

## Pesten als symptoom.

Een duurzame aanpak vraagt om meerdere perspectieven.

Drs. Siebke Kaat studeerde Sociale en Organisationspsychologie en is venoot van Pragmavision bv, een bureau voor training en (team)coaching, met als specialiteiten pesten op het werk en systemisch interveniëren in organisaties.

*In dit artikel wordt pesten tussen volwassenen op het werk, en dan vooral die situaties waarbij het pesten plaatsvindt in groepsverband belicht vanuit diverse invalshoeken. Hierbij wordt aandacht besteed aan de bij het pesten betrokken individuen, de groepsdynamiek binnen het team, en vooral de systemische historie en positionering van het team in de organisatie (voortgekomen uit het gedachtegoed van Hellinger (2003, 2004)).*

### **Inleiding: Pesten? Bij ons wordt niet gepest!**

Bij pesten denken we vaak aan vervelende jongetjes op het schoolplein. Als ik in bedrijven kom, is er vaak een vaste volgorde van drempels die genomen moet worden voordat het thema besproken kan worden, getuige de volgende uitspraken:

- 'Doen volwassenen dat dan ook?'
- 'Maar dan toch zeker alleen op de werkvloer?' (niet bij ons, ontwikkelde hoog-opgeleide mensen)
- 'Mocht er iets misgaan, dan zijn onze professionals assertief genoeg om dit zelf op te lossen.'
- 'Bij ons (bedrijf) gebeurt dit niet!'

Je spreekt van pesten als aan drie criteria voldaan wordt:

1. Er is sprake van gedrag dat over een langere periode vertoond wordt. Het gedrag vormt een patroon;
2. Het gedrag is vernederend, intimiderend, grensoverschrijdend of vijandig;
3. Het gedrag heeft een effect op de machtsverhouding tussen pester(s) en gepeste(n); de gepeste krijgt of houdt een lagere status dan de pester(s). De laagste status is buiten de groep vallen.

Je zou kunnen zeggen dat pesten een spel is met vaste winnaars en verliezers. Geintjes daarentegen vormen een spel met wisselende kansen. Ook geintjes kunnen een patroon zijn tussen mensen, en anderen kunnen het gedrag als grof of vernederend bestempelen, maar de onderlinge verhouding is gelijkwaardig. Betrokkenen ervaren het dan ook niet als pesten.

Mensen zijn creatief in het verzinnen van manieren om iemand eronder te houden of krijgen. De meest voorkomende uitingsvormen van pesten zijn: sociaal isoleren, werk onaangenaam en onmogelijk maken, bespotten, in diskrediet brengen, dreigen, verbale intimidatie, fysieke intimidatie, ongewenste seksuele aandacht, discriminatie (Buddingh', 2005)

### **Wie spelen allemaal een rol bij het ontstaan en voortbestaan van pesten op het werk?**

We onderscheiden vier partijen in situaties waar gepest wordt: de pester, het mikpunt, de omstanders en de leidinggevende.

Het woord pester (sommigen hebben het zelfs over dader) klinkt alsof diegene er bewust voor kiest om te pesten. Dit is echter niet zo, of in ieder geval niet altijd. Sommige pesters zijn zeker onbewust van het effect van hun gedrag. Dit zijn de zogenaamde horken, zij zijn meestal zeer assertief, weinig sensitief, en hebben weinig zelfreflectie. Je hebt natuurlijk ook de echte pestkoppen, mensen die pesten om de eigen positie te versterken (door bijvoorbeeld de lachers op de hand te krijgen) of de ander een lesje te leren.

Sommige mensen die gepest worden, hebben gewoon pech. Toevallig zijn zij het mikpunt geworden. Meestal is er wel een verband met de volgende kenmerken:

- Anders zijn (enige vrouw, of allochtoon, of niet-gestudeerde, etc);
- Lage status in de groep (jongste, kortste bij het bedrijf, etc.);
- Subassertief (waardoor men te lang wacht om de grens te trekken);
- Positie-ongevoeligheid (geen besef van de eigen positie in de groep);
- Onhandig sociaal gedrag (over-reageren, overgevoelig zijn, "looser-gedrag").

