

# Mobbing

## Inleiding

In deze verhandeling wordt nader ingegaan op het verschijnsel 'mobbing'. Aan de hand van het beschreven theoretisch kader kunnen ervaringen worden getoetst. Als eerste wordt het verschijnsel 'mobbing' beschreven. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de verschijningsvormen van 'mobbing'.<sup>1</sup> Hierna worden de gevolgen voor degene die het slachtoffer van mobbing is geworden beschreven.

Opgemerkt moet worden dat het proces van mobbing niet losstaat van andere dynamische groepsprocessen. Vechten, al is het met woorden, kent over het algemeen alleen verliezers<sup>2</sup>. Dit doet denken aan de woorden Sun Tzi die aangaf dat de beste oorlog is die men niet hoeft te voeren.

## Mobbing

Op 23 januari 2003 werd er in Utrecht een seminar gehouden over *Pesten op het werk*. De subtitel was *Pas op de plaats en blik in de toekomst*. Er waren verschillende sprekers, waaronder Dieter Zapf, hoogleraar arbeidspsychologie aan de Universiteit Frankfurt, Duitsland. Zapf werd gepresenteerd als de expert in Europa over pesten op het werk. Zapf verwees naar het eerste onderzoek van Heinz Leyman. Deze deed als eerste wetenschappelijk onderzoek naar pesten op het werk. Van hem is de term 'mobbing' afkomstig.

Mobbing kan vanuit twee perspectieven worden bekeken. Vanuit stress en vanuit conflicten.

Zapf definieert een conflict als volgt:

‘een conflict is een proces dat begint als iemand ervaart dat een ander iets - wat hij/zij belangrijk vindt - negatief beïnvloed heeft of beïnvloeden zal’.

Wanneer mobbing op het werk ontstaat door een conflict, dan is dit gerelateerd aan escalatie en de wijze waarop wordt omgegaan met de situatie. Als pesten ontstaat vanwege stress, heeft dit te maken met de werkomstandigheden en het psychologische welzijn in de organisatie.

In 2006 werd door de Universiteit van Hasselt, België, een onderzoek gedaan naar het zogenaamde 'mobbing'.<sup>3</sup> Ook in dit onderzoek werd gerefereerd aan het werk van hoogleraar Heinz Leyman, psycholoog en gepromoveerd in de psychiatrie, die in de jaren tachtig van de vorige eeuw onderzoek heeft gedaan naar het verschijnsel 'mobbing'. De aanleiding voor zijn onderzoek was gelegen in arbeidsgerelateerde suïcides of pogingen daartoe.

---

<sup>1</sup>psychische terreur

<sup>2</sup>Zie de ewscalatielap van Friedrich Glasl

<sup>3</sup> *Mobbing psychische terreur. Raising Awareness on Female Victims of Mobbing*, A. Latour, Steegmans.N., T.Kuppens., van Haegendoren, M., 2006, Universiteit Hasselt.

## Mobbing

Als eerste is het van belang om 'mobbing' nader te duiden.

Mobbing<sup>4</sup> is:

'...a negative form of behavior, either between colleagues or between hierarchical superiors and subordinates, whereby the person who is the object of mobbing is repeatedly humiliated and attacked directly or indirectly by one or more persons for the purpose and with the effect of alienating him or her

The tactics used in a harassment situation consist in hostile actions intended to isolate the victim and downgrade their working conditions, so reducing their autonomy (for example by giving them too much or too little work, or not giving promotion). It may include attacking their dignity (criticism, insults, defamatory remarks) or committing physical or verbal violence against them. The harasser can be an individual or a group. Often the harasser holds a higher position in a company, firm or department. Such harassment can also be directed by subordinates against their superior.'<sup>4</sup>

In de bovenstaande beschrijving wordt duidelijk dat het een vorm van gedrag is die voorkomt tussen collega's en leidinggevenden en ondergeschikten. De persoon die het object van 'mobbing' is wordt op verschillende manieren door degene (n) die mobbing uitvoert aangevallen met het doel hem buiten te sluiten. Hiervoor worden verschillende tactieken gebruikt. Dit kan variëren tussen psychische druk tot aan fysiek geweld. Mobbing is dus anders dan plagen van collega's of een techniek om luie collega's aan het werk te krijgen.

Medewerkers die te maken krijgen met mobbing zijn 'high performers' die succes hebben in hun professionele carrière. Bij het ontstaan van mobbing is er geen conflict en het slachtoffer begrijpt niet wat gebeurd. En adequate reactie zal dan ook moeilijk zijn.

