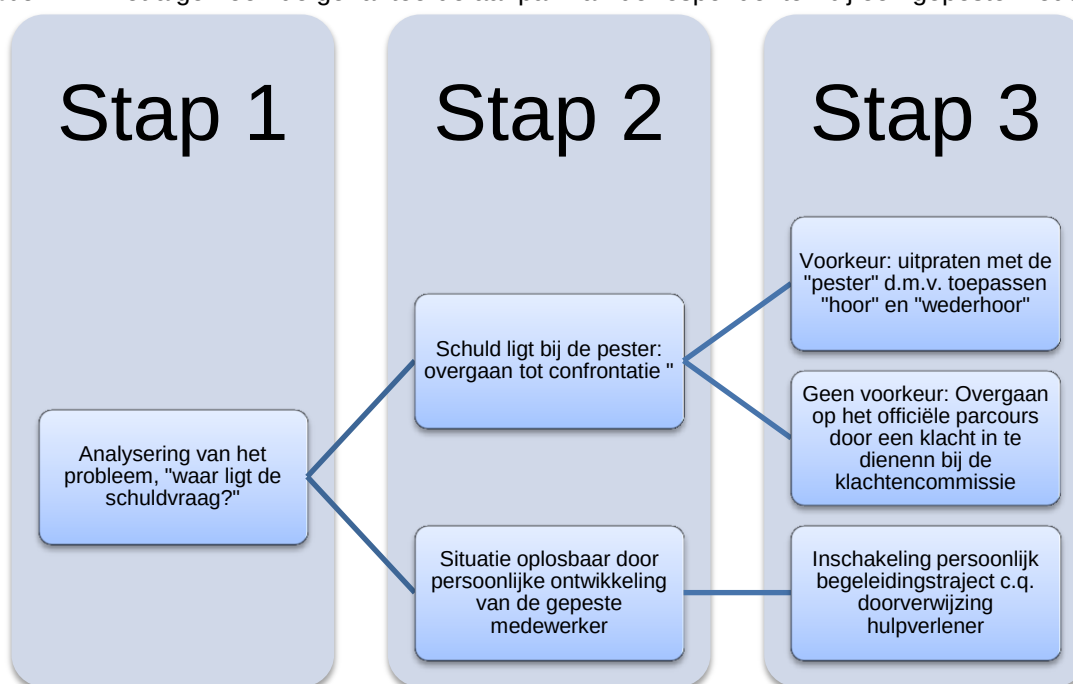
- 2. Wat zijn de huidige attitudes en interventiestrategieën onder personeelsfunctionarissen met betrekking tot pestgedrag op de werkvloer en in hoeverre wijken deze af van de theoretische interventies?*

Dit is de eerste onderzoeksvraag die wordt beantwoord op basis van de gehouden interviews in dit afstudeeronderzoek.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat men “pestgedrag op de werkvloer” ziet als een belangrijk, maar vooral ook een lastig onderwerp. De respondenten geven aan dat pestgedrag moeilijk concreet is te maken, wat betekent dat het aangaan van een confrontatie lastig is te realiseren doordat men geen “bewijs” kan overleggen. De leidinggevende dient in deze altijd benaderd te worden, aangezien hij als hoofdverantwoordelijke wordt gezien voor het personeel van de afdeling. Toch adviseert men om de klachten van de medewerker op te lossen door een individueel begeleidingstraject te starten, in plaats van een confrontatie. Dit gebeurt voornamelijk wanneer er meerdere “pesters” in het spel zijn. Een andere reden is dat men van mening is dat (een deel van) de oorzaak van het pestgedrag ook bij de gepeste medewerker zelf ligt. Men is van mening dat diegene sterker in zijn schoenen dient te staan om de situatie te kunnen hanteren. Dit is echter enkel het geval wanneer de situatie nog niet geëscaleerd is.