Omstanders heb je in soorten en maten. Je kunt meelopers, zwijgers, dromers en helpers onderscheiden. De meelopers zijn soms horken, die niet beseffen wat ze doen. Soms doen ze mee om hun commitment aan de informeel sterke pestkop te geven. Hiermee verstevigen ze hun eigen positie. Soms ook doen ze mee om de gepeste een welverdiend lesje te leren.

De zwijgers weten niet hoe ze het gedrag een halt toe kunnen roepen, zonder hun eigen positie daarmee in gevaar te brengen. De dromers hebben niets in de gaten. En de helpers grijpen in, en maken duidelijk dat het geintje geen geintje meer is.

De leidinggevende is cruciaal. Elke reactie van de leidinggevende geeft een code af, bedoeld of onbedoeld.

Als hij niet reageert geeft hij als code af dat dit gedrag moet kunnen. Dit niet-reageren steunt de pester en de meelopers, en maakt het lastig voor het mikpunt, de zwijgers en de helpers.

Sommige leidinggevendenden gaan overreageren door meteen in te zoemen op de schuldvraag, en bij voldoende bewijs direct te sanctioneren. De code die daarmee afgegeven wordt is dat er winnaars en verliezers zijn, schuldigen en onschuldigen.

Een derde reactie noem ik meerzijdig partijdig reageren (Boszormeny-Nagy, 1994). Dit houdt in dat de leidinggevende zich zowel verbindt met de pester, als met het mikpunt, als met allen die daarbij betrokken zijn, zonder oordeel. Vanuit dit perspectief blijkt vaak dat er niet zo duidelijk één schuldige en één slachtoffer is. Ieder heeft wel boter op zijn hoofd. Ieder is medeverantwoordelijk voor de situatie. Vervolgens laat de leidinggevende de betrokkenen meekijken vanuit de verschillende perspectieven. Hierbij is het nodig dat begrip hebben voor.. wordt losgekoppeld van mee eens zijn dat...

De code die hiermee afgegeven wordt is dat samenwerken betekent dat je vaak over elkaars grenzen heen gaat, en dat je het daar over kunt hebben met elkaar. Van volwassene tot volwassene. Ieder draagt verantwoordelijkheid voor de relatie, er zijn geen (on)schuldigen. Deze werkwijze is vergelijkbaar met de aanpak vanuit mediation.

## **Vier perspectieven.**

### **1. Het individuele (intra-psychische) perspectief.**

*Pesten heeft te maken met kwaliteiten en achtergronden van mensen. Weerbare en sensitieve mensen die weten wat ze uitstralen hebben minder kans om pester/gepeste te worden.*

Verskillende auteurs (Van der Meer, 1997, Van den Broek, 2003) maken duidelijk dat enerzijds iedereen slachtoffer en dader kan zijn of worden, maar dat er anderzijds ook kenmerken zijn die iemand als persoon in die situatie vatbaarder maken voor de ene of de andere rol. Als iemand eerder zondebok is geweest heeft hij meer kans om in een volgende situatie weer zondebok te worden.

Een fenomeen dat hierbij kan meespelen is stereotypering; je ziet wat je verwacht te zien, en daar reageer je op. Dit fenomeen kan spelen bij mensen die al eerder gepest zijn. Zij denken te zien dat zij weer buitengesloten worden, reageren hierop en roepen daardoor onbedoeld soms dit gedrag over zich af.

Wat opvalt is, dat in nergens in de literatuur beschreven wordt wat deze constatering betekent in de aanpak van pesten. Het lijkt een taboe om te stellen dat zowel pester als mikpunt hulp nodig hebben om te leren omgaan met grenzen van zichzelf en anderen. Het lijkt alsof je daarmee zou zeggen dat het mikpunt het aan zichzelf te danken heeft, en alsof je daarmee de pester vrijpleit. Misschien dat het daarom aanvoelt als een taboe om te spreken over hulp aan beiden. Het lijkt mij belangrijk dat deze invalshoek minstens als optie meegenomen wordt in situaties op het werk die met pesten te maken hebben. Zeker als de pester iemand is die onbedoeld en onbewust over de grenzen van anderen heen gaat (hork), en zeker als de gepeste persoon aangeeft al eerder als zondebok gefungeerd te hebben. Hiermee geef je als leidinggevende gestalte aan de benadering vanuit de meerzijdig partijdige aanpak.