Opvallend is dat ook nieuwe werknemers in een organisatie het slachtoffer kunnen worden van mobbing. Aan de andere kant is het ook vreemd dat iemand na vijf jaar het slachtoffer wordt van mobbing. Uit onderzoek is gebleken dat 12 procent vanaf het begin last heeft van mobbing en dat 25 procent na vijf jaar slachtoffer werd.

Als redenen voor het ontstaan van mobbing geeft Zapf aan dat veranderingen in de personele samenstelling van een groep de oorzaak is. Uit Brits onderzoek is gebleken dat 50 procent van mobbing door een dergelijke verandering, zoals het aanstellen van een nieuwe leidinggevende. Conflicten komen minder voor binnen productieafdelingen waar fysiek werk wordt verricht.

De werkomstandigheden van degene die wordt buitengesloten worden moeilijker gemaakt. De autonomie wordt verminderd en de waardigheid wordt aangetast. In feite gaat het om een aantasting van de eer van degene die wordt aangevallen.

---

<sup>4</sup> [1](#)Violent or disorderly crowd of people

## **Mobbing**

De beschrijving van 'mobbing' sluit af met de constatering dat het verschijnsel zich vaak voordoet tussen hoger geplaatsten en ondergeschikten in een organisatie. Andersom kan ook. Echter hier ontbreekt het woord 'often'.

### **Verschijningsvormen**

#### *Factoren die mobbing veroorzaken*

Voordat de verschijningsvormen worden beschreven wordt een schets gegeven van de factoren die een rol kunnen spelen in het proces van mobbing. Deze factoren zijn van toepassing op zowel de dader en het slachtoffer. Het gaat hierom (socio-demografische variabelen, persoonlijkheidskenmerken, eigenschappen en stijlen, specifieke gedragingen en specifieke kenmerken gerelateerd naar de plaats van het individu op het werk.

Mobbing komt meer voor in situaties waar een ongelijk aantal mannen en vrouwen werken. Vooral als deze organisaties door mannen worden geleid. Daarnaast komt het voor bij verschillen in macht, bij onzekerheid over de baan en veranderingen van leidinggevende.

Organisatorische factoren, zoals stijlen van leiderschap en management, herstructurering, de organisatiecultuur en klimaat; een stressvolle werkomgeving en de complexiteit van het werk kunnen een rol spelen. Ook maatschappelijke zoals het niveau van criminaliteit in de samenleving, economische veranderingen, snelle maatschappelijke veranderingen, immigratie en de economie kunnen een rol spelen bij het ontstaan van mobbing.

#### *Voorbeelden van mobbing*

Er wordt constant gezocht naar fouten bij het slachtoffer en er wordt triviale kritiek gegeven op hele kleine punten. De kritiek kan als ongeldig worden beschouwd omdat zij vaak is gebaseerd op vervorming, bedrog of fabricage. Kortom; er wordt iets in elkaar gezet dat belastend is.

Er is sprake van een constante weigering om de bijdrage en de waarde van het slachtoffer te erkennen. Zelfs de aanwezigheid van het slachtoffer kan worden ontkend. Voortdurend worden er pogingen ondernomen om de positie, het potentieel en de status van het slachtoffer te ondermijnen. In groepen wordt het slachtoffer apart behandeld. Verlof wordt geweigerd. Het slachtoffer wordt geïsoleerd van zijn collega's en uitgesloten van wat er gaande is. Hij of zij wordt gemarginaliseerd, genegeerd, overruled en buitenspel gezet. Kortom: weggepest.

Het slachtoffer wordt in bijzijn van anderen vernederd, gekleineerd en bedreigd. En daarbij bestaat

## Mobbing

ook de mogelijkheid dat het slachtoffer wordt overstelpt met werk of zijn werk wordt weggehaald en vervangen door ondergeschikte taken of zonder werk gelaten. Het kan ook zijn dat anderen met de eer van het werk van het slachtoffer gaan strijken.

Deadlines kunnen worden verzet zonder dat het slachtoffer er van op de hoogte wordt gesteld, of pas op het moment dat het te laat is.

De 'mobber' verdraaid alles wat het slachtoffer zegt en heeft gedaan en geeft een verkeerde voorstelling van zaken. De kans bestaat dat het slachtoffer wordt onderworpen aan disciplinaire procedures. Mondelinge en schriftelijke waarschuwingen, gebaseerd op triviale redenen en zonder onderzoek worden gegeven.

De verantwoordelijkheid van slachtoffer kan zijn toegenomen, maar zijn autoriteit is afgenomen. M.a.w. het slachtoffer heeft gebrek aan ondersteuning en de taken worden daardoor niet goed uitgevoerd. Het slachtoffer kan worden gedwongen om zijn baan op te zeggen. Een andere mogelijkheid is dat dwang wordt uitgeoefend om met vervroegd pensioen of als arbeidsongeschikte uit te treden.