In tabel 2 is schematisch weergegeven hoe in het algemeen de aanpak van de respondent tot stand komt:

Tabel 2: In het algemeen de gehanteerde aanpak van de respondenten bij een gepeste medewerker



Deze aanpak komt gedeeltelijk overeen met de aanpak zoals deze in het theoretische kader door Kemp & Werf (2003) is geschetst. Zo worden de eerste twee voorwaarden (de deskundigheid van de hulpverlener & een afgestemde aanpak) gehaald. De respondenten geven namelijk allen aan dat zij deskundig genoeg zijn om een persoon te begeleiden en de situatie goed in te kunnen schatten. Toch is het belangrijk om hier kritisch in te zijn, aangezien een aantal respondenten aangeeft dat men zichzelf deskundig vindt, maar dat anderen wellicht “deskundiger” zijn. Hoewel alle respondenten de beschikking hebben over een gedragsbeleid blijkt dat men hier niet altijd van op de hoogte is. In dit beleid is opgenomen dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt en dat hier, afgestemd op de situatie, een actie op zal volgen. Wat deze acties zijn is in geen van de gevallen concreet beschreven. Toch blijkt dat vertrouwenspersonen over het algemeen beter op de hoogte zijn van een gedragsbeleid, dan HR-functionarissen.

Uit de interviews blijkt namelijk dat de respondenten in totaal elf verschillende interventies tot hun beschikking hebben met betrekking tot de aanpak van pestgedrag door ófwel de gepeste medewerker te begeleiden, ófwel de confrontatie aan te gaan met pesters. Ter begeleiding van de medewerker kan de respondent wellicht vertrouwenspersonen (1), bedrijfsartsen (2), arbeidspsychologen (3) en bedrijfsmaatschappelijk hulpverleners (4) inschakelen of kan er in zeldzame gevallen gebruik worden gemaakt van MDR-technologie (5), afgestemd op de gevraagde begeleiding van de gepeste medewerker.

Voor het geval dat men de confrontatie aan wil gaan met de pester kan een personeelsfunctionaris gebruik maken van mediators (6) of een klachtencommissie (7).

Wat betreft de signalering van pestgedrag wordt er gebruik gemaakt van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (8). Ook kan de problematiek in functioneringsgesprekken aan bod komen (9).

In het kader van het overgaan tot concrete maatregelen geeft men aan de pester of gepeste over te plaatsen naar een andere afdeling, wellicht op een andere vestiging ófwel in een andere functie (10). Een minder drastische maatregel is het geven van een officiële waarschuwing voor de pester (11).

Deze dwarsdoorsnede aan mogelijke interventies komt (deels) overeen met de interventies die vermeld zijn in het theoretisch kader. Zo blijken ook de respondenten uit dit onderzoek gebruikt te maken van de interventie om pester/gepeste over te plaatsen naar een andere afdeling. Opvallend was wel dat dit vaak enkel in het uiterste geval door de respondenten wordt gedaan en dat de voorkeur uitgaat naar de andere interventies.

Welke interventie wanneer wordt ingezet is van de situatie afhankelijk en daarnaast dient de organisatie over de financiële mogelijkheden te beschikken om de interventies te kunnen faciliteren.