## **2. Het relationele perspectief.**

*Pesten is een verkeerde manier van conflict-oplossen. Redelijkheid en begrip helpen escalatie te voorkomen*

Pester en mikpunt hebben een conflict, en een mediator helpt om een werkbare werkrelatie te bewerkstelligen.

Uitgangspunt lijkt te zijn dat er slechts sprake is van twee partijen, en dat beiden los van de context staan. Als aanpak naast andere aanpakken is hij zeer bruikbaar, maar de praktijk leert dat deze veelgebruikte aanpak op zich niet tot structurele verandering van de heersende omgangsvormen en patronen van de afdeling leidt.

## **3. Het groepsdynamische perspectief.**

*Pesten is een groepsfenomeen. Groepsfenomenen kunnen benut worden om pesten een halt toe te roepen*

Op groepsniveau vinden er verschillende mechanismen plaats die vaak een rol spelen bij pesten op het werk.

- Scapegoating. Door één persoon uit de groep te plaatsen lijkt de groepscohesie tijdelijk te versterken. Er ontstaat een schijnveiligheid. Als je je aan de norm aanpast hoor je erbij, zo niet, dan val je erbuiten.
- Omstanders-dilemma. Dit fenomeen zorgt ervoor dat omstanders niets doen. Meestal omdat ze niet weten wat te doen, of bang zijn om zelf gepest te worden. Soms omdat ze de verschijnselen gaan bagatelliseren ( 'daar moet je tegen kunnen in deze functie').
- Blaming the victim. Hierbij krijgt het slachtoffer de schuld (zodat de omstander niets hoeft te doen). Dit valt te beluisteren in uitspraken als 'hij is zelf ook niet zo'n lieverdje', 'dan had ze maar eerder moeten aangeven het niet leuk te vinden'.

Vanuit het groepsdynamische perspectief zijn er diverse bruikbare interventies. Allen vinden plaats in groepsverband. Veel interventies zijn bedoeld om de zwijgende omstanders te mobiliseren. Dit kan door bijvoorbeeld gezamenlijk een gedragscode op te stellen, door gesprekken over gewenst en ongewenst gedrag, en door trainingen aan te bieden op het vlak van feedback geven en aanspreken.

Een voorbeeld uit een training:

Twee acteurs laten de glijdende schaal van gein naar pesten zien. Ze beginnen bijvoorbeeld met een grapje, maar dan wordt het grapje al gauw roddel, kwaadspreken, beledigen. Aan de aanwezige omstanders wordt gevraagd om op te staan als men normaliter in deze situatie zou reageren (vanuit de eigen functie). Het hoofddoel is om bewust te worden dat de grens glijdend is, en dat ieder een eigen grens heeft. Daarnaast brengt deze methode het gesprek op gang over hoe de afdeling of dit management met de grens wil omgaan. Hierbij is de professionele grens de insteek. Het criterium wordt niet of je er zelf tegen kunt, maar of dit gedrag ook past bij de uitstraling van de afdeling. Dit gesprek helpt de leiding en de omstanders om eerder de grens te trekken. Als vervolg kan men de aanwezigen laten uitproberen op welke manier de grens gesteld kan worden, zodat de gepeste niet kleiner gemaakt wordt, en de gepeste zich niet aangevallen voelt.

#### **4. Het systemische perspectief.**

*Pesten is een symptoom van een systeem dat uit balans is. Duidelijkheid scheppen in de ordeningen, de onderlinge verbondenheid, en aandacht voor onrecht uit het verleden zorgen ervoor dat pesten niet meer nodig is*

Het systemische perspectief ziet een team of een organisatie als een organisme. Alle uitingsvormen zijn daarbij manieren om te overleven. Pesten heeft dus op de een of andere manier een functie. Vanuit de systemische denkwijze zijn er drie wetten die bijdragen aan een systeem dat in balans is (Stam, 2005). Uitgangspunt is dat het verleden doorwerkt in het heden. De eerste wet gaat over verbondenheid: ieder die bij het systeem hoort, moet daar ook een plek in hebben. De tweede wet behelst de ordening: ieder heeft een logische, eigen plek in dat systeem. En de derde wet stelt dat er een balans van geven en nemen dient te zijn. Ieder geeft en neemt evenveel uit het systeem en de onderlinge betrekkingen. Deze derde wet lijkt dicht bij de groepsdynamische manier van kijken te liggen.

