PESTEN OP HET WERK:

HERKENNEN, BESPREKEN, AANPAKKEN

ZEGNEETEGENPESTEN.BE

VLAAMS ABVV

Een uitgave van
Vlaams ABVV
Hoogstraat 42 | 1000 Brussel
info@vlaamsabvv.be | www.vlaamsabvv.be

Publicatie
September 2026

Illustraties
Shutterstock

Verantwoordelijke uitgever
Miranda Ulens, Hoogstraat 42, 1000 Brussel

Pesten op het werk is ernstig

Stel je voor: je collega die je al jaren groet, doet dat plots niet meer. De collega maakt subtiel grapjes op je kap die “toch niet zo bedoeld zijn”. Of een volgende situatie: gemiste vergaderuitnodigingen of werk dat je krijgt toegeschoven zonder uitleg, of net wordt afgepakt zonder overleg. Het lijken kleine dingen tot ze quasi dagelijkse kost worden.

Pesten op het werk is niet iets om zomaar onder stoelen of banken te schuiven. **Pesten op het werk is ernstig**. Als we aan pesten denken, denken we vaak aan pesten op de speelplaats, in scholen, tussen kinderen. Maar ook volwassenen en werknemers krijgen met dat soort gedrag te maken. Dus, nee het gaat hier niet over een vaag buikgevoel, maar over beenharde cijfers die we niet mogen en kunnen wegwuiven.

Pesten laat sporen na die je niet altijd ziet, maar wel voelt: slecht slapen voor je aan een werkdag begint, buikpijn bij het openen van de mailbox, uitgeput thuiskomen van iets waar je op papier “gewoon” een bureaujob voor hebt, opmerkingen aan de band die in je hoofd blijven hangen of gemorrel met je werkmateriaal aan je werkpost. Stress, verdriet, twijfel. Het stapelt zich op.

En toch blijft er vaak een muur van stilte omheen. Mensen zwijgen uit schaamte (“misschien overdrijf ik wel”), uit angst (“stel dat het erger wordt”), of omdat ze niet weten tot wie ze zich moeten richten. Met deze brochure willen we die stilte doorbreken: door te informeren, door (potentiële) slachtoffers te helpen pestgedrag te herkennen — bij zichzelf én bij anderen — en door samen naar oplossingen te zoeken.
Erover praten is meestal de eerste stap.

Of het nu gaat om die ene collega die stelselmatig genegeerd wordt in vergaderingen, de leidinggevende die voortdurend kleinerende opmerkingen maakt “als grapje”, of de nieuwkomer die systematisch buiten de groep gehouden wordt: praat erover.

Als vakbond staan we klaar om te luisteren, mee te denken en door te verwijzen naar de juiste instanties. Als rode vakbond staan we aan jouw zijde. We helpen jou. Steunen jou. Spreek erover met jouw delegee. Altijd in overleg met de betrokkene, en altijd met de nodige discretie.

Miranda Ulens
algemeen secretaris Vlaams ABVV

1.

Enkele cijfers: hoe groot is het probleem écht?

Pesten op het werk is geen alleenstaand of ingebeeld probleem, maar een terugkerend patroon dat je terugvindt in élke bevraging die ernaar peilt. Telkens weer komt hetzelfde beeld naar boven: ergens tussen de 6 en 10% van de Vlaamse werknemers wordt op dit moment gepest, en dat cijfer wordt keer op keer bevestigd, hoe verschillend de onderzoeksmethodes ook zijn. 1 op de 10 werknemers kreeg de voorbije 5 jaar te maken met pesterijen op het werk[1].

Tegelijk leert de cijferanalyse ons dat pesten niet op zichzelf staat. Het is één vorm (de meest voorkomende naast intimidatie) binnen een breed spectrum van grensoverschrijdend gedrag dat in totaal bijna een kwart van de Vlaamse werknemers raakt: van intimidatie en bedreiging, over lichamelijk geweld, tot ongewenst seksueel gedrag. En waar pesten de voorbije jaren lichtjes leek te dalen, nemen die andere vormen net toe.

Wat we ook zien doorheen de analyses: de hardnekkige stilte hierover. Bijna anderhalf op tien slachtoffers praat er met niemand over, en zelfs getuigen zwijgen vaak. Net daar willen wij met deze brochure verandering in brengen.

Pesten specifiek

In september 2025 publiceerde **UGent@Work**[2] nieuwe cijfers over pesten op het werk in Vlaanderen, gebaseerd op een bevraging door onderzoeksbureau Bpact bij 1.000 representatieve Vlaamse werknemers tussen 18 en 64 jaar.