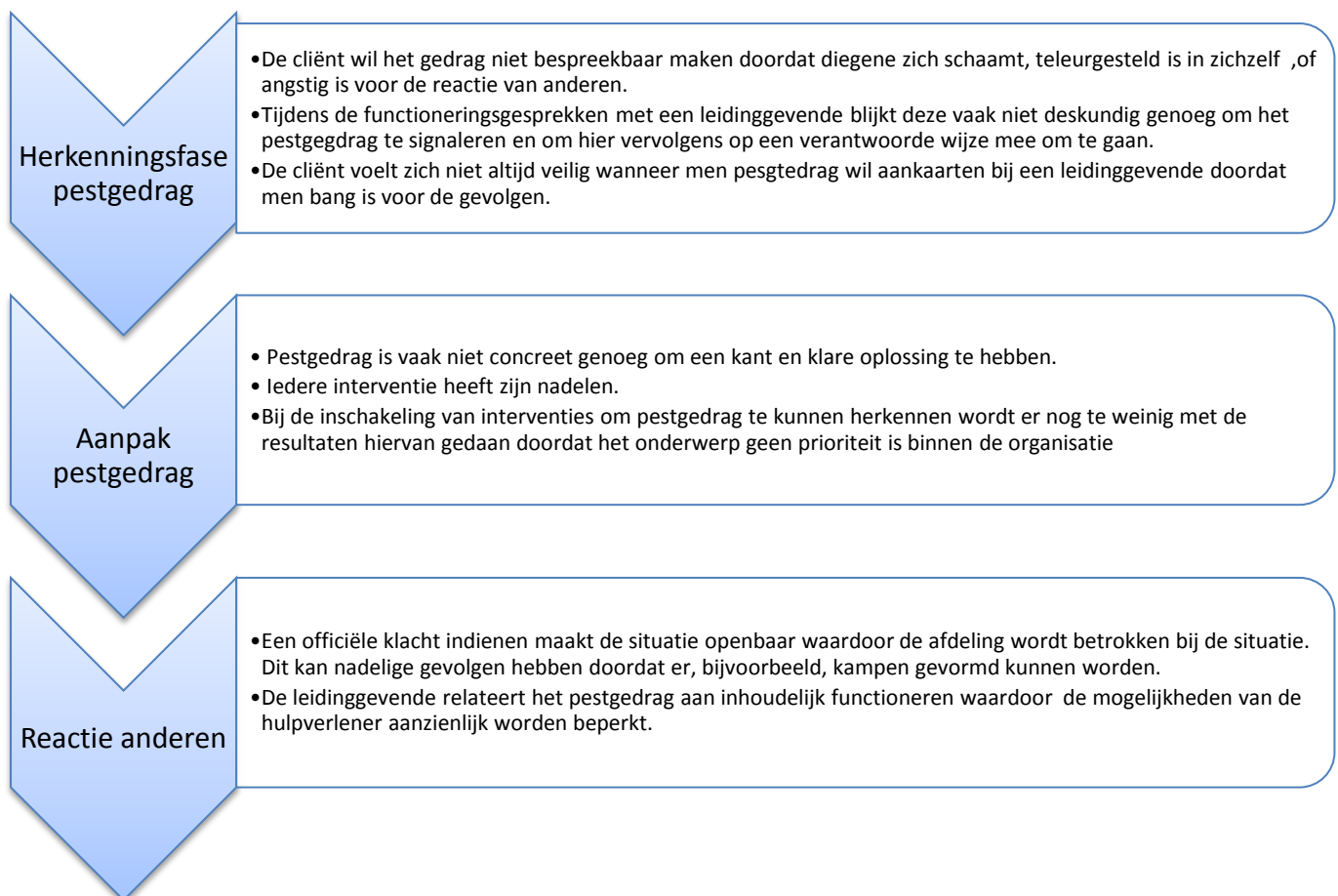
5.1.3. Beantwoording onderzoeksvraag 3

In de aanleiding van het onderzoek is de volgende onderzoeksvraag gesteld:

“Wat zijn de ervaren drempels onder personeelsfunctionarissen bij de aanpak en in het bespreekbaar maken van pesterijen op de werkvloer?”

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de respondenten op verschillende fronten drempels ervaren bij de aanpak en bespreekbaarheid van pestgedrag op de werkvloer. Zo ervaren de respondenten bijvoorbeeld drempels in de signalering van deze problematiek en maken de reacties van anderen het lastiger om de situatie bespreekbaar te maken naar de afdeling. Deze drempels zijn in tabel 3 schematisch weergegeven

Tabel 3 Schematische weergave van door de respondenten ervaren drempels in de aanpak en bespreekbaarheid van de problematiek “pestgedrag op de werkvloer”.



Aan de hand van tabel 3 kan men dus stellen dat er nog steeds een taboe rust op pestgedrag op de werkvloer: Vooral in de herkenning van pestgedrag liggen namelijk nog grote drempels die er voor zorgen dat men de problematiek té laat signaleert en dat men moet overgaan tot confrontatie aangezien het pestgedrag bij signalering al concreet is. Dit geniet absoluut niet de voorkeur van de respondenten. De respondenten geven namelijk aan dat de gevolgen van een confrontatie met een pester/leidinggevende, of de inschakeling van een klachtencommissie, ervoor kan zorgen dat de situatie nog verder gaat escaleren. Deze uitspraak wordt tevens onderbouwd vanuit de theorie van Van der Meer in Lookeren, 2011.

Dit maakt dat de respondent de voorkeur heeft om toch de oplossing vanuit de gepeste medewerker te zoeken, uit angst voor de reacties.

Ook het beleid van de organisatie speelt mee in de ervaren drempels bij de aanpak van pestgedrag. Zo is het beleid van een organisatie nog niet eenduidig genoeg om hier als personeelsfunctionaris uit te kunnen putten bij bespreken van de mogelijkheden voor een gepeste medewerker.

De verwachtingen zoals deze in het theoretische kader staan beschreven komen gedeeltelijk overeen met de resultaten uit dit onderzoek.