De systemische werkwijze kent een logische volgorde om balans te brengen in een systeem. Als er verstoringen zijn die te maken hebben met de historie, de verbondenheid of de ordening van het systeem (de afdeling of het team), dan zul je de symptomen daarvan zeker terugvinden in verstoringen in de onderlinge balans van geven en nemen. Alleen ligt daar de sleutel tot de oplossing niet. Daarom wordt er eerst juist niet naar het team en het functioneren van de individuen daarbinnen gekeken (het groepsdynamische en het individuele perspectief), maar naar de historie van het team, haar plaats in de organisatie, en de feitelijke ordeningen binnen het team. Als er op deze aspecten duidelijkheid is, dan kan er zo nodig gewerkt worden aan de balans van geven en nemen (de derde wet), of anders gezegd: op groepsdynamisch, relationeel of individueel niveau.

### **Pesten als symptoom van onbalans.**

Pesten is vanuit het systemische perspectief een symptoom. Een symptoom dat verwijst naar een systeem-probleem. Zoals bijvoorbeeld hoesten en een rauwe stem symptomen kunnen zijn van langdurig roken. Het probleem kan zich op verschillende niveau's afspelen. Het kan te maken hebben met de historie van het team, met de samenhang of de verbondenheid van het team (onderling, met de rest van de organisatie of met klanten), met de ordening of met de balans van geven en nemen. Verstoringen op het ene niveau leiden vaak tot verstoringen op de andere niveau's. Systemisch werken betekent op zoek gaan naar de kern; wat wil dit symptoom aan het licht brengen? Wat is de functie? Wat moet er aan het licht komen of opgelost worden zodat het symptoom zijn functie (en dus kracht) verliest?

### **Historie: Het verleden kleurt het heden.**

Het valt mij op hoe vaak pesten voorkomt bij teams die lang te kampen hebben gehad met wisselend management. Vaak gaat dat ook gepaard met periodes waarin er geen formele leider was. Daarnaast valt op dat deze teams vaak een lage status binnen de organisatie hebben of hebben gekregen.

Wat gebeurt er systemisch gezien als managers snel vertrekken?

Een effect kan zijn dat dit bij de teamleden het gevoel oproept dat zij de moeite niet waard, lastig, onbelangrijk of zelfs vervelend zijn. Want waarom zouden managers anders zo snel weggaan? Waarom verbinden ze zich niet? Het lijkt alsof door wisselend leiderschap ook de status van het team in de organisatie anders wordt. Vaak krijgt het team een lage status, of de status van buitenbeentje. Vaak zie ik dat het team ook minder verbonden is met de andere teams of de organisatie. Wisselend (of: zich niet-verbindend) management lijkt zo een effect te hebben op zowel de plek of de status van het team in de organisatie als op de verbondenheid van het team aan de organisatie. Het lijkt alsof deze patronen zich vervolgens herhalen binnen het team, waar individuen op een buitenbeentjes-plek terecht komen, ook niet op waarde geschat worden, en zich ook niet verbonden voelen met het team. Het meso-niveau herhaalt zich op micro-niveau.

De micro-problemen laten de volgende symptomen zien: mensen die niet op hun waarde geschat worden, en mensen die feitelijk bij het team horen, maar die toch niet de verbondenheid en veiligheid van het team mogen genieten. Deze symptomen trekken de aandacht, zodat wellicht ook aan het licht kan komen dat deze zelfde symptomen op meso-niveau spelen (het team dat niet op waarde geschat wordt).

### **De wet van de verbondenheid**

Ieder die bij het systeem hoort, moet daar ook een plek in hebben.