Conclusie: pesten is absoluut geen marginaal probleem.

- **Algemeen**: 32,9% van de Vlaamse werknemers geeft aan ooit gepest te zijn geweest op het werk. De helft daarvan (16,7% van alle werknemers) op hun huidige job. 6,1% geeft aan op dit moment gepest te worden. Dat ligt opvallend dicht bij de zowat 7% die een intern onderzoek bij ons opleverde[3]. 7,6% geeft toe ooit iemand gepest te hebben op het werk — vermoedelijk een onderschatting, want niet elke dader zal dat toegeven. Ruim vier op de tien werknemers (43,1%) was ooit getuige van pestgedrag op het werk; 6,8% is dat op dit moment.
- **Wie wordt vaker gepest?** Vrouwen (36,8% ooit gepest) beduidend vaker dan mannen (28,8%). Werknemers van 45 jaar of ouder (43,4%) vaker dan wie jonger is dan 45 (22,0%). Dat komt omdat oudere werknemers langer op de arbeidsmarkt actief zijn en dus meer kans hadden om dit mee te maken. Wie als kind zelf gepest werd, geeft ook vaker aan later op het werk gepest te zijn (40,4% tegenover 22,8% van wie nooit als kind gepest werd) en wie als kind zelf pestte, pest ook vaker als volwassene op de werkvloer (15,8% tegenover 4,8%).
- **Door wie?** Van wie ooit gepest werd, gebeurde dat in bijna twee derde van de gevallen (63,8%) door een directe collega, en in bijna zes op de tien gevallen (58,7%) door een leidinggevende. Gepest worden door een ondergeschikte (7,3%), klant (8,2%) of patiënt (1,5%) komt beduidend minder voor.
- **Waarom, volgens de gepesten zelf?** Vooral jaloezie of rivaliteit (58,1%) en de eigen functie, statuut of positie in het team (40,7%). Ook uiterlijk (14,0%) en leeftijd (12,5%) worden genoemd. De meest voorkomende gedragingen zijn het verspreiden van roddels en geruchten (55,0%) en genegeerd of buitengesloten worden (55,0%), gevolgd door kwetsende opmerkingen (44,7%) en aanhoudende kritiek op werk en inzet (42,6%).
- **Gevolgen**. 43,8% van wie ooit gepest werd, heeft daardoor ooit zijn of haar job verlaten. Dat is 14,4% van alle Vlaamse werknemers. Wie momenteel gepest wordt, scoort bovendien significant hoger op eenzaamheid op het werk en significant lager op bevlogenheid (energie, betrokkenheid, werkplezier) dan wie niet gepest wordt.
- **Wat doen organisaties eraan?** 85,4% van de werknemers weet waar ze in hun organisatie terechtkunnen als slachtoffer. Dat aandeel ligt hoger in grote organisaties (89,4%) dan in kleine en middelgrote (80,5%). 53,6% geeft aan dat de eigen organisatie initiatieven neemt om pesten te voorkomen; in kleine en middelgrote organisaties is dat maar 42,2%, tegenover 60,0% in grote organisaties.

1 1 op de 10 werknemers slachtoffer van pesterijen: “Een reëel gezondheidsrisico” https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2026/05/26/pesterijen-op-het-werk/
2 https://www.ugentatwork.be/nl/policy-briefs/pesten-op-het-werk-vlaanderen
3 https://www.accg.be/sites/default/files/sectors/pc-116/accg-pc-116-tool-pesten-op-het-werk.pdf



- Wordt erover gepraat? Van wie ooit gepest werd, bespreekt 14,3% dit met niemand. 46,5% praat erover met de leidinggevende, amper 19,5% met een hr-verantwoordelijke, en de helft (51,4%) zoekt eerst een gesprek met familie of vrienden buiten het werk. Vrouwen praten er significant vaker over dan mannen (89,2% tegenover 81,2%). Ook getuigen zwijgen vaak: 15,6% bespreekt wat ze zagen met niemand, al gaat 24,1% de confrontatie aan met de pester en spreekt 42,9% erover met het slachtoffer zelf.

Deze cijfers uit 2025 liggen ongeveer in lijn met een andere, bredere studie. In 2023 analyseerde de **SERV**[4] dat het aandeel werknemers dat het afgelopen jaar slachtoffer werd van pestgedrag op 9,7% lag (ongeveer 248.000 werknemers). Opvallend: dat is een significante daling tegenover 2019, toen dit nog 11% was. Toch wat bemoedigend dus.

