

Geweld op het werk

Omgevings- en persoonskenmerken, verklarende modellen

H. Steensma¹, A. Hubert¹,
S. van Duijn¹ en G. Evers²

Summary

Workplace violence studies are reviewed. A distinction can be made between two forms: (1) external violence by customers, robbers, etcetera; (2) internal violence committed by colleagues ('mobbing'). The main explanations of both forms are presented. External violence can be explained as a function of characteristics of both the perpetrator and the environment (and the interaction between these characteristics). Four levels of environmental characteristics are discussed. The macro-level (societal norms; legislation); characteristics and procedures of organizations; workplace characteristics, including the 'social' environment; and, finally, work itself. Relevant person characteristics are emotional reactivity, impulse control, frustration tolerance, and tolerance for ambiguity. The net utility model explains the form of instrumental aggression that is preferred by perpetrators. Environmental and 'person' factors are important in the explanation of internal violence, too. Following factors are discussed: organizational characteristics; work; social climate; leadership style; characteristics of victims and perpetrators. Bullying behavior can also be explained by two different group dynamic processes: (1) competing for privileges and (2) deviating from group norms.

Samenvatting

Er wordt een overzicht gegeven van onderzoek naar geweld in organisaties. Daarbij worden twee hoofdvormen onderscheiden: (1) extern geweld van klanten, overvallers; (2) intern geweld van werknemers onderling ('mobbing'). Dit artikel presenteert de belangrijkste verklaringen. Extern geweld wordt verklaard door de interactie van omgevings- en daderkenmerken. Er zijn vier niveaus van omgevingskenmerken. Het macro-niveau (maatschappelijke normen; wet- en regelgeving), organisatie-kenmerken en procedures, werkplek-kenmerken (inclusief de 'sociale' omgevingsfactoren) en het werk zelf. Relevante persoonskenmerken zijn: emotionele reactiviteit, impulsbeheersing, frustratietolerantie en tolerantie voor ambiguïteit. Het nettonut-model voorspelt welke vorm van instrumentele agressie wordt gekozen door de pleger van extern geweld. Ook voor intern geweld zijn omgevings- en persoonskenmerken van belang. Besproken worden: kenmerken van organisaties; het werk zelf; het sociale klimaat; de leiderschapsstijl; slachtoffer- en daderkenmerken. Er worden twee groepsdynamische processen geschetst die pestgedrag kunnen verklaren, namelijk een competitie om privileges en een deviatie van groepsnormen.

Trefwoorden: geweld, pestgedrag, werkplek, omgevingskenmerken, persoonskenmerken, nettonut-model, groepsdynamische processen.

Inleiding: geweld op het werk

In 1992 werden meer dan 1000 Amerikanen vermoord tijdens hun werk (Rigdon, 1994). Moord en doodslag stond daarmee na dodelijke transportongevallen op de tweede plaats van doodsoorzaken op het werk. Ook minder extreme vormen van geweld komen in Amerikaanse organisaties veel voor. De Northwestern National Life Insurance Company schatte in 1993 dat per jaar meer dan 2 miljoen werknemers fysiek worden aangevallen, terwijl er meer dan 6 miljoen zouden worden bedreigd met fysiek geweld (zie ook O'Leary-Kelly et al., 1996). Voorts zouden 16 miljoen werknemers jaarlijks te maken krijgen met uiterst onaangename vormen van gedrag ('harassment', in de vorm van beledigingen, pesterij, fysieke contacten die weliswaar geen letsel veroorzaken, maar toch heel vervelend zijn).

In Nederland hebben werkgevers sinds 1994 de wettelijke verplichting om hun werknemers te beschermen tegen agressie en geweld en tegen een bijzondere variant daarvan, de seksuele intimidatie (Arbowet, artikel 3). Onlangs publiceerde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de resultaten van een inventariserend onderzoek naar het voorkomen van agressie en geweld bij bedrijven en instellingen (Van Amstel en Evers, 1995). Dit onderzoek werd uitgevoerd bij 800 bedrijven en instellingen. Hieruit blijkt dat bij ruim eenderde van de onderzochte organisaties werknemers in de afgelopen jaren in aanraking zijn geweest met agressief gedrag van het

publiek. Daarnaast geeft nog eens eenderde van de bedrijven en instellingen aan dat de kans dat de werknemers hiermee te maken kunnen krijgen groot is. Een groot deel van de beroepsbevolking heeft dus te maken of kan te maken krijgen met agressief gedrag van het publiek. De agressie neemt verschillende vormen aan: verbaal geweld, psychisch geweld, fysiek geweld en tenslotte geweld gericht op de publieke eigendommen. Uit onderzoek van Van Eyk en Mandemaker (1994) komt naar voren dat verbaal geweld veruit het meest voorkomt.

Het gaat dan meestal om beroepen waarbij sprake is van directe contacten met het publiek. Ook beroepen waarbij met geld of waardevolle producten wordt gewerkt, kennen een verhoogd risico op geweld tegen de beroepsbeoefenaar.

Agressie en geweld komen met name voor in de volgende bedrijfstakken:

- gezondheidszorg, algemene en psychiatrische ziekenhuizen, huisartsen, apotheken;
 - detailhandel, winkels en warenhuizen, horeca, hotels;
 - commerciële dienstverlening, vooral de banken;
 - openbaar vervoer;
 - overheden, bijvoorbeeld sociale diensten; huisvestingsdienst; parkeerpolitie; bibliotheken.
- (Voor bijzonderheden, zie Arboraad, 1993; Emmers, 1993; Evers en van de Velden, 1993; De Kruif, 1993; Scheper-Smit, 1993).

