



Voorbij de slechte appels

De triggers achter pesten op het werk oplossen

Wat is pesten?

De vinger erop leggen

Je denkt misschien terug aan school en de pestkop die het lunchgeld van mensen afpakte. Of denk aan iemand die wordt uitgesloten van groepsactiviteiten of het onderwerp is van roddels en geruchten. Je kunt zelfs denken aan een gespannen werkplek waar de stress hoog is, stemmen worden verheven en ideeën worden afgewezen. Deze ervaringen kunnen een knoop in de maag brengen, stressniveaus verhogen en frustratie naar boven brengen.

Onder de radar

Maar wat “telt” als pesten? Blijven sommige vormen van pesten onder de radar omdat we een beperkt idee hebben van hoe het eruit ziet? Glijden meer van ons af in een mentaliteit van pesten zonder dat we het doorhebben? Er is geen standaard definitie van pesten, waardoor het extra moeilijk is om de symptomen te herkennen en te behandelen voordat het een groter probleem wordt.

Naar de wortels voorbij stereotypen

Het wordt tijd dat we het probleem bij de wortel aanpakken, in het belang van ons welzijn, onze productiviteit en om een gezondere omgeving voor iedereen te creëren. Deze gids helpt de stereotypen te doorbreken en laat zien hoe je pestgedrag in al zijn vormen kunt herkennen en verminderen. We gaan rechtstreeks naar de bron van de culturele triggers op de werkplek die dit gedrag aanmoedigen en hoe we ze kunnen veranderen.

Hoe vaak komt pesten op het werk voor?

Zelfs als het iets is wat je zou verwachten op een schoolplein, zou je verbaasd kunnen zijn over hoe wijdverspreid pesten is op de werkplek. Mensen worden er dagelijks mee geconfronteerd door collega's of leidinggevendenden, of zelfs het management. Dit soort gedrag kan een giftige omgeving creëren, die niet alleen gevolgen heeft voor de personen op wie het is gericht, maar ook voor het algemene moreel en de productiviteit van het team.

- 29% heeft wel eens te maken gehad met pesten op het werk
- 34% van de vrouwen heeft te maken gehad met pesten, vergeleken met 66% van de mannen
- 40-59-jarigen liepen het grootste risico om gepest te worden (34%)
- 72% van de slachtoffers gaf aan dat hun manager de bron van het pesten was
- 36% heeft zijn baan opgegeven vanwege pesten

(Trades Union Congress, 2015)

Hoewel pesten op het werk veel voorkomt, wordt het vaak niet gemeld omdat slachtoffers bang zijn voor vergelding of twijfelen of ze wel serieus worden genomen. Het is een belangrijk probleem dat meer bewustzijn en proactief management nodig heeft om te zorgen voor een gezonde en respectvolle werkomgeving voor mensen, teams en leiders. In 2023 meldde slechts 58% van de werknemers het slechte gedrag dat ze meemaakten of waarvan ze getuige waren, wat betekent dat 42% van het ongepaste gedrag op de werkplek niet werd gemeld. (HR Acuity, 2023). Dit roept de vraag op hoe vaak pestgedrag onder het tapijt wordt geveegd.

Pesten is de kryptoniet van succes en innovatie

De effecten van pesten verspreiden zich op de werkplek als een giftige lekkage in een rivier, die alles stroomafwaarts besmet. De impact op teams is enorm. **46% van de mensen denkt dat pesten een negatieve invloed heeft op hun werkprestaties en op hun geestelijke gezondheid. Bovendien heeft 28% er lichamelijk last van. Nog verontrustender is dat 22% vrij moet nemen van het werk als gevolg van pesten.** (Trades Union Congress, 2015).



46%

van de mensen denkt dat pesten een negatieve invloed heeft op hun prestaties op het werk en op hun geestelijke gezondheid



28%

van de mensen is lichamelijk getroffen



22%

van de mensen heeft verlof moeten nemen omdat ze gepest werden

Maar het zijn niet alleen de slachtoffers die lijden. Zelfs getuigen van pesten kunnen last hebben van vergelijkbare emotionele reacties als de slachtoffers, waaronder angst, depressie en slaapproblemen (Emdad, Alipour, Hagberg en Jensen, 2012). Pesten creëert een giftige sfeer die iedereen beïnvloedt en leidt tot een cultuur van angst en wantrouwen.