Zo blijken de respondenten ook terughoudendheid te verwachten bij collega's wanneer zij de situatie bij hen willen aankaarten. Dit richt zich voornamelijk op de leidinggevende.

De verwachting dat men lange wachtlijsten kan ervaren bij doorverwijzing van een gepeste medewerker lijkt men niet te herkennen.

Tot slot is de verwachting geuit dat men de deskundigheid zou missen om de situatie goed in te kunnen schatten en de juiste begeleiding te kunnen faciliteren voor een medewerker die wordt gepest. De respondenten geven allen aan de beschikking te hebben over deze deskundigheid. Echter is het wel opvallend dat vertrouwenspersonen hier een aparte opleiding voor hebben genoten, en dat HR functionarissen enkel de deskundigheid bezitten op basis van eigen inzicht en ervaring.

Kortom, het taboe rondom pestgedrag is nog steeds actueel wat zorgt voor verschillende drempels die men kan ervaren bij de aanpak en bespreekbaarheid van de problematiek "pestgedrag op de werkvloer". Toch blijkt men genoeg kennis te bezitten om tot een oplossing te komen, zij het dat deze nadelig kan uitpakken voor de gepeste medewerker.

5.1.3. Beantwoording probleemstelling

Om de conclusies van dit onderzoeksrapport af te sluiten wordt in dit onderdeel de probleemstelling beantwoord:

" Welke strategie is voor de opdrachtgever praktisch toepasbaar in het bespreekbaar maken van een gepeste uitzendkracht naar haar contactpersonen, waarbij zowel het belang van de uitzendkracht, als de relatie tussen opdrachtgever en klant in acht worden genomen?"

Uit de reeds geformuleerde conclusies blijkt dat uit bescherming voor een gepeste medewerker de opdrachtgever het beste niet met een leidinggevende contact kan zoeken. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt namelijk dat zij vaak niet op een goede manier reageren, wat de situatie kan doen escaleren. Ook kunnen zij de relatie leggen met het inhoudelijk functioneren van de uitzendkracht, wat de kans op ontslag kan doen toenemen en de mogelijkheden van de hulpverlener doen beperken. Ook ter begeleiding van de uitzendkracht is een leidinggevende daarom vaak niet de goede contactpersoon voor de praktijkbegeleider.

Een geschikt alternatief zou een vertrouwenspersoon zijn binnen een organisatie. Gezien de professionaliteit van deze groep hulpverleners kan de praktijkbegeleider op een anonieme wijze informatie inwinnen over het beleid en de beschikbare interventies van de desbetreffende organisatie. Indien er sprake is van concreet pestgedrag zal de praktijkbegeleider de mogelijke gevolgen moeten overleggen met de klant, om nadelige effecten van confrontatie te kunnen bespreken. Is het niet mogelijk om met een vertrouwenspersoon te schakelen dan voldoet een HR-functionaris, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk hulpverlener of arbeidspsycholoog ook.

De inzetbare interventies kunnen door de hulpverleners in de organisatie, waar de uitzendkracht op dat moment werkzaam is, worden gefaciliteerd. De praktijkbegeleider dient er wel op bedacht te zijn dat eventuele inschakeling van professionele hulp via het uitzendbureau zelf geregeld zal moeten worden.

Om de relatie met de klant te kunnen waarborgen zal de praktijkbegeleider met een preventieve insteek de klant moeten benaderen. Een middel hiervoor is de klant te attenderen op het risico wat men loopt wanneer dit pestgedrag in de toekomst geïntegreerd zou worden in de bedrijfscultuur, wat de personeelsmutaties van de afdeling kan laten toenemen.

Door het maken van een afspraak kan zowel de situatie van de uitzendkracht, als een verbeterde samenwerking tussen de partijen onderwerp van gesprek worden.

Een ander aspect wat van belang is bij de benadering van de klant is de visie van de organisatie. Wanneer een organisatie werkt met overheids gelden hebben zij vaak een "humaan" beleid in de zin dat zij weinig tot geen onderscheid zullen maken tussen een uitzendkracht en een eigen medewerker wanneer deze wordt gepest. Ook in de zorgsector is dit beleid van toepassing, hoewel hier de commercialiteit meespeelt doordat zij te maken hebben met vergrijzing en nieuw personeel als erg

waardevol wordt gezien. In de commerciële sector zal er wel onderscheid worden gemaakt, aangezien de productiviteit van de organisatie (bijna) altijd voorop zal staan.