Uiteindelijk pesten is iemand negeren en buitensluiten. Dat is nog zwaarder voor betrokkene en uiteindelijk het hele systeem dan vervelende opmerkingen maken. In dit kader is het ook raadzaam om stil te staan bij de sanctie van ontslag voor de pester. Eigenlijk is het met gelijke munt terug betalen; het mikpunt werd informeel buitengesloten, de organisatie sluit vervolgens formeel de pester buiten. De vraag is of dat uiteindelijk het team goed doet. Geef je dan wellicht onbedoeld aan dat buitensluiten een oplossing is voor onderlinge problemen? Bevestig je zo het patroon niet? In dit kader is het raadzaam om het verleden te exploreren, om te kijken of er

wellicht een patroon zit in de gebeurtenissen. Wellicht is deze vorm van pesten een symptoom van pijnlijke feiten uit het verleden, waar bij het team horende delen of individuen buitengesloten zijn zonder dat daar aandacht voor geweest is. Is er bijvoorbeeld sprake geweest van onterecht ontslag? Zijn er mensen op een onplezierige manier weggegaan? Is het team zelf wellicht afgesloten van de rest van de organisatie of losgeknipt van een afdeling?

Een voorbeeld: Een manager vraagt om begeleiding van zijn team, aangezien er sprake is van pesten. Bij navraag blijkt dat hij de vierde manager binnen drie jaar is. Allen zijn op een vervelende manier weggegaan (burn-out, ziekte, fraude). Het team functioneert ook qua productie niet goed, andere teams klagen over hun werk, tempo en klantgerichtheid. De leden van het team zijn mensen die elders in de organisatie niet meer konden werken (doordat ze overcompleteet werden of door fysieke omstandigheden). De afdeling is lange tijd het afvoerputje genoemd.

#### *Systemische bespreking*

Het team, en de teamleden kennen een historie van weinig of geen erkenning krijgen voor hun bijdrage aan de organisatie (afvoerputje), en problematische verbondenheid (weg moeten van je oorspronkelijke plek door ziekte, wisselend management). De individuele patronen herhalen zich op micro-niveau: ten eerste hoort niet ieder teamlid er vanzelfsprekend bij, en ten tweede krijgt niet ieder erkenning voor zijn bijdrage binnen het team.

#### *Aanpak*

Vanuit dit perspectief heb ik gekozen om eerst te werken aan erkenning van het verleden en verbondenheid. Ik heb de manager laten aangeven aan het team, dat hij bewust koos voor hen. Vervolgens heeft hij de waarde van het team binnen de logistieke keten aangegeven. Ook hebben we samen met het team teruggekeken naar de historische feiten. Deze drie systemische interventies brachten al heel wat teweeg. Het team had namelijk verwacht een reprimande te krijgen voor de productie en de manier van omgaan met elkaar en anderen. Ze kregen daarentegen erkenning voor hun historie en hun belang voor de organisatie. Nu was er een bedding waarbinnen gesproken kon worden over de manier van samenwerken met elkaar en andere afdelingen, en de bijdrage daaraan van de manager.. Anders gezegd: het symptoom was niet meer nodig, maar was daarmee nog niet weg, dus was daar aandacht voor nodig. Conflicten tussen individuen werden met een mediator uitgepraat, en enkelen kregen individuele coaching. Anders gezegd: nu konden de andere perspectieven ingezet worden.



### **De wet van de ordening**

“Ieder heeft een logische, eigen plek in het systeem.

Pesten heeft zeker te maken met de ordening. Ieder heeft behoefte aan een logische ordening, een eigen plek in een team. Logisch is, dat de formele baas een andere positie inneemt dan de medewerkers. Logisch heeft te maken met feiten. Feiten zijn: functie, opleiding, ervaring op dit terrein, hoe lang werkzaam bij dit bedrijf, leeftijd, bijzondere competenties, etc. Aan deze opsomming kun je al zien dat er niet één ordening is. Pesten zorgt ervoor dat iemand op een positie terecht komt of blijft, die onplezierig is, en verkeerd voelt. Het heeft te maken met niet op de juiste waarde geschat worden. Pesters staan altijd hoog in de pikorde. Daardoor zijn er ook meelopers en zwijgers. Als de pesters laag in de ordening zouden staan, zou het mikpunt gemakkelijk kunnen reageren, en zouden de anderen eerder de grens aan de pester stellen. Het pesten kan voortkomen uit de behoefte om een nieuwe ordening te scheppen of een bestaande te handhaven. Mijn ervaring is dat teams overgaan tot deze anarchistische manier van ordenen als de formele leider geen heldere ordening aangeeft, zijn positie niet inneemt, of door wisselingen feitelijk afwezig is.

