

Published on *Werk & Veiligheid* - Kennisplatform over preventie, RI&E en sociale veiligheid
(<https://www.werkenveiligheid.nl>)

[Home](#) > Aandacht voor (on)gewenst gedrag: hoe hoort het eigenlijk?

Aandacht voor (on)gewenst gedrag: hoe hoort het eigenlijk?

Door [Nicole Pikkemaat](#) op di, 11/09/2018 - 10:34

Pesten en geweld
Achtergrondartikel



Als preventiemedewerker heb jij een belangrijke preventieve taak ten aanzien van ongewenst gedrag. Het voorkomen van of beperken van psychosociale arbeidsbelasting hoort uitgebreid aan bod te komen in de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Wat kun jij als preventiemedewerker nog meer doen? Hoe zorgt je dat er aandacht is voor gewenst gedrag? Hoe hoort het eigenlijk?

Binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, moet een bedrijf of instelling een beleid voeren, gericht op voorkoming en als dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting. Psychosociale arbeidsbelasting behelst de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten, discriminatie en werkdruk. Hieronder enkele handvatten om (ook positief) met het thema ongewenst gedrag aan de slag te gaan.

Beeldvorming en bewustwording

Begin met beeldvorming en bewustwording. Met andere woorden: verneem je signalen van pesten of intimidatie? Zijn er verontrustende cijfers die kunnen duiden op ongewenst gedrag? De [RI&E](#), het jaarverslag van de vertrouwenspersoon, de verzuimanalyse van de bedrijfsarts en de in- en uitstroomcijfers en exit-interviews bieden vaak aangrijpingspunten om thema op de agenda te zetten. Is er op papier geen duidelijke aanleiding, dan geeft de media genoeg input. Denk bijvoorbeeld aan de MeToo-kwestie en de anti-pestten-campagne van het Ministerie SZW. De boodschap is duidelijk: ongewenst gedrag heeft grote impact. Het leidt tot burn-out klachten, verzuim, lage tevredenheid en een hoog verloop. Niet alleen het slachtoffer, maar ook de collega's ondervinden hinder. Het gedrag oogluikend toestaan, 'dwingt' mensen om aan de heersende groeps cultuur mee te doen. Dit verpest letterlijk de werksfeer. Ook doen zich vaak meer 'normale' arbeidsconflicten voor, doordat mensen het beleid niet accepteren, weerstand bieden en/of niet goed meer kunnen functioneren.

‘Tone of the top’

De directie en het management kunnen het verschil maken. Allereerst door het goede voorbeeld te geven. Daarnaast door op de zeepkist te gaan staan om het belang van het thema te benadrukken. Dat betekent dat jij als preventiemedewerker het thema bij directie en management op de agenda zet en hen overtuigt. Onderbouw de boodschap goed. Gebruik de eerder genoemde informatie en ga hierover in gesprek met bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon en bedrijfsarts. Denk ook aan de OR. Medewerkers nemen de OR vaak in vertrouwen, waardoor de OR signalen heeft van wat goed gaat en wat niet. Bovendien heeft de OR veel invloed. Het beleid inzake (on)gewenst gedrag is instemmingsplichtig en ook de regelingen inzake de vertrouwenspersoon en klachtencommissie.

Rol leidinggevende

Een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende. Vroeg signaleren is stap één, maar dan? Leidinggevendes zitten vaak met hun handen in het haar als ze ongewenst gedrag zien of signalen krijgen. Interventies op het moment zelf zijn vaak het meest effectief. Maar hoe doe je dat zorgvuldig en respectvol? Wat doe je als leidinggevende als het dreigt te escaleren? In deze vragen schuilt een belangrijke les: doe altijd wat met (on)gewenst gedrag, voordat het te laat is. Want als zaken escaleren, is het knap lastig. Bij het bespreekbaar maken van onprettig gedrag hoort een passend taalgebruik: niet oordelen en niet op een beschuldigende manier. Dit klinkt allemaal erg eenvoudig, maar in de waan van de dag passen we het vaak niet goed toe. Biedt leidinggevendes voldoende steun onder meer in de vorm van training, coaching en intervisie.