Pesten is één van meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag op het werk. Uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016-2023 blijkt dat bijna een kwart (24,5%) van de Vlaamse werknemers in 2023 aangeeft het afgelopen jaar minstens één keer slachtoffer te zijn geweest van één of meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag op het werk oftewel ongeveer 627.000 werknemers. Dat aandeel steeg van 21,6% in 2016 naar 24,5% in 2023.

Onder de noemer “grensoverschrijdend gedrag” onderscheidt men vier types:

- Intimidatie of bedreiging oftewel 17,9%, ongeveer 458.000 werknemers (meest voorkomend)
- Pestgedrag oftewel 9,7%, ongeveer 248.000 werknemers
- Lichamelijk geweld oftewel 6,8%, ongeveer 174.000 werknemers
- Ongewenst seksueel gedrag oftewel 3,6%, ongeveer 92.000 werknemers

Tegenover 2016 is er een significante stijging bij intimidatie/bedreiging (+12,6%), lichamelijk geweld (+33,3%) en vooral ongewenst seksueel gedrag, waar het slachtofferpercentage met 50% steeg (van 2,4% naar 3,6%). Pestgedrag is de enige categorie die daalde: van 11% in 2019 naar 9,7% in 2023.

Vrouwen worden vaker slachtoffer dan mannen: 27,2% tegenover 21%. Het verschil is het grootst bij ongewenst seksueel gedrag: 5,6% van de vrouwen rapporteert dit persoonlijk meegemaakt te hebben, tegenover 1,1% van de mannen.

Het risico verschilt sterk per sector. In de gezondheids- en welzijnssectoren meldt ongeveer vier op de tien werknemers grens-overschrijdend gedrag. Ook bij het openbaar bestuur (30,7%) en het onderwijs (29,5%) liggen de percentages hoog — niet toevallig sectoren waarin veel en intensief contact met cliënten, patiënten, leerlingen of het publiek een kern van de job vormt.

4 https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20240624_WBM2023_grensoverschrijdend%20gedrag_StIA_RAP.pdf

2.

Wat verstaan we onder pesten?

Pesten is geen eenmalig voorval, maar een patroon dat zich keer op keer herhaalt. Anders dan bij plagen, waar het vaak nog om onschuldige, wederzijdse humor gaat, zit er bij pesten een doelbewuste bedoeling om te kwetsen.

Die kwetsuur is niet altijd zichtbaar: soms gaat het om expliciete, verbale uitspraken, soms om subtielere, non-verbale signalen, en in sommige gevallen zelfs om vormen van psychologische agressie. Wat pesten bovendien typeert, is een machtsverschil tussen dader en slachtoffer. Pesters zoeken doorgaans iemand uit die zij als kwetsbaarder inschatten. Dat kan fysiek en/of mentaal zijn. Soms gaat het om iemand die toevallig al door een moeilijke periode gaat. Of mensen met financiële, familiale of gezondheidsproblemen.

Kortom: pesten draait om drie zaken die samen optreden. Er is een intentie om te kwetsen, een herhaling doorheen de tijd, en een ongelijke machtsverhouding die het voor het slachtoffer bijzonder moeilijk maakt om zich te verweren.

De Zweedse arbeidspsycholoog Heinz Leymann definieerde pesten als volgt: je bent het doelwit van anderen en wordt systematisch geïntimideerd, aangevallen, sociaal geïsoleerd of gedwongen vernederende taken uit te voeren. De gepeste persoon wordt in een mindere positie gedrukt en heeft moeite zichzelf te verdedigen. Het pestgedrag herhaalt zich regelmatig (minstens eenmaal per week) gedurende langere tijd (bijvoorbeeld minstens zes maanden). Er is geen sprake van pesten wanneer het om een op zichzelf staande gebeurtenis gaat, of wanneer twee gelijkwaardige partijen met elkaar in conflict zijn.

Pesten, plagen of ruzie?

- Plagen speelt zich af tussen gelijken en is kortstondig. Er is geen machtsverschil, dus wie geplaagd wordt, kan makkelijk terugplagen. Net daarom wordt het woord “plagen” soms misbruikt om pesten te vergoelijken. Omgekeerd wordt “pesten” soms te snel in de mond genomen voor wat eigenlijk plagerij of een conflict is.

- Bij ruzie ontbreekt meestal een machtsonevenwicht: collega’s kunnen dit doorgaans zelf uitklaren, eventueel met steun van de vakbond of een vertrouwenspersoon.