Als er bijvoorbeeld sprake is van veel management-wisselingen, dan is er het risico dat de manager niet meer de hoogste plek in de hiërarchie inneemt, omdat men niet verwacht dat hij lang blijft. Bovendien zijn er dan ook steeds manager-loze perioden. Meestal neemt dan automatisch iemand anders die plek in. Maar het is een informele plek, zonder openlijke legitimatie van de organisatie, en zonder formele beloning- en sanctioneringsmogelijkheden. Een heroïsche en anarchistische daad, die een verschuiving in de formele hiërarchische ordening betekent. Als dit langere tijd duurt, dan kan er een patroon ontstaan waarbij aan andere dan formele kenmerken posities worden gehangen. Misschien wordt anciënniteit opeens het belangrijkste ordenende principe, of assertiviteit. Een ander effect is, dat wanneer mensen informeel veel macht krijgen, zij alleen informele manieren hebben om hun invloed uit te oefenen.

Een informele manier om mensen te belonen noemt men ook wel vriendjespolitiek. Een informele manier om mensen te corrigeren, of hun plaats te wijzen noemt men ook wel pesten.

Deze vorm van pesten is een symptoom van een onvoorspelbare ordening. De functie van het pesten is dan een andere ordening creëren, aangezien de formele kanalen niet werken, en elk systeem (team, groep) een heldere ordening nodig heeft om te overleven.

Een voorbeeld: Een jong, nieuw teamlid wijst de anderen er steeds op dat zij niet volgens de nieuwste regels werken. De anderen werken al minstens 15 jaar in deze functie, in dit bedrijf. De nieuwkomer is net een half jaar binnen. Het is zijn eerste baan, hij is verreweg de jongste. De formele leidinggevende stuurt op afstand, en ziet het team als geheel hooguit drie keer per jaar. Binnen de kortste keren klaagt de nieuwkomer bij de manager dat hij gepest wordt. Ze noemen hem onderling meneer betweter, en niemand wil met hem samenwerken. Ook vragen ze hem niet mee voor een borrel na het werk.

#### *Systemische bespreking*

De laagste in de ordening qua leeftijd, ervaring en anciënniteit negeert de logische ordening en stelt zich erboven, omdat hij op het aspect up-to-date-kennis wel boven aan de ordening staat. Het systeem reageert terug door hem zijn plek te wijzen. De functie voor het systeem is, dat de stabiliteit van de logische ordening niet verloren gaat. Het lijkt alsof het systeem de verkeerde ordening corrigeert door pesten. Als betrokkene met respect voor de andere orderingsfeiten ook zijn plek op de dimensie van up-to-date-kennis had ingenomen, zou het anders verlopen zijn ( 'jullie doen dit al jaren, dus het klinkt wat raar dat ik jullie de les zou lezen, maar ik ben net terug van een opleiding, en daar...').

Het lijkt alsof deze vorm van pesten een onbewuste (maar soms ook zeer bewuste!) manier is om de pikorde te veranderen, herstellen of te bevestigen. Systemisch gezien doet een systeem dat alleen maar als dat nodig is om te overleven. De vraag is dan: wat zou er met dit systeem gebeuren als er niet gepest werd? Wie zouden dan de klos zijn? Wat zou er met de onderlinge verbondenheid gebeuren? Wat zou er dan verloren gaan?

#### **De wet van de balans van geven en nemen**

Ieder geeft en neemt evenveel uit het systeem en de onderlinge betrekkingen

Pesten is een verstoring van de balans van geven en nemen. Er wordt niet, of op een negatieve manier geïnvesteerd in de gepeste. Er wordt om hem gelachen, hij wordt niet gegroet, niet geïnformeerd, niet ingewerkt, er wordt niet naar hem geluisterd. Aandacht is op een kleinere

manier, met een bijnaam, grappen, nadoen van bewegingen of taal, etc. Kortom: de balans tussen geven en nemen is verstoord.