De bovenstaande tekst laat globaal zien welke acties er worden ondernomen om een medewerker 'kalt te stellen' met het doel deze de organisatie te laten vervelen.

Er kan een verschil gemaakt tussen mobbing van onderuit naar de manager of andersom, bottom up mobbing of top-down mobbing. Bij het eerste wordt de leidinggevende niet erkend door één of meerdere medewerkers. Bij het tweede worden de medewerkers of medewerker door de leidinggevende geslachtofferd. Hier gaat het om attitudes (opstelling) en misbruik van macht.

Een andere vorm van mobbing kan er optreden tussen collega's onderling. Hier kan worden gedacht aan roddelen, conflicten onderling en afgunst. De uitingsvorm van het gedrag naar elkaar is agressiever dan hier in vorige alinea beschreven situaties.

### *Intentie van mobbing*

De intentie van mobbing kan variëren van het misbruik maken van bevoegdheden (abusive leadership) waardoor mobbing mogelijk wordt gemaakt tot emotioneel mobbing.

Bij 'abusive leadership' is er sprake van georganiseerd psychologische vervolging. Het management bedenkt situaties waardoor het slachtoffer ontslag neemt. Dit verschijnsel wordt vaak gezien nadat organisatie zijn gereorganiseerd of gefuseerd waarbij personeel overbodig is geworden. Het wordt gehanteerd als een business strategie.

## **Mobbing**

De organisatie en de organisatiestructuur kunnen reden zijn voor het ontstaan en voortbestaan van mobbing. Mismanagement, verkeerde beslissingen en zwakke organisatie(structuur) kunnen mobbing in een organisatie 'triggeren'. Voorbeelden hiervan zijn onduidelijkheden en tegenstrijdigheden in werkzaamheden en onduidelijke en tegenstrijdige beslislijnen. Het gevolg is dat het conflict escaleert, met als sluitstuk mobbing s (Zapf, 2003).

Emotionele mobbing is gekoppeld aan persoonlijke relaties. Gevoelens van afgunst, jaloezie, competitie, haat en wrok spelen een rol.

### **Proces van mobbing**

1. In de eerste fase is er sprake van een conflict. Dit conflict escaleert. De eerste fase kan zeer kort zijn.

2. In de tweede fase hoeft mobbing nog niet te lijken op agressief gedrag waardoor iemand wordt uitgesloten. Handelingen lijken soms anders dan dat ze zijn.

Als men dagelijks wordt blootgesteld voor een langere periode aan agressie van de ander is er sprake van mobbing. De 'mobber' zal pogingen ondernemen om de ander te stigmatiseren. Al het gedrag wordt gericht op de ander, het slachtoffer, om deze te straffen.

3. De zaak of kwestie officieel aangepakt en de kans is groot dat het slachtoffer de schuld krijgt van het conflict. Er is immers een stigma gevestigd. Het slachtoffer krijgt de schuld. Vaak wordt geprobeerd het probleem op te lossen door zich te ontdoen van het slachtoffer. Het ontdoen van het slachtoffer kan gepaard gaan met het schenden van zijn of haar rechten.

4. Als het slachtoffer psychische hulp zoekt kan er een verkeerde diagnose worden gesteld. Dit omdat de beroepsgroep niet goed op de hoogte van arbeidsgerelateerde problemen.

5. Het proces gaat verder. De slachtoffers worden sociaal geïsoleerd lang voordat zij de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Dit heeft negatieve gevolgen voor het slachtoffer.

### **Effecten van mobbing**

Als eerste wordt er aandacht besteed aan de gevolgen van mobbing op het slachtoffer. Hierna wordt aandacht geschonken aan de gevolgen voor de organisatie.

## **Mobbing**

### *Gevolgen voor het slachtoffer*

Mobbing veroorzaakt een vermindering van het welbevinden van het slachtoffer. Welbevinden is een containerbegrip. De Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO) spreekt over lichamelijk, sociaal en geestelijk welbevinden. Het is de vraag of er een schaal is waarop welzijn is te meten. In het geval van mobbing is er sprake van psychologisch druk om het slachtoffer handelingen te laten doen waardoor het doel van de mobber wordt bereikt. In feite is er sprake van een bepaalde vorm van uitoefening van macht (zie.....) waardoor het welzijn van het slachtoffer wordt verminderd. Het arbeidsrecht geeft een invulling van het welzijn van de werknemers. In de lijn van Immanuel Kant en Hans Kelsen kan er worden gesteld dat het positieve recht de geobjectiveerde wil is van het volk.