£ £ £

Aan pesten gerelateerd verzuim, verloop en productiviteitsverlies kost de Britse economie elk jaar 18 miljard pond.

Het kwetst mensen en het schaadt ook het bedrijfsresultaat van een organisatie. Aan pesten gerelateerd verzuim, verloop en productiviteitsverlies kost de economie van het Verenigd Koninkrijk jaarlijks maar liefst 18 miljard pond (Acas, 2015). Wat veroorzaakt pesten nog meer? Kijk maar eens hieronder:

- Financieel verlies door juridische kosten of onderzoeken naar pesten
- Verlies van vertrouwen en loyaliteit van werknemers
- Afgenomen productiviteit en moreel
- Toegenomen afwezigheid van werknemers
- Hoger personeelsverloop (een reputatie van een negatieve werkomgeving maakt het ook moeilijker om nieuw talent aan te trekken)
- Lagere kwaliteit klantenservice
- Slechte teamdynamiek
- Een giftige werkomgeving

Wat wakkert het pesten op de werkplek aan?

Wanneer pesten op het werk gebeurt, is dat een rode vlag die wijst op een disfunctionele organisatiecultuur, misschien een die te hard of competitief is, of te onvergeeflijk. Het botsen van persoonlijkheden is niet zomaar een meningsverschil, maar een vonk die een wild conflict kan doen ontbranden.

Pesten kan de kop opsteken als reactie op organisatorische veranderingen, door de stress van herstructureringen, de angst van inkrimping, het verhogen van de werkdruk of verwarring over rollen. Pesten kan de ergste reactie zijn op onzekerheid en een gebrek aan effectieve communicatie.

Wanneer nieuwe werknemers zich in de strijd mengen, kunnen ze ongewild terecht komen in een cyclus van pesten die onderdeel is geworden van het bedrijfsnetwerk. Het is een cyclus die zichzelf in stand houdt en destructief is. Het is zelfs mogelijk dat slachtoffers die geen uitweg meer zien, zelf pestgedrag gaan vertonen en zo de cyclus in stand houden.

Organisatorische volatiliteit Slecht beheerde herstructurering Onrealistische toename in werkdruk Dubbelzinnige rollen	Leiderschapsstijl Autoritair Laissez Faire Misbruik van processen
Ongereguleerde/stijve hiërarchie Gebruik van macht om te controleren Misbruik maken van het gevoel geen controle te hebben De orde handhaven Machtdynamiek versterken	Voortbestaan via Cultuur Nieuwe medewerkers worden meegenomen in pestcultuur Slachtoffers worden pestkoppen Kan niet veranderen, dus doe mee

(Johnson S.L., 2009)

Verder kijken dan de stereotypen

Pesten kan ongrijpbaar zijn en gaat vaak schuil achter subtiele acties en gedragingen die niet noodzakelijkerwijs passen in de gebruikelijke stereotypen. Dus hoe ziet het eruit?

Denk eens na over de verschillende vormen van pesten op het werk. Het kan de collega zijn die een ander ondermijnt, de manager die intimidatie gebruikt of het teamlid dat anderen voortdurend onderbreekt. Maar pesten kan in allerlei vormen en maten voorkomen, de een wat duidelijker dan de ander. Het kondigt zich niet altijd luid aan; soms is het de stilte die de schade aanricht. Het kan stilletjes onder de radar verdwijnen en beetje bij beetje het team aantasten.

Er zijn drie vormen van pesten die allemaal op de werkplek kunnen voorkomen. Het directe, in je gezicht en overduidelijke type, zoals iemand openlijk uitlachen waar anderen bij zijn. Dan zijn er de subtielere, indirecte vormen, zoals iemand opzettelijk uitsluiten van activiteiten of gesprekken. Tot slot zijn er werkspecifieke vormen van pesten die uniek zijn voor de werkomgeving.

