

De rol van omstanders bij ongewenst gedrag

Bij sommige soorten van ongewenst gedrag, met name bij agressie, gelden de dader en het slachtoffer als de belangrijkste partijen. Zij hebben een conflict en kunnen dit laten escaleren of juist de-escaleren. Als omstanders zich in dit soort situaties mengen, kan dat leiden tot meer agressie. Bij pesten en seksuele intimidatie ligt dit anders: daar is de rol van omstanders juist cruciaal.

Pesten en seksuele intimidatie op het werk doen zich voor binnen een afdeling of team. Vaak is het zo dat niet alleen de dader en het slachtoffer hiervan afweten, maar dat ook andere teamleden en (of) de leiding op de hoogte zijn. Er gebeuren dingen in het zicht van anderen, of er worden opmerkingen gemaakt die ook door collega's worden gehoord.

Drie partijen

Bij dit soort ongewenst gedrag hebben we te maken met drie partijen: het slachtoffer van het ongewenste gedrag, de dader die zich actief ongewenst gedraagt (soms zijn het enkele daders), en de omstanders die het laten gebeuren. Zij staan erbij en kijken ernaar.

Vaak komt dit doordat collega's niet goed weten of zij zich ermee moeten bemoeien, of niet weten hoe ze dat zouden moeten doen. Soms zijn de toeschouwers daarnaast bang zelf het slachtoffer van bijvoorbeeld pesterijen te worden. Dit laatste is ook zeker niet helemaal denkbeeldig. Daders zijn over het algemeen sociaal vaardiger (in elk geval in vergelijking met hun slachtoffers) en hebben informeel meer macht binnen het team of de afdeling. Zij kunnen zich het gedrag permitteren. Terwijl slachtoffers vaak de sociaal minder vaardige, kwetsbare personen binnen een team of afdeling zijn. Zij zijn minder weerbaar en minder machtig dan de daders.

Hoger verzuim, slechtere sfeer

Toch is het een misvatting om te denken dat het ongewenste gedrag de andere medewerkers niet aangaat. Onderzoek wijst uit dat in teams waarin gepest wordt het verzuim hoger is dan in teams waar dat niet gebeurt. Ook beoordelen de medewerkers de werksfeer als minder goed.

Daarnaast zorgt het gegeven dat collega's zich afzijdig houden ervoor dat het slachtoffer geïsoleerd raakt binnen de afdeling of het team. Hij of zij wordt in de steek gelaten. Het slachtoffer beseft ook dat anderen op de hoogte zijn en niets voor hem of haar (willen) doen. Dit versterkt het effect van het ongewenste gedrag.

Cruciaal

De omstanders hebben bij het terugdringen van ongewenst gedrag een cruciale rol. Belangrijk is dat collega's en leidinggevenden andere collega's actief aanspreken op gedrag dat zij als ongewenst ervaren. Hetzij omdat zij er zelf last van hebben, hetzij omdat zij zien dat collega's eronder lijden. Een heldere beschrijving van welk gedrag de organisatie gewenst vindt (gedragsprotocol) is daarbij een krachtig hulpmiddel.



GEZONDVERBOND.nl

Maak de dader kwetsbaar

Wie een ander aanspreekt op ongewenst gedrag, haalt dergelijk gedrag uit de hoek van het onzichtbare, het getolereerde. De dader wordt kwetsbaar, waardoor het minder aantrekkelijk wordt om zich ongewenst te gedragen. En het slachtoffer ondervindt steun en wordt juist minder kwetsbaar.

Ook de werksfeer periodiek onderwerp maken van het team- of afdelingsoverleg kan helpen. Het gaat dan niet primair om het negatief aanspreken van collega's die ongewenst gedrag vertonen. In plaats daarvan kan de vraag leidend zijn: 'waar voelen wij ons prettig bij en hoe kunnen we dat bereiken (of: hoe kunnen wij onze werksfeer verbeteren)?'

Kernvaardigheden

De kernvaardigheden in dit proces van teamoverleg zijn:

- uitspreken: zeg wat je dwars zit en waar je last van hebt;
- bespreken: bespreek met elkaar waar knelpunten zitten en hoe je dat samen op gaat lossen;
- afspreken: spreek met elkaar af hoe je je ten opzichte van elkaar wilt gedragen en hoe je elkaar daarop gaat aanspreken;
- aanspreken: spreek elkaar ook werkelijk aan op gewenst en ongewenst gedrag.

(Ezelsbruggetje: U.B.A.A.) Belangrijk is dat de leidinggevende dit proces stimuleert en zelf actief mensen aanspreekt (door middel van een coachende, maar ook directieve stijl van leidinggeven).

Arbocatalogus Verbond van Verzekeraars

De rol van omstanders bij ongewenst gedrag
Beschikbaar gesteld door IVP en Ergo-Balans, © Ton de Wijs en Huub Pennock, 2010.