Kant stelt dat de wet als de waarheid moet worden gezien en gevolgd dient te worden. Kelsen geeft een goede invulling van het positieve recht. Het is geschreven recht.

Slachtoffers van mobbing hebben een verhoogde kans op het ontwikkelen psychisch – en psychosomatische aandoeningen. Het welbevinden neemt naargelang de tijd en intensiteit van mobbing af en aandoeningen kunnen zich voordoen. Depressie en angst zijn de meest voorkomende aandoeningen.

### **Gevolgen voor de organisatie**

Mobbing heeft voor organisaties een negatief effect. De productie en efficiëntie van de organisatie gaat omlaag. Het ziekteverzuim neemt toe en kleine problemen worden grote problemen. Er worden voortdurend zondebokken gezocht.

De International Labour Organization (ILO) geeft aan dat de kosten van psychologisch geweld in een organisatie met 1000 werknemers ongeveer €168.000 bedraagt. Het slachtoffer produceert 60 procent minder en de mobber (dader) spendeert ongeveer 15 procent van zijn of haar tijd aan het lastigvallen van het slachtoffer. Daarnaast loopt de organisatie de kans dat de slachtoffers financiële compensatie gaan claimen voor de geleden psychische en morele schade. Ontslag zal vaak financieel moeten worden gecompenseerd. Dit alles staat los van de kosten die gemaakt worden om de opengevallen functie weer in te vullen. Hier kan gedacht worden aan € 8000. Voor Europa werd in 2006 5 miljoen Euro uitgegeven aan stressgerelateerde ziekten.

### *Reflexwerking*

## Mobbing

Leo Klijn<sup>5</sup> heeft zich afgevraagd wat een slachtoffer van mobbing juridisch kan ondernemen tegen de acties van de mobber. Klijn heeft beroepsziekten als uitgangspunt genomen voor zijn benadering. Hij vraagt zich af of de gevolgen van mobbing kunnen worden gezien als een beroepsziekte of dat zij daar onder kunnen worden gerangschikt? En als het een beroepsziekte is wat zijn dan de gevolgen? Vervolgens vraagt Klijn zich af welke rol de werkgever en werknemer hebben en hoe de aansprakelijkheid van de werkgever naar de werkgever is geregeld? De jurisprudentie hierover wordt door Klijn als toetssteen gebruikt.

Klijn stelt dat:

“Pesten is het systematisch vernederen, een vijandig of intimiterend gedrag steeds gericht op dezelfde persoon”.

De nadruk ligt op het systematisch. Een persoon kan door een collega worden gepest, maar ook door de werkgever. Deze kan nalaten in te grijpen of zelfs stilletjes meedoet met het mobben van de medewerker.

Klijn stelt, en hij wijkt hier niet af van wat is vast gesteld door de Universiteit van Hasselt, dat de gevolgen van mobbing verstrekkend kunnen zijn. Het sociale isolement op de werkvloer, het verhoogde verzuim en instroom in de WAO zijn geen uitzonderingen.

Het is de vraag wat een beroepsziekte is. Een beroepsziekte wordt bepaald aan de hand van een aantal criteria. Het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten stelt dat er sprake is van een beroepsziekte als de ziekte iets te maken heeft met de uitoefening van het beroep of het werk. Het – Centrum stelt bijvoorbeeld dat een beroepsziekte op één en dezelfde afdeling moet plaatsvinden. Een relatie met het werk wordt dan gelegd, zoals het werken binnen één afdeling met chemische stoffen.

Beroepsziekten kunnen op verschillende manieren voorkomen en zijn grofweg in twee verschijningsvormen in te delen. Als eerste kan bestaan er de klassieke - veelal fysieke - verschijningsvormen zoals ziekte ten gevolge van asbest, de zogeheten asbestose, de stoflong en de veel voorkomende lawaaidoofheid. Daarnaast bestaan er werkgebonden aandoeningen;. Deze aandoeningen hebben niet zozeer met een specifiek beroep te maken, maar zijn wel werkgebonden en kunnen in meerdere beroepen voorkomen. Een goed voorbeeld is RSI.

Vanaf het onderzoek van Leyman is er ook bekend dat psychische druk grote gevolgen kan hebben. Een goed voorbeeld hiervan is de burn-out. De psychische belasting is niet gerelateerd aan bepaalde vormen van werk. Het overstijgt de grenzen structuren zoals deze in organisaties zijn vastgelegd.

---

<sup>5</sup> Mr. Dr. Leo Klijn, advocaat.