De kans dat de uitzendkracht wordt ontslagen/overgeplaatst is dus nog niet weggenomen. Toch kunnen bovenstaande uitkomsten dit risico wel verkleinen.

5.2. Aanbevelingen

Op basis van de geformuleerde conclusies en de relevante resultaten uit het onderzoek worden er een aantal aanbevelingen geformuleerd, welke richting geven voor de opstelling van het adviesrapport aan de opdrachtgever. Dit adviesrapport zal een apart product zijn welke specifiek is gericht op USG People.

Om tot de “strategie” te komen zoals deze staat geformuleerd in de probleemstelling van dit onderzoek worden er een aantal aanbevelingen benoemd:

Zoals in de beantwoording van de probleemstelling (zie: paragraaf 5.1.3.) reeds is teruggekomen is het raadzaam voor de praktijkbegeleider om onderzoek te verrichten naar mogelijke begeleidingstrajecten, vanuit het uitzendbureau, voor uitzendkrachten die gepest worden op de werkvloer. Deze interventies dienen gericht te zijn op de professionele begeleiding van een uitzendkracht. Voor een andere vorm van begeleiding, het indienen van een officiële klacht of een luisterend oor kan de uitzendkracht ook terecht bij de aanwezige hulpverleners in de organisatie waar de betreffende persoon op dat moment werkzaam is, met als voorkeur: een vertrouwenspersoon.

Adviserend aan de opdrachtgever kan deze er voor kiezen om de visie van de organisatie te analyseren om de mogelijke reactie van de contactpersoon goed in te kunnen schatten. Voert de organisatie een commercieel beleid? Dan is de kans groot dat dit nadelig kan uitpakken voor de uitzendkracht.

Wanneer een uitzendkracht uit dienst dreigt te gaan is het raadzaam voor de praktijkbegeleider om een exitgesprek aan te gaan naar aanleiding van de situatie. Dit betekent dat er kan worden gesproken over een betere samenwerking tussen beide partijen met de intentie om soortgelijke situaties in de toekomst te voorkomen.

Tot slot is uit de resultaten van dit onderzoek tevens gebleken dat de reactie van een contactpersoon individueel afhankelijk is. Het is daarom voor de praktijkbegeleider ook raadzaam om middels gesprekstechnieken en controlevragen na te gaan wat de verwachte reactie zou kunnen zijn bij het bespreekbaar maken van de situatie.

Hoe deze aanbevelingen ook concreet toepasbaar worden voor de opdrachtgever zal duidelijk worden in het adviesrapport.

5.3 Discussiepunten van het onderzoek

Tijdens het uitvoeren van dit afstudeeronderzoek zijn er momenten geweest waarop bepaalde zaken anders hadden gekund. Keuzes zijn gemaakt en beslissingen zijn genomen. In deze sectie van het afstudeeronderzoek wordt er nog eens stil gestaan bij deze momenten en wordt de vraag gesteld hoe het maken van een andere keuze de uitkomsten van dit onderzoek zou hebben kunnen beïnvloeden.

Allereerst valt er te benadrukken dat over de keuze van kwalitatief onderzoek, met als opzet een surveyonderzoek, geen twijfel bestond. De intentie van dit onderzoek was duidelijk: een dwarsdoorsnede maken van verschillende interventies, ervaringen, meningen en motivaties om dit later te kunnen generaliseren in de conclusies.

Echter: in het verdere methodische verloop hadden wel andere keuzes gemaakt kunnen worden. Zoals het feit dat er in dit afstudeeronderzoek niet strikt is gehouden aan de, door Baarda et.al. (2009) vereiste, labelstructuur.

Baarda et.al. (2009) gaven aan dat de labels gestructureerd kunnen worden naar *trefwoorden*, welke op basis van frequentie worden geordend, betekende dat men kijkt in hoeverre het “label” terugkomt in de gehouden interviews.

De reden dat niet is gekozen voor deze techniek is dat de methode te kort zou doen aan de verzamelde onderzoeksgegevens uit de interviews. Iedere respondent in dit onderzoek bevond zich in een andere organisatie, welke een ander beleid hanteert en ook andere interventiemogelijkheden tot zijn beschikking heeft. Hierdoor kan een interventie wel tweemaal genoemd worden (door verschillende respondenten), maar wordt deze binnen de context van de organisatie anders toegepast. Dit kan er toe leiden dat er te veel uitspraken worden gekwantificeerd, waardoor een verkeerde interpretatie van de onderzoeksgegevens een risico zou kunnen zijn.