Naast dit externe geweld kan intern geweld ('mobbing') worden onderscheiden, waarbij een persoon op de werkplek, door collega's, leidinggevende, of ondergeschikten, regelmatig of bij voortduring wordt bedreigd, vernederd of

1. Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie, Rijksuniversiteit Leiden.

2. NIA TNO-Amsterdam.

geïntimideerd. Mobbing is in Nederland nog niet op grote schaal onderzocht. Een survey-onderzoek onder 282 werknemers van een productiebedrijf liet zien dat 10% van de 97 respondenten het slachtoffer van dit gedrag bleken te zijn (Hubert, 1996a). In Zweden bleek bij een landelijk onderzoek 3,5% van de werkende bevolking minimaal één maal per week gedurende minimaal zes maanden, onderhevig te zijn aan deze vorm van agressie (Leymann, 1996).

Door Zapf, Knorz en Kulla (1996) konden door middel van factoranalyse op de LIPT (Leymann Inventory of Psycho-Terror), een vragenlijst bestaande uit 45 vragen over negatieve gedragingen, waarmee werknemers elkaar het leven zuur kunnen maken, 7 dimensies van pestgedrag worden gevonden:

- organisatorische maatregelen: iemand krijgt bijvoorbeeld geen taken toebedeeld of wordt naar een ruimte veref van collega's gestuurd;
- sociale isolatie: er wordt bijvoorbeeld niet meer met de betrokkene gesproken;
- aanvallen op privé-eigenschappen: de manier van lopen, de stem of gebaren van betrokkene worden bijvoorbeeld geïmiteerd, om hem belachelijk te maken;
- fysiek geweld en seksuele intimidatie;
- aanvallen op de attitudes, bijvoorbeeld op politieke of religieuze overtuigingen;
- verbale agressie: schreeuwen, schelden;
- roddel.

Agressie en geweld kunnen als consequenties voor de betrokken slachtoffers hebben: gevoel van stress, nachtmerries, overgevoeligheid en schrikreacties, gevoelens van vervreemding, neerslachtigheid, concentratieproblemen, vrees en angst voor nieuwe confrontaties, verhoogd ziekteverzuim (Evers & van de Velden, 1993). Soortgelijke gevolgen ziet men ook bij de slachtoffers van seksuele intimidatie, zo is geconstateerd door De Heus, Diekstra en Schouten (1995).

De gevolgen van mobbing zijn eveneens ernstig. In meerdere studies is het verband van mobbing met psychosomatische klachten, zoals slapeloosheid, hoofdpijn, maag- en darmklachten, gejaagdheid en hartkloppingen aangetoond (zie o.a. Niedl, 1995; Zapf, Knorz en Kulla, 1996; Leymann, 1996). Ook in Nederland werd met de LEidse Mobbing Schaal (LEMS), een voor de Nederlandse situatie ontwikkelde vragenlijst, een significant positief verband met psychosomatische klachten ($r = 0.44$, $p < .000$) gevonden (Hubert, 1996a). Mobbingsslachtoffers lijden na verloop van tijd vaak aan een 'Post Traumatisch Stress Disorder' (PTSD). Van 64 patiënten van een mobbingklinieek, leden er 59 aan PTSD. De overige 5 leden aan een 'burnout' syndroom (Leymann & Gustafsson, 1996). Resch (1994) vermoedt dat de in eerste instantie optredende psychosomatische klachten, chronisch kunnen worden en in ziekten kunnen ontaarden, zoals o.a. hartstoeornissen, maag- en darmziekten, gordelroos, reuma, storingen van het immuunsysteem en multipale sclerose. Mobbing kan leiden tot depressiviteit en de psychiater Leymann (1990) schat dat 10 à 15% van de jaarlijkse gevallen van suïcide in Zweden door mobbing wordt veroorzaakt.

Voor een preventief arbo-beleid is het van belang inzicht te hebben in de omgevings- en persoonskenmerken bij extern en intern geweld. In dit artikel wordt daarvan een overzicht gegeven. Verder wordt een aantal modellen voorgesteld, waarmee deze verschijnselen kunnen worden beschreven en (mogelijk) verklaard.

Omgevings- en persoonskenmerken bij extern geweld

Omgevingskenmerken kunnen op verscheidene aggregatieniveaus worden onderscheiden:

Macro-kenmerken

Sommige auteurs zijn van mening dat de normen in de samenleving zodanig zijn veranderd dat klanten zich sneller agressief opstellen. Dit zou verklaren waarom artsen meer dan vroeger te maken krijgen met agressieve patiënten (Scheper-Smit, 1993). Ook veranderingen in de wet- en regelgeving kunnen tot agressie leiden (Van Binsbergen, 1991). Immers, overheidsmaatregelen op het gebied van medicijnverstrekking, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid hebben in het algemeen geleid tot (de verwachting van) financiële nadelen voor de betreffende patiënten en uitkeringsgerechtigden. Onvrede daarover wordt afge-reageerd op degenen die de wetten en regels uitvoeren.