Pesten is één vorm van wat in de wetgeving over welzijn op het werk “ongewenst gedrag” heet: een verzamelnaam voor conflicten, pesterijen, discriminatie, agressie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Dat laatste kan zowel verbaal als fysiek zijn. Denk aan een ongepaste grap, een dubbelzinnig “compliment” of een macho-cultuur op de werkvloer, tot ongewenste aanrakingen of erger. Ook digitaal, via ongepaste berichtjes of foto’s, kan het zich voordoen.

Wie het gedrag stelt, kan een leidinggevende of collega zijn, maar evengoed een klant, patiënt of andere externe en die persoon is er zich niet altijd van bewust dat het over de schreef gaat. Waar de grens precies ligt, is niet altijd voor iedereen dezelfde: in essentie geldt dat de grens van de ander de maatstaf is, niet je eigen bedoeling.

Pesten neemt uiteenlopende vormen aan:

- Fysiek: duwen, slaan, laten struikelen, iemand opsluiten.
- Materieel: spullen wegnemen of beschadigen, eten stelen, werkmateriaal saboteren, kabels lostrekken.
- Verbaal: kwetsende of discriminerende grappen, beledigen, vernederen, leugens verspreiden, voortdurend kritiek geven, dreigen met ontslag of functiewijziging, “grappige” pesterijtjes die niet grappig zijn.
- Non-verbaal: veelbetekenend zuchten of ogen rollen, iemands toiletbezoek chronometreren, alles wat de ander doet nauwgezet noteren, iemand aanhoudend aanstaren.
- Relationeel: iemand systematisch buitensluiten van vergaderingen, negeren, roddelen, geruchten verspreiden, collega’s tegen elkaar opzetten, bewust foute afspraken doorgeven.

Wie pest, en waarom?

Een pester is vaak op zoek naar macht of erkenning binnen de groep. Uiterlijk zelfverzekerd, maar dat is lang niet altijd de werkelijkheid. Enkele terugkerende trekken:

- weinig gevoel voor grenzen van anderen
- moeite om zich in te leven in wat de ander voelt
- weinig schuldgevoel bij het eigen gedrag, en de neiging om het probleem bij het slachtoffer te leggen
- een sterke focus op prestatie en resultaat, ten koste van de menselijke kant



– soms het gevoel dat de eigen positie bedreigd wordt, en pesten als manier om zich groter te maken

Er is geen eenduidige verklaring voor pestgedrag, maar onderzoek wijst wel op een aantal patronen: een opvoeding met weinig aandacht of met fysieke straf, negatief voorbeeldgedrag uit de omgeving, een gebrek aan empathie tijdens het opgroeien, of — in sommige gevallen — een onderliggende persoonlijkheidsproblematiek.

En ook de bedrijfscultuur speelt uiteraard een grote rol. Sommige werkomgevingen of arbeidsorganisatie stimuleren, vaak ongewild, dat dit soort gedrag zich kan voordoen of meer getolereerd wordt.

De rollen rond een pestsituatie[5]

Rond elke pestsituatie ontstaan doorgaans drie soorten reacties:

– De meelopers sluiten zich aan bij de pester. Uit bewondering, uit eigenbelang, of uit angst om zelf slachtoffer te worden.
– De struisvogels kijken weg. Zij vinden de situatie meestal ook niet oké, maar durven niet te reageren uit angst zelf geviseerd te worden. Net dat zwijgen zorgt er vaak voor dat het slachtoffer denkt dat het aan zichzelf ligt.
– De redders zijn de enkelingen die tegen de stroom in durven zwemmen en voor het slachtoffer opkomen — wetende dat ze daarmee zelf een risico nemen. Hoe meer een veilig kader daarvoor bestaat, hoe makkelijker mensen die stap zetten.

Wat maakt pestgedrag waarschijnlijker? Een aantal factoren op de werkvloer verhogen het risico op pesten:

– te hoge werkdruk, of net verveling door te weinig werk
– gebrekkige begeleiding of opvolging door leidinggevenden
– weinig eigen controle over de inhoud of aanpak van het werk
– onduidelijke taken, rollen en verantwoordelijkheden
– een directie die — bewust of onbewust — pestgedrag beloont omdat het “resultaten oplevert”
– slechte communicatie en slecht georganiseerde werkprocessen
– reorganisaties, wisselingen in management of team
– te weinig kennis bij leidinggevenden over hoe pesten te herkennen en aan te pakken

5 Wat hier nu volg komt grotendeels uit deze sterke brochure van ABVV-Scheikunde: https://www.accg.be/sites/default/files/sectors/pc-116/accg-pc-116-tool-pesten-op-het-werk.pdf

3.