Direct	Indirect	Professionele omgeving
Intimidatie	Negeren	Overbelasting
Vernedering	Buitensluiten	Verwijderen van verantwoordelijkheid
Aanhoudende kritiek	Roddels	Delegeren van ondergeschikte taken
Manipulatie	Valse beschuldigingen	Onrealistische doelen
Bedreigingen	Ondermijning	Overmatige controle

De waarschuwingssignalen

Wanneer er sprake is van pesten, hebben slachtoffers misschien niet het gevoel dat ze hun mond open kunnen doen. Het is belangrijk om verder te kijken dan de verraderlijke tekenen. Als je te maken hebt met volwassenen op het werk, kijk je meestal niet naar beschadigde kleren of een bloedneus. Je moet op je gevoel afgaan en op zoek gaan naar andere signalen. Enkele waarschuwingssignalen dat iemand slachtoffer is van pesten zijn:



Toegenomen afwezigheid
of te laat komen



Daling van de kwaliteit
van het werk of gemiste
deadlines



De achteruitgang
van toppresterders:
verlies van eigenwaarde



Schijnt bang, angstig,
gestrest en ongelukkig te
zijn op het werk



Sociaal isolement

Als u vertrouwd raakt met de signalen, kunt u pesten bij de wortel aanpakken voordat het een breder probleem wordt.

Wat blijkt uit het onderzoek?

Helaas zijn er veel onderzoeken die met de vinger wijzen en beweren dat bepaalde aspecten van de persoonlijkheid ervoor kunnen zorgen dat iemand eerder een pestkop wordt. Waar ze echter geen rekening mee houden, is het onderscheid tussen onze Dagelijkse eigenschappen en onze Overbelaste eigenschappen. In ons eigen onderzoek naar dit onderwerp, met behulp van Lumina Spark, hebben we ontdekt dat de oorzaken van pesten veel dieper gaan dan alleen je 'persoonlijkheidskenmerken'.

Lumina Spark splitst de Big Five persoonlijkheidskenmerken op in 8 verschillende aspecten. Toen we Lumina Spark gebruikten om de persoonlijkheid van leiders te beoordelen, vonden we geen standaard pestprofiel. In plaats daarvan kan elke persoonlijkheidstrek, wanneer deze te ver wordt doorgedreven en overbelast raakt, leiden tot pestgedrag. Dit betekent dat pesten niet gekoppeld is aan specifieke eigenschappen, maar kan voortkomen uit elke eigenschap wanneer deze tot het uiterste wordt gedreven.

Aan de andere kant ontdekten we dat elke eigenschap die effectief gebruikt wordt door leiders, kan leiden tot minder pesten. Bijna alle effectieve aspecten van de persoonlijkheid van een leider waren gekoppeld aan minder pesten. De sterkste eigenschappen die pesten verminderen waren mensgerichtheid en beloningsgerichtheid. Leiders die empathisch, coöperatief, optimistisch, veerkrachtig, gelijkmoedig en zelfverzekerd zijn, hebben de neiging om omgevingen te creëren waar minder gepest wordt.

Maken we ons allemaal wel eens schuldig aan pesten?

Wanneer er sprake is van pesten, hebben slachtoffers misschien niet het gevoel dat ze hun mond open kunnen doen. Het is belangrijk om verder te kijken dan de verraderlijke tekenen. Als je te maken hebt met volwassenen op het werk, kijk je meestal niet naar beschadigde kleren of een bloedneus. Je moet op je gevoel afgaan en op zoek gaan naar andere signalen. Enkele waarschuwingssignalen dat iemand slachtoffer is van pesten zijn:

“ **Iedereen denkt eraan de wereld te veranderen, maar niemand denkt eraan zichzelf te veranderen.**

Leo Tolstoy - (Adapted to more inclusive language)

Er zijn geen specifieke eigenschappen die leiden tot pesten, dus laten we eens kijken hoe alle gedragingen als pesten kunnen worden gezien als ze te ver gaan. Met een kader waarin iedereen het verschil begrijpt tussen zijn eigen bedoelingen en de perceptie van anderen, kom je een heel eind. Een cultuur van zelfbewustzijn in hoe we overkomen, betekent dat we allemaal kunnen voorkomen dat we die grens vaker overschrijden.

Drie cruciale elementen voor de persoonlijkheidslens op pesten

Overbelastingen - Een kracht zo overdrijven dat het disfunctioneel wordt

Frequentie - Hoe vaak je het doet

Targeting - Als het zo vaak door één persoon of team wordt gebruikt

Laten we erin duiken.