Organisatie-kenmerken en procedures

Organisaties kunnen agressie opwekken. Belangrijke factoren daarbij zijn bureaucratische mechanismen en een werkwijze die leidt tot lange wachttijden. Lange wachttijden kunnen frustratie veroorzaken bij daarvoor gevoelige mensen, en van frustratie is bekend dat deze gemakkelijk wordt omgezet in agressie. Ook onpersoonlijke behandeling geeft nogal eens aanleiding tot onvrede (van Binsbergen, 1991).

Diverse theoretici hebben wat betreft sociale rechtvaardigheid inzichten ontwikkeld over de effecten van procedures en interacties. De basisredenering is als volgt. Er zijn twee hoofdvormen van rechtvaardigheid, de verdelende rechtvaardigheid en de procedurele rechtvaardigheid. Bij de verdelende rechtvaardigheid gaat het om de uitkomsten (opbrengsten) van verdeelprocessen. Of men een verdeling rechtvaardig vindt, wordt beoordeeld door het resultaat te vergelijken met bepaalde normen. Die normen zijn gebaseerd op drie verdeelprincipes (Schwinger, 1980). Volgens het behoefte-principe moet degene die de meeste behoeften heeft, ook de meeste 'opbrengsten' krijgen. Het 'gelijkheidsbeginsel' stelt dat iedereen precies dezelfde hoeveelheid behoort te krijgen en het 'proportionaliteitsprincipe', ook wel de billijkheidsnorm genoemd, pleit voor een toewijzing van opbrengsten die afhangt van de 'investeringen' of 'inbreng': hoe meer 'inbreng', hoe groter de opbrengsten behoren te zijn. Mensen hanteren zulke principes bij het beoordelen van hun uitkomsten. Als de opbrengsten afwijken van wat door de norm die men aanhangt wordt voorgeschreven, ontstaat onvrede en de wens de verdeling te veranderen. Dat kan (soms) met agressie gepaard gaan. Er hoeft echter niet noodzakelijkerwijs onvrede te ontstaan. Het blijkt namelijk dat mensen bereid zijn 'verdelingsresultaten' te accepteren, mits deze op een correcte wijze tot stand zijn gekomen. Dat nu is het domein van de 'procedurele rechtvaardigheid' en het is uitermate belangrijk voor het al dan niet ontstaan van extern geweld. Bij de procedurele rechtvaardigheid gaat het niet zozeer om het eindresultaat van de verdeling (de 'uitkomst'), maar vooral om de manier waarop die uitkomst tot stand is gekomen: de procedures die zijn toegepast en het gedrag dat daarbij is vertoond (Leventhal, 1980; Tyler & Lind, 1992).

De perceptie dat er onrechtvaardige procedures worden toegepast, veroorzaakt een onaangename spanning (onrechtvaardigheidsstress). Die spanning kan worden opgeheven door stress-reductie-mechanismen. In bepaalde gevallen neemt die stress-reductie de vorm aan van agressie: medewerkers worden dan onder druk gezet om beslissingen te herzien, of om procedures te wijzigen (instrumentele agressie). Of de agressie is puur 'expressief' ▶

en heeft als belangrijkste functie de irritatie te uiten. Welke criteria moeten in acht worden genomen om procedureel rechtvaardig te handelen? Leventhal noemt er zes:

- consistentie: procedures worden op gelijke wijze toegepast bij personen en veranderen niet plotseling;
- 'bias-suppression': personen worden onbevooroordeeld behandeld;
- accuratesse: streven naar zo weinig mogelijk fouten bij het verzamelen en verwerken van informatie over personen;
- corrigeerbaarheid: besluiten moeten kunnen worden bijgesteld, bijvoorbeeld via beroepsprocedures;
- representativiteit: relevante personen en groepen moeten een zekere mate van inspraak krijgen; in ieder geval moet goed naar hun opinies en overwegingen worden geluisterd;
- ethisch criterium: beslissingen moeten worden genomen in overeenstemming met fundamentele morele en ethische normen en waarden.

Als aan deze criteria – of aan een deel daarvan – niet is voldaan, wordt afbreuk gedaan aan gevoelens van procedurele rechtvaardigheid. En dat vergroot de kans op agressie bij betrokkenen. Zo blijken slachtoffers van misdrijven die zich niet correct behandeld achten door politie en Openbaar Ministerie, sterker dan anderen geneigd om zelf norm-overtredend gedrag te vertonen als reactie op de 'procedurele onrechtvaardigheid' (Wemmers, 1996). Op soortgelijke manier is soms de agressie tegen verzekeringsgeneeskundigen te verklaren (Van Binsbergen, 1991).

Werkplek-kenmerken

Uit agressie-onderzoek is bekend dat bepaalde kenmerken van de fysieke omgeving gemakkelijk agressie oproepen (Berkowitz, 1993). Dit is geconstateerd voor 'crowding' (teveel mensen bij elkaar, dit verklaart bijvoorbeeld agressief gedrag in een grote stad); onaangename temperaturen (met name hitte); en lawaai. Een bijzonder omgevingseffect doet zich (soms) voor bij mensen in groepen. Er zijn bepaalde vormen van geweld die vooral worden begaan door mensen in groepen, zoals voetbalsupporters die een trein slopen en cafébezoekers die front maken tegen politieagenten. Uit de massapsychologie is bekend dat in een situatie van de-individuatie (Zimbardo, 1969) gemakkelijk agressie tegen personen en goederen ontstaat. De eigen individualiteit lost als het ware op in de groep en daarmee ook, grotendeels, het gevoel persoonlijk verantwoordelijk te zijn voor laakbare handelingen.