Wat kan je zelf doen als je gepest wordt?



Stel een grens. Bepaal voor jezelf wat je nog aanvaardt en wat niet, en geef die grens aan. Hoe eerder, hoe groter de kans dat het stopt.

Kom voor jezelf op — rustig. Boos worden is vaak precies de reactie die een pester zoekt. Probeer kalm te blijven, angst niet te tonen en duidelijk te maken dat er bij jou niets te “halen” valt.

Kom op voor anderen. Ben je getuige, twijfel dan niet om de gepeste collega te steunen.

Hulp vragen is geen zwakte, wat de pester ook beweert. Een leidinggevende, jouw ABVV-delegee of een vertrouwenspersoon inschakelen vergroot juist de kans dat het pesten stopt.

Of vermoed je dat een collega gepest wordt?

Kijk niet weg — steun je collega.

Actief steunen kan door de dader rechtstreeks aan te spreken op zijn gedrag, als je daarvoor een sterke positie binnen de groep hebt en zonder zelf doelwit te worden. Je kan bijvoorbeeld duidelijk vragen om te stoppen, of de aandacht afleiden door letterlijk tussen de twee personen te gaan staan.

Passief steunen kan al door duidelijk te maken dat je het gedrag afkeurt: niet meelachen, letterlijk naast het slachtoffer gaan staan. Verder helpt het om de persoon serieus te nemen, mee te luisteren zonder te overdrijven, te vragen wat die zelf al probeerde, en samen na te denken over een volgende stap of hulpbron. Reageert een getuige, dan is de kans groot dat de dader stopt — jij kan dus mee het verschil maken.

Ook hier geldt: de vakbond, HR, de leidinggevende, de vertrouwenspersoon en de externe preventieadviseur staan open voor jouw vragen.

Of herken je jezelf in het gedrag?

Merk je dat je zelf grensoverschrijdend gedrag stelt, of dat een collega je daarop aanspreekt? Neem die feedback serieus. Ook als het niet je bedoeling was om iemand te kwetsen, kan de impact op de ander groot zijn.

Vaak ligt de oorzaak elders: gevoelens van onmacht, of een moeilijke werkomgeving zoals hoge werkdruk of een reorganisatie. Probeer voor jezelf te onderzoeken waar het gedrag vandaan komt, en bespreek dat met iemand die je vertrouwt. Ook jij kan daarvoor discreet terecht bij de externe preventiedienst.

4.

Wat zegt de wet?

Ook juridisch sta je er niet alleen voor. Voor we juridische stappen overwegen, bekijken we elke situatie apart en schatten we samen de ernst en de impact ervan in. Meestal starten we met de bestaande overlegkanalen binnen het bedrijf: het comité voor preventie en bescherming op het werk, de vakbond of de hiërarchische lijn.

Volstaat dat niet, dan schakelen we de externe preventieadviseur psychosociale aspecten in. Die kan twee wegen bewandelen:

- een informele interventie: samen naar een oplossing zoeken via gesprek of verzoening;
- een formele interventie: een risicoanalyse met concreet advies over de te nemen maatregelen.

Voor geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag voorziet de wet bovendien een ontslagbescherming, zowel voor wie klacht indient als voor rechtstreekse getuigen.
Als het bedrijf de geadviseerde maatregelen niet naleeft, kan de arbeidsinspectie tussenkomen en de werkgever verplichten om alsnog in actie te schieten. Als laatste stap staat de weg naar het Openbaar Ministerie, de correctionele rechtbank of een burgerlijke procedure voor de arbeidsrechtbank open. Ook de werkgever kan bij nalatigheid veroordeeld worden. Elke klacht over pesten verdient dus een serieuze en consequente aanpak, in lijn met de wettelijke verplichtingen die daartegenover staan.

Contacteer ons

Heb je vragen, opmerkingen of nood aan een gesprek over deze brochure of over pesten in het algemeen?

Spreek je ABVV-delegee aan. We denken mee, verwijzen door waar nodig en bezorgen je graag de contactgegevens van HR, de interne vertrouwenspersoon of de externe preventieadviseur psychosociale aspecten.

Een uitgave van
Vlaams ABVV
Hoogstraat 42 | 1000 Brussel
info@vlaamsabvv.be | www.vlaamsabvv.be

Publicatie
September 2026

Verantwoordelijke uitgever
Miranda Ulens, Hoogstraat 42, 1000 Brussel