Je intentie:

Flexibel

Werkt toe naar een algemene visie met opkomende doelen

Ongedwongen

Gemakkelijk in de omgang en informeel

Spontaan

Neemt gevoelsbeslissingen

Overbelaste Inspiratiegedreven individuen kunnen te flexibel worden, toegeeflijk met deadlines en snel handelen zonder te plannen:

Stuurloos

Chaotisch

Impulsief

Dit kan worden opgevat als pesten:

Gebrek aan richting: Vaak veranderende doelen en prioriteiten kunnen verwarring en instabiliteit veroorzaken, waardoor het voor collega's moeilijk wordt om bij te blijven.

Gemiste deadlines: Te toegeeflijk zijn met deadlines kan leiden tot vertragingen en extra werk voor anderen, wat leidt tot frustratie en wrok.

Impulsiviteit: Snel handelen zonder goede planning kan leiden tot fouten en onnodige risico's, met gevolgen voor de algehele prestaties en het moreel van het team.



Je intentie:

Doelbewust

Bepaalt ambitieuze doelstellingen en werkt daar vol toewijding aan

Gestructureerd

Een georganiseerde planner

Betrouwbaar

Is gedisciplineerd en komt afspraken na

Wanneer het aspect Disciplinegedreven overbelast is, kunnen individuen overdreven methodisch, inflexibel en geobsedeerd door tijdmanagement worden:

Gefixeerd op doel

Rigide planning

Aarzelend

Dit kan worden opgevat als pesten:

Perfectionisme: Obsessieve focus op details en perfectie kan leiden tot onrealistische verwachtingen en overmatige druk op collega's.

Rigiditeit: Aandringen op strikte naleving van plannen en schema's kan flexibiliteit en creativiteit in de kiem smoren en frustratie bij teamleden veroorzaken.

Inflexibiliteit: Als je je niet kunt aanpassen aan last-minute veranderingen, kan dat stress en wrevel veroorzaken bij teamleden die meer aanpassingsvermogen nodig hebben.



Je intentie:

Conceptueel

Abstracte denker, kan goed overweg met complexe en onduidelijke situaties

Vindingrijk

Een bron van nieuwe ideeën

Baanbrekend

Drijft verandering aan en is bereid om tradities uit te dagen

Als het aspect 'Associatieve Aspect' overbelast is, kunnen mensen onrealistische ideeën produceren en discussies op een zijspoor zetten.

Onrealistisch

Fantast

Overdreven veranderingsgericht

Dit kan worden opgevat als pesten:

Praktische beperkingen negeren: Voortdurend aandringen op grootse veranderingen zonder rekening te houden met praktische beperkingen kan collega's overweldigen, waardoor ze zich ondergewaardeerd of genegeerd voelen. Dit kan een vijandige omgeving creëren waarin anderen zich onder druk gezet voelen om onhaalbare ideeën te accepteren.

Isolatie: Hun neiging om "in hun hoofd te leven" kan de samenwerking bemoeilijken, waardoor teamleden die zich buitengesloten of afgewezen voelen, buitengesloten kunnen worden.

Onnodige veranderingen teweegbrengen: Als iemand wordt gezien als iemand die veranderingen invoert omwille van de verandering, kan dit de werkstromen en stabiliteit verstoren, wat stress en wrevel onder teamleden kan veroorzaken.



Nuchtere focus

Je intentie:

Praktisch

Hanteert een realistische en verstandige aanpak

Feitelijk

Focus op waarneembare feiten en oog voor detail

Behoedzaam

Houdt zich liever aan beproefde methoden

Overbelast Nuchtere Focus kan overkomen als resistent tegen verandering, bekrompen en overdreven methodisch:

Kortzichtig

Verdrinken in details

Weerstand tegen verandering

Dit kan worden opgevat als pesten:

Afwijzing: Het consequent afwijzen van nieuwe of creatieve ideeën kan teamleden demoraliseren omdat ze het gevoel hebben dat hun bijdrage niet gewaardeerd wordt.

Micromanagement: Overdreven aandacht voor details en perfectionisme kunnen leiden tot micromanagement, wat als controlerend en kleinerend kan worden ervaren.