Om de onderzoeksgegevens zo valide mogelijk te houden is daarom gekozen voor een uitgebreide labelstructuur welke overeen is gekomen met de afstudeerdocent. In deze labelstructuur kan ieder label genoteerd worden met een samenvatting van het desbetreffende fragment en een kort trefwoord om het label te kunnen categoriseren.

Hierdoor wordt een breed scala aan labels gerealiseerd welke een individuele bijdrage kunnen leveren aan de resultaten van dit onderzoek. Deze labelstructuur is digitaal terug te vinden op Natschool.

Een andere belangrijke keuze die in dit onderzoek is gemaakt is de beslissing die is genomen met betrekking tot het interviewen van negen respondenten, in plaats van tien.

Dit dilemma is ontstaan op het moment dat de tiende respondent, een dag voor de afspraak, het interview had afgezegd. Hoewel hier voorafgaande in de planning met dit risico rekening was gehouden, was de betreffende afspraak al reeds twee weken verzet.

Doordat uiteindelijk deze afspraak door de respondent werd afgezegd zou het té veel tijd vergen om een nieuwe respondent te werven en hier een afspraak mee te maken voor een interview. Deze constatering is gemaakt op basis van de tijd welke benodigd was om de respondenten te werven. Daarnaast was de theoretische beargumentering (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009) voor een minimaal aantal van tien respondenten dat het punt van “verzadiging” kan worden bereikt en dat er een dekkende labelstructuur kan worden opgesteld.

Gedurende het afnemen van de interviews is gebleken dat er steeds minder nieuwe onderzoeksgegevens aan bod zijn gekomen. Hier kan uit worden afgeleid dat men dicht bij het punt van verzadiging is gekomen.

Met zekerheid is dit niet te stellen aangezien de steekproef erg minimaal is geweest. Om toch tot een dekkende labelstructuur te komen is er gekozen voor een uitgebreide labelstructuur welke alle mogelijke labels kan omvatten, zij het dat deze wat onoverzichtelijk is. Deze structuur is digitaal terug te vinden op Natschool en kan met toestemming van de onderzoeker worden opgevraagd.

5.3.1. Sterke punten van het onderzoek

De uitgebreide labelstructurering kan worden gezien als een sterk punt van dit afstudeeronderzoek. De gegevens uit de interviews zijn op deze wijze zo goed mogelijk benut, wat de validiteit van dit onderzoek ten goede komt (Boeije, 2005).

Daarnaast is het onderzoek maatschappelijk verantwoord. Dat wil zeggen dat het een bijdrage levert aan het bespreekbaar maken van een maatschappelijk gevormd taboe. Het onderwerp zorgt er ook voor dat respondenten de problematiek binnen de eigen organisatie weer kan actualiseren.

5.3.2. Zwakke punten van het onderzoek

Zoals reeds is geformuleerd in deze discussie is het aantal respondenten nog steeds een zwak punt in dit afstudeeronderzoek. Hoewel de eventuele negatieve effecten hiervan zo veel mogelijk zijn ingeperkt, zal dit in eventueel vervolgonderzoek zeker van belang zijn om mee te nemen.

Een tweede punt is dat achteraf gezien men kan stellen dat de verschillen onderling tussen de respondenten verdeeld waren. Hoewel in de aanleiding van het onderzoek is teruggekomen dat ook vertrouwenspersonen tot de doelgroep van dit onderzoek behoren, geven zij achteraf gezien een minder representatief beeld van de mogelijke contactpersonen waarmee de praktijkbegeleider in contact zou kunnen komen op het moment dat een uitzendkracht te maken krijgt met pestgedrag op de werkvloer.

Toch hebben zij een waardevolle inbreng gehad in dit onderzoek aangezien zij een kritische blik wierpen op de HR-functionarissen en diens uitspraken in een ander perspectief wisten te plaatsen. Daarnaast bezaten zij waardevolle kennis over de informatie die cruciaal was voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

5.3.3. Vervolgonderzoek

In het kader van het adviseren van vervolgonderzoek zijn er twee suggestie's geformuleerd:

In de toekomst is het raadzaam om onderzoek te verrichten naar de beschikbare interventies van een uitzendbureau, met betrekking tot de begeleiding van een uitzendkracht die te maken krijgt met pestgedrag op het werk. Om de toepasbaarheid hiervan te vergroten kan worden gekeken naar een verbreding van het onderwerp "pestgedrag", zoals ook in andere organisaties is gedaan, naar: ongewenst gedrag.