Werk-kenmerken

Eerder in dit artikel is reeds genoemd dat geweld vooral voorkomt bij 'contact-beroepen' en beroepen waarbij met waardevolle producten wordt gewerkt.

Kort worden nog enkele 'persoonskenmerken' genoemd van de daders van extern geweld in organisaties. Vaak wordt gedacht dat dit soort mensen wel een bijzondere, gestoorde persoonlijkheid zal hebben. Of dat het vooral om personen gaat die verslaafd zijn aan alcohol of drugs. Nu komt dat inderdaad wel eens voor. Toch is een relativering op zijn plaats. Uit de criminologie is het al bekend: daders van agressie (en van de meeste vormen van criminaliteit, vooral de als 'hard' beschouwde vormen) zijn in het algemeen jong en van het mannelijk geslacht. Die twee kenmerken zijn veruit het belangrijkste. Pas daarna spelen allerlei persoonlijkheidsverschillen een rol van betekenis. Voorzover het gaat om geweld op het werk lijken dan vooral de volgende eigenschappen belangrijk:

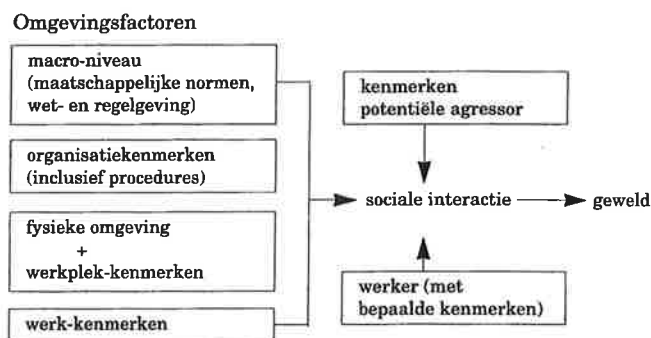
- emotionele reactiviteit: sommige mensen hebben zich op grond van vroegere ervaringen aangeleerd om, zonder

daarover na te denken, agressie te tonen als reactie op voor hen onprettige situaties (Berkowitz, 1993);

- impulsbeheersing: de ene persoon is beter in staat agressieve impulsen te onderdrukken dan de andere (Breiner, 1992);
- frustratie-tolerantie: sommige mensen hebben een hoge tolerantie-drempel voor frustratie en zullen daarom pas veel later dan anderen last krijgen van agressieve neigingen om de frustratie te verminderen (Storms en Spector, 1987);
- tolerantie voor ambiguïteit: sommige personen kunnen minder goed tegen onduidelijke informatie dan anderen. Ze zullen eerder geprikkeld reageren op dergelijke informatie (Martin en Westie, 1959).

Deze diverse kenmerken kunnen, in een samenspel met de kenmerken van potentiële agressor en de kenmerken van de leden van de organisatie, tot vormen van extern geweld leiden. Voordat het tot een geweldsuitbarsting komt, is in de meeste gevallen eerst nog sprake van een sociale interactie, een vorm van rechtstreeks verbaal contact tussen de geweldpleger en de werker. Soms is die sociale interactie miniem (bijvoorbeeld bij roofovervallen), soms is ze uitvoerig (zoals in een langzaam escalierend gesprek over een uitkering bij de Sociale Dienst). Aldus ontstaat het in figuur 1 afgebeelde 'ordeningsmodel' voor factoren die het extern geweld in organisaties beïnvloeden.

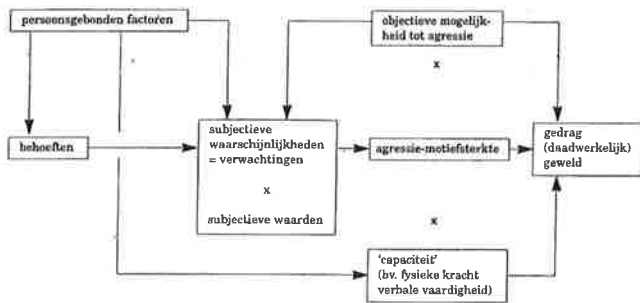
Figuur 1. ordeningsmodel van extern geweld in organisaties



Verklaringsmodel voor extern geweld

Lodewijckx (1989) heeft op basis van persoons- en omgevingskenmerken een interactief gedragsmodel voorgesteld ter verklaring van agressie en conflict tussen groepen en individuen. Daarin wordt gedrag gezien als een functie van de externe omgeving. De daarbij optredende oriëntaties kunnen cognitief, emotioneel, motivationeel of normatief zijn. De theorie van Lodewijckx is in principe geschikt voor het beschrijven van seksuele intimidatie en agressie en geweld op de werkplek, maar maakt niet duidelijk wat de mogelijke oorzaken ervan zijn en is daarom voor de onderhavige vraagstelling niet bruikbaar. In plaats daarvan wordt een theorie geschetst die geschikt is voor het verklaren van de 'keuze' voor bepaalde vormen van agressie door een dader. De theorie – weergegeven in het 'net-tonutmodel' – is gebaseerd op een min of meer rationeel mensbeeld en is derhalve minder geschikt voor het verklaren van de 'willekeurige' agressie van verslaafden en dronkaards. Andere vormen van agressie, met name de instrumentele agressie (werkers worden onder druk gezet om een gunstig besluit te nemen) en tot op zekere hoogte ook de 'expressieve' agressie (het uiten van onvrede, zie ook Steinmetz, Regeer & Hollander, 1993) kunnen er echter goed door worden verklaard. Het theoretisch model is afgebeeld in Figuur 2 (zie ook Steensma, 1981, 1988).