Inflexibiliteit: Als je te methodisch bent en weerstand biedt tegen verandering, kan dit innovatie in de kiem smoren en anderen het gevoel geven dat ze worden beperkt en ondergewaardeerd.



Je intentie:

Sociaal

Energie door interactie met anderen

Expressief

Is enthousiast en laat positieve emoties zien en horen

Sturend

Neemt de leiding in een groep en voelt zich aangetrokken tot een autoriteitspositie

Als het extraverte aspect overbelast is, kunnen mensen gesprekken domineren, hun aandacht verdelen over meerdere discussies en moeite hebben met onafhankelijk werk:

Niet alleen kunnen zijn

Overheersend

Autoritair

Dit kan worden opgevat als pesten:

Gebrek aan aandacht: Een “sociale vlinder” zijn kan ervoor zorgen dat collega’s zich ondergewaardeerd en genegeerd voelen als ze niet hun volledige aandacht krijgen.

Gesprekken domineren: Praten over anderen en stillere teamleden negeren kan een omgeving creëren waarin alleen bepaalde stemmen worden gehoord, wat leidt tot gevoelens van uitsluiting en wrok.

Aanmatigend: Overdreven demonstratief en controlerend zijn in groepssettings kan anderen intimideren en overschaduwen, waardoor ze moeilijk een effectieve bijdrage kunnen leveren.



Introvert

Je intentie:

Observerend

Privé en denkt graag na voordat hij iets zegt

Ingetogen

Serieus en bevat positieve emoties

Persoonlijk

Luistert eerst en neigt naar één-op-één gesprekken

Overbelaste Introverte personen kunnen worden gezien als gereserveerd, teruggetrokken en koel:

Koel

Teruggetrokken en afwezig

Passief

Dit kan worden opgevat als pesten:

Ongenaakbaarheid: Ongenaakbaar en serieus zijn kan collega's het gevoel geven geïntimideerd of niet welkom te zijn, wat kan leiden tot een gevoel van isolatie.

Gebrek aan inbreng: Het niet uiten van meningen kan leiden tot een onevenwichtige besluitvorming, waarbij slechts een paar stemmen worden gehoord en anderen mogelijk worden gemarginaliseerd.

Te veel schriftelijke communicatie: Schriftelijke communicatie verkiezen boven verbale communicatie kan worden gezien als onpersoonlijk of ontwijkend, wat leidt tot misverstanden en het gevoel genegeerd te worden.



Je intentie:

Resoluut

Comfortabel met conflicten en moedig genoeg om moeilijke gesprekken aan te gaan

Competitief

Wilskrachtig en wil winnen

Logisch

Is objectief en benadert alles rationeel

Overbelaste Resultaatgerichte individuen kunnen overdreven gedreven, argumentatief en afwijzend tegenover de mening van anderen worden:

Twistziek

Meedogenloos

Drammerig

Dit kan worden opgevat als pesten:

Afwijzend gedrag: Het negeren van de ideeën en gevoelens van anderen om hun eigen agenda door te drukken, kan collega's demoraliseren en vervreemden.

Vertrouwen ondermijnen: Overdreven logisch en kritisch zijn kan het vertrouwen van teamleden ondermijnen, waardoor ze zich ontoereikend en ondergewaardeerd voelen.

Argumentatief gedrag: Voortdurend ruzie maken en sceptisch zijn kan een vijandige en strijdlustige werkomgeving creëren.



Je intentie:

Bemiddelend

Streeft naar eenheid en consensus, bereid om in conflictsituaties met standpunt te schuiven

Coöperatief

Teamspeler met een win-win mentaliteit

Empathisch

Attent en in contact met de gevoelens van anderen

Als het Mensgerichte Aspect Overbelast is, kunnen individuen moeite hebben om negatieve feedback te geven, anderen te veel tegemoet te komen en conflicten te vermijden:

Berustend

Overmatig consensusgericht

Uitgeblust

Dit kan worden opgevat als pesten:

Conflicten vermijden: Als je problemen niet aanpakt of geen opbouwende kritiek geeft, kan dit leiden tot onopgeloste conflicten, waardoor een passief-agressieve sfeer ontstaat.