Soms heeft het te maken met de historie van het team, of de onduidelijke ordeningen. Soms heeft het echt te maken met de balans van geven en nemen.

Een voorbeeld: Binnen een team werkt iemand met een fysieke beperking. Hierdoor komt en gaat hij op onregelmatige, onvoorspelbare tijden. Voor de collega's en de leidinggevende is het volstrekt onduidelijk hoe dit proces verloopt. Hierdoor wordt het gedrag ervaren als in de steek laten of de kantjes ervan af lopen. De collega's draaien immers steeds voor het werk van betrokkene op, en kunnen dit niet inplannen of verdelen omdat de aan- en afwezigheid volstrekt onvoorspelbaar zijn. In het begin is er begrip, maar na enkele maanden wordt er over hem geroddeld, wordt niet meer gevraagd hoe het gaat, en begint hij buiten het team te vallen; 'als we hem meevragen na het werk dan lopen we alleen maar het risico dat we er morgen weer zelf voor op draaien'. Hij geeft bij de leidinggevende aan zich gepest te voelen.

#### *Systemische bespreking*

Er is sprake van een verstoring van de balans van geven en nemen, De teamleden geven gedurende langere tijd meer dan van hun verwacht kan worden. Deze verstoring zoekt een herstel van de balans door de oorzaak (de persoon met de fysieke beperking) buiten het systeem te plaatsen op een informele manier (pesten). Dit laat zien dat er ook iets speelt op het niveau van de wet van de ordening; het team grijpt naar corrigerende middelen (de macht), de leidinggevende doet niets.

#### *Aanpak*

Bespreking van het teamgedrag heeft geen zin, omdat het niet helpt de verstoorde balans te herstellen. Wat nodig is, is dat de leidinggevende zijn positie inneemt, door te erkennen dat het zwaar is voor de teamleden, en door actie te ondernemen. Hij is de enige die ervoor kan zorgen dat de druk van de verzuimende persoon niet structureel en op onvoorspelbare tijden bij het team komt te liggen. Management-coaching is hier op zijn plaats, geen teamsessie.

### **Conclusie**

Pesten is een verzamelnaam van velerlei uitingsvormen, die ertoe leiden dat iemand zich miskend of buitengesloten gaat voelen. Het optreden van pestgedrag in dit team, bij deze

persoon heeft diverse oorzaken. Meestal wordt er gekeken vanuit het individuele, het relationele en het groepsdynamische perspectief.

Ik pleit ervoor om ook vanuit het systemische perspectief te kijken. Dit vraagt om eerst even uit te zoomen, van het heden naar het verleden, om te zien of daar feiten zichtbaar worden die begrijpelijk maken dat er nu gepest wordt. Uitzoomen betekent ook: verder kijken dan dit team, kijken naar de context van het team. Op dit meso-niveau zijn soms verrassende parallellen te vinden met de fenomenen op het micro-niveau van het team. Deze manier van kijken vraagt om oordeelloos te kijken naar het fenomeen pesten, zodat duidelijk kan worden of het wellicht een symptoom is van een ander systeem-probleem. Als er niets zichtbaar wordt vanuit het verleden, en de bredere context, dan pas komt de focus op het team zelf te liggen, op de verbondenheid en ordening binnen het team. Blijkt dat ook daar geen disfuncties aanwezig zijn, dan kan groepsdynamisch, relationeel en individueel gewerkt worden.

### **Literatuur**

- Boszormeny-Nagy, I., Krasner, B.R., 1994, Tussen geven en nemen, over contextuele therapie, Haarlem, De Toorts.
- Broek, L. van den, 2003, Gein, ongein en pesten, Soest, Uitgeverij Nelissen.
- Buddingh', T., 2005, In vertrouwen, omgaan met grensoverschrijdend gedrag, Zaltbommel, Thema.
- Hellinger, B. Hövel, G. ten, 2003, Erkennen wat er is, Groningen, Uitgeverij het Noorderlicht.
- Hellinger, B., 2004, De kunst van het helpen, Groningen, Uitgeverij het Noorderlicht.
- Meer, B. van der, 1997, Pesten op het werk, Assen, van Gorcum.
- Stam, J.J., 2005, Het verbindende veld, Groningen, Uitgeverij het Noorderlicht.