Figuur 2. het nettonut-model van 'berekennende' agressie



Het nettonutmodel is geschikt voor het verklaren van alle mogelijke soorten keuzegedrag. Toegesplitst op extern geweld verloopt de verklaring als volgt. De sterkte van het motief om (een bepaalde vorm van) agressie te uiten wordt bepaald door het 'nettonut' ervan. Hoe groter het nettonut, hoe sterker het motief. Dit nettonut is het verschil tussen de verwachte voordelen en de verwachte nadelen. Bij het bepalen van dat nettonut wordt steeds ook rekening gehouden met de subjectieve waarden van de afzonderlijke voor- en nadelen en ook met de opvattingen over de waarschijnlijkheid waarmee die voor- en nadelen zullen optreden. Die subjectieve waarden (en trouwens ook de verwachtingen) worden weer beïnvloed door persoonsfactoren zoals leeftijd, maar ook opleiding, intelligentie en tolerantie voor ambiguïteit en behoeften (de hongerige hecht een veel grotere waarde aan eten dan aan andere zaken). De objectieve mogelijkheid om het gewelddadig gedrag te tonen is op twee manieren van belang. Enerzijds beïnvloedt deze mogelijkheid de waargenomen waarschijnlijkheid van voor- en nadelen. Anderzijds, als er geen objectieve mogelijkheid bestaat het gewenste gedrag te uiten, dan zal het gedrag noodgedwongen achterwege blijven. Voor het daadwerkelijk vertonen van bepaalde vormen van gedrag is steeds, naast de objectieve mogelijkheid ervoor en een voldoende hoog niveau van motiefsterkte nog een derde factor nodig: de persoon moet over bepaalde 'vaardigheden' of 'capaciteiten' beschikken, zoals lichaamskracht of verbale capaciteiten.

Het 'nettonut' model stelt dat personen streven naar het realiseren van het motief met de grootste motiefsterkte. Er zal daarom voorkeur voor geweld (of voor een bepaalde vorm van geweld) gelden wanneer het nettonut daarvan hoger is dan het nettonut voor niet-gewelddadig gedrag (dan wel het nettonut van andere vormen van geweld). En het motief wordt in daden omgezet wanneer de objectieve mogelijkheid daartoe, en de eventueel benodigde capaciteiten, aanwezig zijn.

Omgevings- en persoonskenmerken bij intern geweld

Ook voor de verklaring van intern geweld ('mobbing') kan een beroep worden gedaan op persoons- en omgevingskenmerken. Maar nu zijn er enkele bijzonderheden. Ten eerste ligt het, wat de persoonskenmerken betreft, voor de hand niet alleen naar dader-kenmerken te kijken, maar ook naar slachtoffer-kenmerken. Wellicht zijn personen met bepaalde kenmerken eerder dan anderen geneigd hun collega's te pesten of fysiek aan te vallen. Veelal wordt aangenomen dat bepaalde personen sneller als slachtoffer worden uitgekozen dan anderen.

En wat de omgevingskenmerken betreft, moet ook de sociale omgeving van het slachtoffer in ogenschouw genomen worden. Immers, het slachtoffer wordt omringd door

één of meerdere hem blijkbaar vijandig gezinde collega's of leidinggevende(n). Het ligt voor de hand bijzondere aandacht te schenken aan groepsdynamische factoren. Mobbing is namelijk een verschijnsel dat zich vaak pas geleidelijk aan ontwikkelt, en pas na verloop van tijd tekent zich een rolverdeling af met een slachtoffer, een plaaggeest en een groep 'pesters', en een zich min of meer afzijdig houdende groep 'getuigen'. Tussen de situatie of het voorval dat ooit aanleiding gaf tot het pesten van een slachtoffer en het escaleren van pestgedrag tot het zodanig ernstige vormen aanneemt dat het slachtoffer langdurig verzuimt (of erger) liggen soms enkele jaren (Leymann, 1990; Rodenburg, 1996).

De belangrijkste omgevingskenmerken bij mobbing zijn:

Organisatie-kenmerken

Er zijn aanwijzingen dat mobbing vooral voorkomt in de grotere, industriële organisaties waar werknemers overwegend van het mannelijk geslacht zijn (Einarsen & Skogstad, 1995).

Werk-kenmerken

Op grond van grootschalig onderzoek in Scandinavië kan worden geconcludeerd dat de kans op onderlinge agressie tussen werknemers vooral groot is waar er sprake is van een hoge werkdruk, terwijl er voor de werkers tegelijkertijd weinig gelegenheid is zelfstandig beslissingen te nemen over de manier waarop het werk moet worden aangepakt. De 'regelcapaciteit' in het werk is dus gering. Vooral wanneer er sprake is van rolconflicten, is het risico van pesten en agressie groot (personen ervaren een rolconflict wanneer ze in hun werk worden blootgesteld aan tegengestelde, onderling strijdige verwachtingen, waarden en eisen). Ook roldubbelzinnigheid, leidend tot onvoorspelbaarheid van werksituaties, gaat gemakkelijk samen met agressie. Tevens blijkt ontevredenheid met de uitdaging die het werk met zich meebrengt met pestgedrag op het werk samen te hangen (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1995).