Overaccommodatie: Voortdurend buigen voor de wensen van anderen kan leiden tot een onbalans waarbij de behoeften van sommige teamleden voorrang krijgen op die van anderen, wat kan leiden tot wrevel.

Verwaarlozing van eigen behoeften: Te veel aandacht voor anderen kan leiden tot verwaarlozing van de eigen verantwoordelijkheden, wat extra werk en stress voor collega's oplevert.

De cyclus van pesten doorbreken

Pesten op het werk aanpakken gaat over het creëren van een cultuur waarin iedereen zich op zijn gemak voelt om zich uit te spreken. Het gaat erom een omgeving van vertrouwen en steun te creëren, waar open communicatie wordt aangemoedigd en ieders stem wordt gewaardeerd. Door respect en begrip te bevorderen, kunnen we de cyclus van pesten doorbreken en een werkplek opbouwen waar iedereen de kans krijgt om uit te blinken in een positieve sfeer.

Maar het is ook belangrijk om te begrijpen dat er geen leiderschap nodig is om verandering teweeg te brengen. Soms is het maar één stem in de menigte die zich uitspreekt en de cyclus doorbreekt. Dus hoe kan één persoon een verandering teweegbrengen?



Collega's ondersteunen

Al is het maar een luisterend oor bieden en hun ervaringen bevestigen. Neem het voor ze op als je pestgedrag ziet, laat ze weten dat ze er niet alleen voor staan.



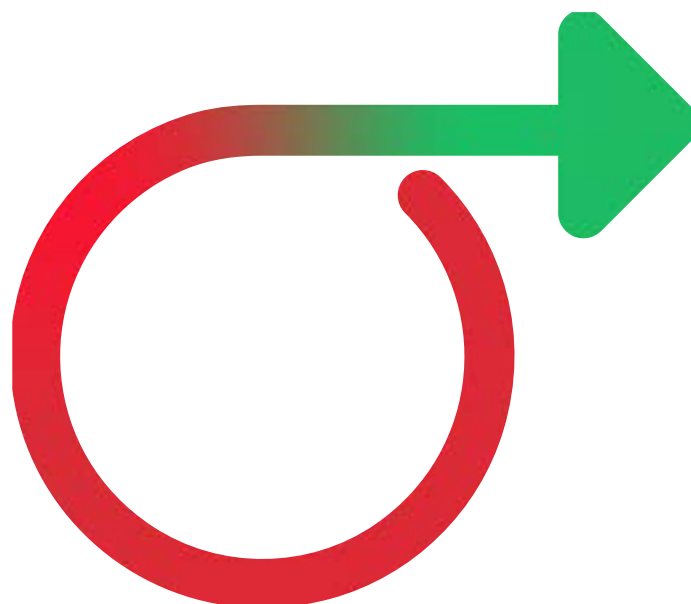
Een positieve sfeer bevorderen

Wees vriendelijk, behulpzaam en solidair met je teamleden. Kleine daden van vriendelijkheid en aanmoediging kunnen bijdragen aan een veiligere werkcultuur.



Het goede voorbeeld geven

Zelfs zonder leiderschapstitel kunnen je acties en houding anderen beïnvloeden. Door consequent respect en professionaliteit te tonen, geef je anderen het goede voorbeeld.



De appel valt niet ver van de boom

De appel valt niet ver van de boom. Pesters die ermee wegblijven, doen dat omdat de cultuur van hun organisatie dat toelaat. Slachtoffers adviseren om 'het van zich af te zetten' of pesters aanmoedigen om 'mensen te behandelen zoals ze zelf behandeld willen worden' is niet genoeg.



De cultuur instellen

Psychologische veiligheid is essentieel. **49% van de mensen die pestgedrag meemaakten, voelde zich er niet prettig bij om dit te melden.** (HR Acuity, 2023) Het is dus belangrijk dat organisaties hun betrokkenheid bij het terugdringen van pesten laten zien door duidelijke communicatie over processen en resultaten.