Eén van de ervaren drempels, zoals deze door de respondenten in dit afstudeeronderzoek is geformuleerd, betrof de vroegtijdige signalering van een gepeste medewerker. Een reden hiervoor was dat de medewerker dit zelf niet "durfde" aan te geven, of hiertoe de kans niet kreeg doordat men geconfronteerd zou worden met nadelige gevolgen.

In een vervolgonderzoek kan onderzocht worden welke instrumenten bij kunnen dragen aan een vroegtijdige signalering van het pestgedrag, en hoe de medewerker hierin beschermd blijft. Verwacht kan worden dat een escalatie van de situatie kan worden voorkomen, waardoor de kansen van een gepeste uitzendkracht/medewerker kunnen toenemen.

Bibliografie

- Online Encyclopedy. (2012). Opgeroepen op maart 8, 2012, van Encyclo:
<http://www.encyclo.nl/begrip/Taboe>
- Baarda, D., Goede, M. d., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten, The Netherlands: Noordhoff Uitgevers.
- Bergman, M. (2011). *Fontys Hogescholen HRM en Psychologie; Informatiegids toegepaste Psychologie*. Eindhoven: Fontys Hogescholen.
- Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en Validiteit van Kwalitatief georiënteerde Operational Audits; Methoden en technieken die de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde audits waarborgen*. Den Haag: Erasmus Universiteit; Economische Faculteit; Sectie Internal/Operational Auditing.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Bossche, S. v. (2009, februari 19). *Pesten op het Werk: Vier miljoen extra verzuimdagen*. Opgeroepen op 2012, van TNO innovation for life:
http://www.tno.nl/content.cfm?context=overtno&content=nieuwsbericht&laag1=37&laag2=2&item_id=2009-02-16%2013:40:31.0
- Brinkman, J. (2006). *Cijfers Spreken; Statistiek en methodologie voor het hoger onderwijs*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- CAO Verblijfsrecreatie. (2011, augustus 31). Er zijn grenzen!; Preventief Beleid voeren tegen agressie en (seksuele) intimidatie. *Georganiseerd overleg Recreatie*.
- Donders, W. (2007). *Praktische Gespreksvoering*. Tilburg: Boom Onderwijs.
- du Long, R., & Balai, L. (2011). *Richtlijnen gedragscode Welzijn*. Opgeroepen op april 2012, 28, van Gedragscodes: <http://www.gedragscodes.nl/>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Gazdova, K. (2003). *How to tackle bullying in the workplace*. Leiden University, Department of Social and Organisational Psychology. Leiden: Faculty of Social Sciences.
- Hubert, A. B. (2008). Pesten op het Werk; Wie coach je? *Tijdschrift voor coaching*, 01-08.
- Hubert, A. B. (2012, Februari 28). (J. d. Vries, Interviewer)
- Kemp, S. v., & Werf, C. v. (2003). *Gevalsaanpak van ongewenste omgangsnormen op het werk; Een quick-scan naar aanbieders en aanbod*. Leiden: Research voor Beleid BV.
- Lookeren, F. v. (2011, december 16). Onzichtbaar Pesten. *Intermediair*, pp. 16-17.
- Notelaers, G., Einarsen, S., Witte, H. d., & Vermunt, K. J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 288-301.
- Notelaers, G., Witte, H. d., Vermunt, J. K., & Einarsen, S. (2006). Pesten op het werk, gewikt en gewogen. Een latente-klassenbenadering op basis van de Negative Acts-vragenlijst. *Gedrag en Organisatie nr. 2*, 140-157.

Redactie USG People. (2009). Opgeroepen op 2012, van USG People The Netherlands - Homepage: <http://usgpeople.nl/>

Ronner, S., Bastiaanssen, M., Siegert, H., & Wielaard, P. (2007). *Seksuele Intimidatie*. Nijmegen: Department of Work and Organizational Psychology Radboud University Nijmegen.

Witte, H. d., & Notelaers, G. (2005, Maart 2). Wie wordt gepest op het werk?; Op zoek naar risicogroepen. *Tijdschrift van het steunpunt WAV*, 157-161.