De 'sociale' omgeving: groepskenmerken

Einarsen, Raknes en Matthiesen vinden eveneens aanwijzingen dat het 'sociale klimaat' in een groep collega's samenhangt met mobbing. Slechte samenwerkingsrelaties met collega's en leidinggevenden, gebrek aan sociale steun, en weinig mogelijkheden andere mensen goed te leren kennen zijn de kenmerken van groepen waarin slachtoffers van mobbing verkeren. Vartia (1996) vond dat een competitieve sfeer, waarbij iedere werknemer alleen het eigen belang nastreeft vaker voorkomt op werkplekken met mobbing, dan op afdelingen waar mobbing niet voorkomt.

Leiderschap

42% van een groep van 95 toeschouwers of slachtoffers van mobbing gaf bij een onderzoek van Vartia (1996) aan dat een zwakke leidinggevende de reden van het ontstaan van mobbing was. 'Competitie voor taken of promotie' werd met 38%, evenals het 'verschillend zijn van anderen' met slechts 21%, iets, respectievelijk een stuk minder belangrijk gevonden. Ook bij Einarsen et al. (1996) hing ontevredenheid over de manier van leidinggeven met mobbing samen. Tevens blijkt vaak de leidinggevende zelf zich schuldig te maken aan pestgedrag (Rayner, 1995; Hubert, 1996a).

Persoonskenmerken: slachtoffers

Vaak wordt mobbing als een individueel en incidenteel probleem van het slachtoffer van mobbing beschouwd. ►

Management en personeelszaken gaan er van uit dat sommige mensen door hun karakter nu eenmaal gedoemd zijn om slachtoffer te worden. 'Een goede reden om pestgedrag gewoon zijn gang te laten gaan, en te wachten tot het slachtoffer, het euvel van het kwaad, zijn koffers pakt'. Door enkele auteurs worden wel 'ideaal-typologieën' van slachtoffers opgesteld zoals: niet tot inzicht willen komen, paranoïde personen, dwangmatige personen, personen die zich beter dan anderen voelen, passieve en afhankelijke personen, mensen die de clown uit willen hangen en hypochondere mensen, die lichamelijk op belastende gebeurtenissen reageren en mensen die niet op durven te stappen (ondanks het feit dat ze zich niet gelukkig op hun werk voelen) (Brodsky, 1976). De typologieën zijn dusdanig uiteenlopend dat men iedere werknemer wel tot één van de typen kan rekenen. Bovendien is een probleem bij dit soort onderzoek, dat niet altijd duidelijk is of de kenmerken van de personen reeds bij aanvang van het interne geweld aanwezig waren, of juist door de onaangename ervaringen zijn ontstaan. Leymann (1996) stelt, dat onderzoek tot nu toe niet aangetoond heeft, dat persoonlijkheidstrekken van het slachtoffer van enig belang zijn bij het ontstaan van pestgedrag zowel onder volwassenen op het werk als onder kinderen op school. Bovendien blijkt de rol van slachtoffer geen stabiel kenmerk te zijn. Werknemers die vroeger in hun leven gepest zijn, hebben nu niet meer kans om (opnieuw) slachtoffer te worden van mobbing, dan werknemers die niet eerder in hun leven gepest zijn (Hubert, et al, 1997).

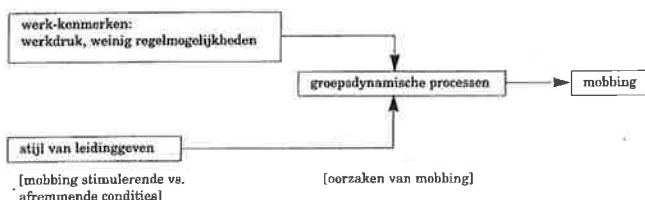
Persoonskenmerken: daders

Pesten op het werk wordt zowel door mannen als door vrouwen gedaan. Vrouwen kiezen vaak andere vrouwen als slachtoffer (en bijna nooit een man); mannen zijn in dit opzicht minder selectief: ze vallen zowel mannelijke als vrouwelijke collega's lastig (Leymann, 1996). Wat de persoonlijkheidseigenschappen van daders betreft, lijken de door Olweus (1990) vastgestelde eigenschappen van pestende leerlingen relevant: impulsief, erg overtuigd van zichzelf, vol zelfvertrouwen, en een algemene neiging tot agressieve reacties in vele verschillende situaties. Adams (1992) concludeert naar aanleiding van interviews met slachtoffers van mobbing, dat sadisme, narcisme en jaloersheid bij de dader een rol spelen. Over de stabiliteit van de 'dader-rol' is nog weinig bekend. Er zijn echter situaties bekend waarin dezelfde dader verschillende personen pest (zie o.a. Groeblichhoff en Becker, 1996).