- Pak pesten aan op het moment dat het gebeurt. Gesprekken voeren die uniek en persoonlijk zijn voor de betrokkenen, met alle feiten bij de hand, kan het gesprek sturen en de stap zijn om het slachtoffer veilig te houden.
- Zorg voor anonieme meldingen. Bij anonieme meldingen steeg het aantal meldingen met 21%. (HR Acuity, 2023)
- Wees duidelijk, eerlijk en open. 41% geeft aan dat ze zich zekerder zouden voelen als ze zouden weten hoe soortgelijke situaties in het verleden zijn afgehandeld. (HR Acuity, 2023) Dit schept een omgeving van vertrouwen.

Niet iedereen begrijpt de impact van zijn gedrag op anderen, of hoe het verkeerd begrepen kan worden. Het is dus belangrijk dat organisaties duidelijk zijn over wat er van alle mensen, teams en leiders wordt verwacht, wat aanvaardbaar is en wat niet. Zodat iedereen weet hoe hij anderen kan helpen en ongepast gedrag kan stoppen.

Nazorg

Je zou een training niet afmaken zonder te stretchen, dat is een recept voor een ramp. Hetzelfde geldt als een pestprobleem is aangepakt. Een goede nazorgroutine kan werknemers helpen om problemen op de werkplek achter zich te laten, maar zonder nazorg kunnen onopgeloste emotionele problemen blijven hangen en de betrokkenheid, productiviteit, het moreel en de retentie van werknemers schaden. Zonder duidelijke en consistente nazorgprocessen zijn managers mogelijk niet in staat om getroffen medewerkers op de juiste manier te ondersteunen. Organisaties moeten consistente nazorgroutines opzetten om werknemers te helpen verder te gaan na onderzoeken, vertrouwen op te bouwen in het proces, vergelding te voorkomen en ervoor te zorgen dat problemen op de juiste manier worden opgelost.

Ontdek hoe de nieuwste generatie psychometrie betere samenwerking mogelijk maakt



Al je individualiteit. Al je talent. Al je potentieel. Onze psychometrische instrumenten zijn erop gericht organisaties zelfbewuster te maken, zodat mensen met meer inzicht en vertrouwen hun gedrag kunnen afstemmen op wat de situatie vraagt en optimaal kunnen presteren.

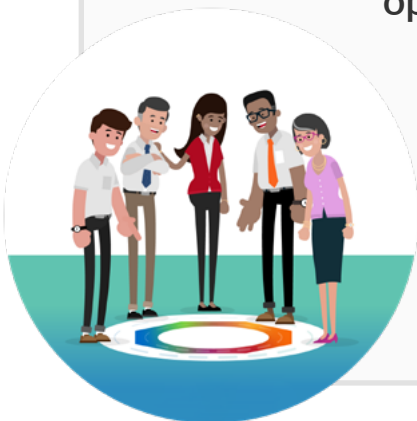
Ontdek waarom organisaties overstappen op Lumina Spark voor slimmere gedragsverandering, met een nauwkeurig en praktisch inzicht in de manier waarop mensen, teams en leiders met elkaar verbonden zijn.

Verken met ons mee



Ben je benieuwd naar meer actuele gedragsvraagstukken die op dit moment van invloed zijn op resultaten? Ontdek waar mensen elkaar ontmoeten tijdens onze gratis community-evenementen.

Verken aankomende sessies



Referenties

Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace Bullying: An Integrative Literature Review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84.

Johnson, S. L. (2009). International perspectives on workplace bullying among nurses: a review. *International Nursing Review*, 56(1), 34-40.

Trades Union Congress (2015). Nearly a third of people are bullied at work, says TUC. Retrieved from: www.tuc.org.uk/news/nearly-third-people-are-bullied-work-says-tuc

Emdad, R., Alipour, A., Hagberg, J., & Jensen, I. B. (2012). The impact of bystanding to workplace bullying on symptoms of depression among women and men in industry in Sweden: an empirical and theoretical longitudinal study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(6), 709–716. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0813-1>

Seeking better solutions: tackling bullying and ill-treatment in Britain's workplaces. (2015, November 1). Acas. <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/seeking-better-solutions-tackling-bullying-and-ill-treatment/paper#the-high-price-paid-by-individuals>

HR Acuity. (2023). Workplace Harassment & Employee Misconduct Insights. HR Acuity. <https://www.hracity.com/workplace-harassment-and-employee-misconduct-insights/>