## Mobbing

Het is gekoppeld aan de aard van het werk. De vraag kan worden gesteld wat had de werkgever kunnen doen om de burnout te voorkomen?

Volgens Klijn valt de schade die mobbing veroorzaakt onder beroepsziekten. De wetgever heeft in het Burgerlijk Wetboek bepaalde zaken gecodificeerd. De wetartikelen hebben betrekking op het gedrag van de werkgever en werknemer.

Artikel 7:611 BW, heeft betrekking op goed werkgever- en werknemerschap; een goed werkgever heeft zich te gedragen zoals een goed werkgever betaamt en idem dito voor de werknemer. Wanneer door het gedrag als werkgever schade ontstaat bij de werknemer wordt een vergoeding van die materiële en/of immateriële schade beoordeeld naar termen van redelijkheid en billijkheid. Hier ligt een ingang bij de rechter voor de werknemer.

Artikel 7:658 BW, heeft betrekking op zorgplicht voor de werkomstandigheden, de veiligheid en het welzijn van de werknemer. Dit artikel ligt in het verlengde van artikel 7:611. Het is er een uitwerking van. Artikel 7:658 lid 2 gaat in op de aansprakelijkheid van de werkgever voor schade op of tijdens het werk, tenzij de werkgever kan aantonen dat hij/zij de genoemde verplichtingen in artikel 7:658 lid 1 is nagekomen of dat de schade in belangrijke mate het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. Artikel 7:658 lid 4 stelt vervolgens dat de werkgever voor al zijn werknemers een veilige werkplek moet creëren

### *Arbeidsomstandighedenwetgeving*

Naast bepalingen in het Burgerlijk Wetboek is een aanknopingspunt te vinden in de Arbeidsomstandighedenwetgeving. De Arbeidsomstandighedenwetgeving heeft bovendien een zogeheten reflexwerking naar het Burgerlijk Wetboek. In de Arbo-wet wordt de werkgever een aantal taken opgelegd die moeten bijdragen aan een gezonde en veilige werkplek, ook waar het betreft het (geestelijk) welbevinden van werknemers op het werk. In deze wetgeving is een aantal artikelen opgenomen die hun uitwerking hebben op het wettelijke kader waar zojuist de beroepsziekten in zijn geplaatst. Klijn somt ze op:

In artikel 1 wordt een overzicht gegeven van de definities, waaronder seksuele intimidatie, agressie en geweld. Pesten zou qua omschrijving te brengen zijn onder agressie en geweld. Immers de wet spreekt van 'waarbij de werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen'.

In artikel 3 van de Arbo-wet wordt een werkgever verplicht een beleid over arbeidsomstandigheden



## Mobbing

te voeren. De werkgever is verplicht om binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

In artikel 9 van de Arbo-wet staat dat de werkgever ongevallen en beroepsziektes dient te melden.

In artikel 11 van de Arbo-wet wordt gesteld dat een werknemer verplicht is om in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, in overeenstemming met zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van de andere betrokken personen.

Klijn werkt de zogeheten reflexwerking van de Arbo-wet naar het Burgerlijk Wetboek verder uit en stelt dat als een werknemer slachtoffer is van mobbing hij of zij de schade wil verhalen op de werkgever. In de praktijk zal dan na moeten worden gegaan of de toerekenbare schade is. Is de werkgever zijn zorgverplichting nagekomen, zal de vraag zijn.

De werkgever is verantwoordelijk voor het gedrag van zijn werknemers. Mobbing geeft een verhoogde kans op psychisch letsel. De schade hierdoor veroorzaakt geeft op basis van de artikelen 7:658 in combinatie met 7:611 een ingang bij de rechter.

De werkgever dient de signalen uit de organisatie serieus te nemen omdat hij anders aansprakelijk gesteld kan worden. Bij gebruikmaking van artikel 7: 658 BW hoeft de werknemer slechts aan te tonen dat hij aan een beroepsziekte lijdt en dat deze beroepsziekte is veroorzaakt door het werk bij de werkgever. Causaal verband moet worden aangetoond en de omvang van de schade moet worden aangegeven. Bij artikel 7:658 BW moet de werkgever bewijzen dat hij niet aansprakelijk is door óf aan te tonen dat de werkgever alles heeft gedaan wat binnen het vermogen van de werkgever ligt, óf dat de schade is toe te schrijven aan de opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. Hier is sprake van een omgekeerde bewijslast. Als er gebruik wordt gemaakt van art. 7: 611 BW is de bewijslast aan de werknemer en wordt een eventuele schadevergoeding vastgesteld op basis van redelijkheid en billijkheid.