Verklaringsmodellen voor intern geweld

In het voorgaande hebben we al gezien dat taakkenmerken, stijl van leidinggeven een duidelijke samenhang met mobbing vertonen. Betekent dit echter dat ze een oorzaak van mobbing zijn? Zeker niet: niet op iedere afdeling waar een hoge werkdruk is wordt per definitie gemobd. Volgens een theoretisch kader van Hubert (1996b) zijn de ware oorzaken te vinden in groepsdynamische processen. Wel kan gesteld worden dat al deze factoren mobbing via de groepsdynamische processen kunnen stimuleren dan wel afremmen (zie figuur 3). Hieronder worden twee groepsdynamische theorieën besproken. Het kan echter zijn dat

Figuur 3. oorzaken van mobbing



bij mobbing nog andere, onbekende, groepsdynamische processen een rol spelen.

Groepsdynamisch proces waarin competitie om privileges centraal staat

Bij dit proces wordt verondersteld dat mensen, afhankelijk van hun persoonlijkheid, verschillen in hun mate van agressiviteit en zelfverzekerdheid. In sommige groepen zijn er mensen die beduidend agressiever zijn dan anderen. Deze zullen op basis van pestgedrag proberen bepaalde privileges binnen de groep te verkrijgen, mits dit niet meer kosten dan baten oplevert. Men kan bij deze privileges denken aan status, promotie en een betere werkruimte of computer. De mensen die het minst agressief en zelfverzekerd zijn en het minste verweer tegen het pestgedrag zullen bieden, zullen, indien de rest van de groep niet solidair voor de zwakste op zal komen, de mobbing-slachtoffers worden. De agressor zal proberen de rest van de groep in zijn of haar gedrag mee te krijgen, vaak door het slachtoffer te stigmatiseren. Alle punten waarop het slachtoffer (nadelig) van de groep afwijkt worden benadrukt en gebruikt om aan te geven dat het slachtoffer niet bij de groep hoort en van minder waarde is dan de rest van de groepsleden.

Theorieën die in deze richting wijzen zijn van:

- Björkqvist, Österman en Lagerspetz (1994), die de cost/benefit ratio van agressie introduceerden;
- Olweus (1993) die bij kinderen vaststelde dat slachtoffers van pesterijen een 'anxious or submissive' reactie patroon vertoonden, terwijl daders een agressief reactie patroon vertoonden en bijzonder zelfverzekerd waren;
- Brodsky (1976), die stelde dat 'harassment' een vorm van competitie om privileges is.

Groepsdynamisch proces waarin conformisme aan groepsnormen centraal staat

Situaties van stress, bijvoorbeeld hoge werkdruk en weinig mogelijkheden voor werkers daar zelf wat aan te regelen en rolconflicten kunnen gemakkelijk leiden tot verhoogde interpersoonlijke spanningen en frustraties. Die kunnen ertoe leiden dat één persoon (of soms een klein groepje mensen) als een soort 'zondebok' gaat functioneren. Het is bekend dat er in de loop van de tijd een groep mensen een groepsontwikkelingsproces ondergaat, waarbij er een hiërarchie en normen en waarden in de groep ontstaan (Remmerswaal, 1992). Wanneer één groepslid zich (opzettelijk) niet aan de bestaande hiërarchie of aan de door de groep belangrijk ervaren normen en waarden aanpast, zal dit groepslid gepest worden. In eerste instantie zal dit pestgedrag nog plagend zijn om het afwijkende individu aan te laten passen. Indien het individu zich echter niet aan de normen en waarden of de hiërarchie van de groep blijft aanpassen, zal pestgedrag plaatsvinden met uitstoting als doel. Bij onderzoek met kinderen werd gevonden dat afwijkend gedrag (of uiterlijk) vaker tot rejectie leidde, wanneer de groep het gevoel had, dat het afwijkende kind iets aan zijn afwijking kon doen (Juvonen, 1992).

Conclusie

In het voorgaande hebben we een overzicht gegeven van belangrijke variabelen die een rol (kunnen) spelen bij intern en extern geweld in organisaties. Veel is nog onduidelijk, met name bestaat behoefte aan inzicht in het samenspel tussen groepskenmerken en persoonskenmerken van daders (en, bij mobbing, ook: slachtoffers).

Waarom leidt de ene combinatie van kenmerken wel tot geweld en de andere combinatie niet? Op dit moment zijn verschillende onderzoeksprojecten ontwikkeld om ant-

woord op deze vragen te geven en de doeltreffendheid van beleidsmaatregelen te vergroten. Die beleidsmaatregelen dienen zowel op het gebied van preventie als op het gebied van opvang en hulpverlening te liggen. Ze dienen goed aan te sluiten op het algemene beleid ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn in organisaties en moeten zorgvuldig worden geëvalueerd. Veranderkundige expertise is daarbij onontbeerlijk, want het vergt bijzondere vaardigheden om theoretische inzichten te integreren in het normale strategische, tactische en operationele handelen van organisaties.

Literatuur

- Adams, A. (1992). *Bullying at work: how to confront and overcome it*. Londen: Virago Press.
- Amstel, R.J. van, & Evers, G.E. (1995). *Seksuele intimidatie en agressie en geweld onder de werkings-sfeer van de Arboret*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Arboraad (1993). *Advies wijziging Arboret i.v.m. seksuele intimidatie en agressie en geweld*. Zoetermeer: Arboraad nr. 77.
- Berkowitz, L. (1993). *Aggression: Its causes, consequences, and control*. New York: McGraw-Hill.
- Binsbergen, D.A. van (1991). *Het voorkomen van agressief gedrag van ziekteverletten in de verzekeringsgeneeskundige praktijk*. Tijdschrift voor Verzekeringsgeneeskunde, 5, 15, 154-160.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Béck, M. (1994). *Aggression among university employees*. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Lagerspetz, K.M.J. (1994). *Sex differences in covert aggression among adults*. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33.
- Breiner, S.J. (1992). *Observations on the abuse of women and children*. *Psychological Reports*, 70/1, 153-154.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto (Can.): Lexington Books, Heath and Company.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., & Matthiesen, S.B. (1996). *Bullying and harassment at work and its relationships to work environment quality*. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1995). *Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work*. Paper, Gyér, 7th EAWOP-congress.
- Emmers, W. (1993). *Betere opvang en preventie voor psycho-traumatische ervaringen*. *Alert*, 3, 28-29.
- Evers, G.E., & Velden, P.G. van der (1993). *Probleem agressie en geweld op werk krijgt eindelijk erkenning*. *Arbeidsomstandigheden*, 2, 83-85.
- Eyk, M.H. van, & Mandemaker, T. (1994). *Niet sussen maar aanpakken: maatregelen ter voorkoming van agressie en geweld tegen werknemers en het bestrijden van de gevolgen daarvan*. en Haag: VUGA.
- Groeblichhoff, D., Becker, M. (1996). *A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 277-294.
- Heus, P. de, Diekstra, R.F.W., & Schouten, M.H. (1995). *Seksuele intimidatie op het werk; relaties met persoons- en werkkenmerken en klachten*. Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, 3, 107-112.
- Hubert, A.B. (1996a). *Mobbing, pestgedrag in organisaties, een exploratief onderzoek*. Leiden: Vakgroep Sociale en Organisatie psychologie.
- Hubert, A.B. (1996b). *Psychologische terreur (pesten) op de werkplek. Een voorstel voor een entamering onderzoek*. Leiden: Vakgroep Sociale en Organisatie psychologie.
- Hubert, A.B., Furda J, Steensma H, van der Vlist R. (1997). *First findings on the causes of mobbing*. Paper, Verona, 8th EAWOP-congress.
- Juvonen, J. (1992). *Negative peer reactions from the perspective of the reactor*. *Journal of Educational psychology*, 84, 314-321.
- Kruijf, F. de (1993). *Crimetime voor de ondernemingsraad*. *Risikobulletin*, 4, 6-7.
- Leventhal, G. (1980). *What should be done with equity theory?* In K. Gergen et al. (Eds.), *Social exchange* (pp.27-55). New York: Plenum Press.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at work-places*. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of work and organization psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at work and the development of Post-Traumatic Stress Disorders*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Lodewijckx, H.F.M. (1989). *Conflict en agressie tussen groepen en individuen. Een aanzet tot een interactief gedragsmodel*. Delft: Eburon.
- Martin, J.G., & Westie, F.R. (1959). *The tolerant personality*. *American Sociological Review*, 24, 521-528.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*. Mering: Hampp Verlag.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Glew, D.J. (1996). *Organization-motivated aggression: A research framework*. *Academy of Management Review*, 21, 1, 225-253.
- Olweus, D. (1990). *Bully-victim problems among schoolchildren: Basic facts and effects of a school based intervention program*. In K. Rubin & D. Pepler (Eds.), *The development and treatment of children aggression*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school. What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rayner, C. (1995). *The incidence of workplace bullying*. Paper, Birmingham: Bruce Burns Memorial Trust Conference: *Bullying in adult life*.
- Remmerswaal, J. (1992). *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Rigdon, J.E. (1994). *Companies see more workplace violence*. *Wall Street Journal*, April 12.
- Resch, M. (1994). *Wenn Arbeit krank macht*. Frankfurt/Main: Verlag Ullstein.
- Rodenburg, S. (1996). *Mobbing verziekt werksfeer en bedrijf*. *Arbeidsomstandigheden*, 72, 5-8.
- Scheper-Smit, M. (1993). *Arts, agressie en angst*. *Medisch Contact*, 46, 1446-1448.
- Schwinger, T. (1980). *Just allocation of goods: Decisions among three principles*. In G. Mikula (ed.), *Justice and social interaction*. Bern: Huber.
- Steensma, H. (1981). *De psychologie van vergeldingsgedrag en schuldtoeschrijving*. Tijdschrift voor Criminologie, 5/6, 260-273.
- Steensma, H. (1988). *Opgeruimd staat netjes – organisatie-ontwikkeling bij een Reinigingsdienst*. Leiden: DSWO-Press.
- Steinmetz, C., Regeer, L., & Hollander, L. (1993). *Veiligheidsbeleid in de instelling vanuit verpleegkundig perspectief*. Houten: Bohn, Stafleu, van Loghum.
- Storms, P.L., & Spector, P.E. (1987). *Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control*. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, 227-234.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). *A relational model of authority in groups*. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25 (pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Vartia, M. (1996). *The sources of bullying – Psychological work environment and organizational climate*. *European Journal of work and organization psychology*, 5, 203-214.
- Wemmers, J.A. (1996). *Victims in the criminal justice system*. Leiden: dissertatie.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 5, 215-237.
- Zimbardo, R.G. (1969). *The cognitive control of motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.