Iedereen heeft een rol

Iedere medewerker draagt verantwoordelijkheid voor de sfeer binnen het team of afdeling. Dat moet van begin af aan duidelijk zijn. Die verantwoordelijkheid begint bij de manier waarop iedereen zich gedraagt. Van iedere medewerker mag behoorlijk gedrag worden verwacht, dat getuigt van respect voor anderen. Ook als je die ander niet echt niet mag! Een collega niet groeten 'want ik heb niks met hem' en iemand bewust overslaan met de koffieronde kan echt niet. In de collegiale omgang past het niet om een ander dwars te zitten of buiten te sluiten. En ben je getuige van pesten of intimidatie: kijk niet weg, laat je horen en steun elkaar.

Bespreekbaar maken

Meestal is ongewenst gedrag niet intentioneel. Er is veel ruis in communicatie. Uitspraken mondeling, via mail of sociale media kunnen impact hebben op anderen. Gedrag kan onprettig zijn (of overkomen) voor de ander, terwijl dat niet zo bedoeld is. Niets doen, niet ingrijpen bij bijvoorbeeld een boude of kwetsende uitspraak van een collega kan veel invloed hebben. Ook verandert er niks en wordt het gedrag zelfs normaal. Moedig medewerkers daarom aan om als iets ongewenst of onprettig overkomt (bij jezelf, of bij een collega) meteen feedback te geven. Als preventiemedewerker organiseer je voorlichtingsbijeenkomsten waarbij de bewustwording en het bespreekbaar maken, centraal staan. In veel gevallen is wel duidelijk welk gedrag toelaatbaar is of niet. Maar er zijn ook gevallen waarover twijfel bestaat. Door met elkaar over dilemma's te praten, te bespreken wat prettig is en wat juist niet, ontstaat er vaak meer duidelijkheid en onderling begrip.

Positief werken aan een gedragscode

Vrijwel altijd vertellen mensen trots over hun werk, hun vakkennis. Oprecht aandacht geven aan medewerkers, zeker in deze drukke tijden is belangrijk. Een blijk van waardering en het geven van complimenten zijn mooie voorbeelden van gewenst gedrag. Hiermee raken we op een prettige manier gewend aan het geven van feedback. Bedenk hoe je elkaar eerlijk en direct aanspreekt op gedrag in de vorm van een positieve feedback, bijvoorbeeld:

- We groeten elkaar altijd
- We behandelen elkaar met respect
- We praten positief over elkaar
- We houden ons aan gemaakte afspraken
- We helpen elkaar bij lastige kwesties
- We zijn eerlijk over een fout
- We gaan niet in discussie via de mail of social media aan, maar spreken elkaar

Genoemde voorbeelden geven een aanzet voor een gezamenlijk gedragen gedragscode. In de gedragscode geef je met elkaar aan welke waarden en normen je als bedrijf belangrijk vindt. Door je aan deze afspraken te houden en elkaar daarop aan te spreken, draag je zorg voor een veilige en prettige werkomgeving. Stimuleer als preventiemedewerker een gedragscode die in gezamenlijkheid tot stand komt. Besteed er regelmatig aandacht aan, zodat het blijft leven.

Preventie van werkstress

Vaak is **werkstress** een aanjager voor ongewenst gedrag. Je kunt het je voorstellen: medewerkers hebben eerder een kort lontje, er worden meer fouten gemaakt, dat brengt de nodige irritaties teweeg, etc. Het tijdig herkennen van signalen van stress is belangrijk. Zo kan erger voorkomen worden. Soms zien collega's nog eerder dan de persoon zelf, dat het niet goed gaat. Zorg dus voor contactmomenten waar je het hebt over hoe het gaat, zoals ontwikkelgesprekken, werkoverleg, gesprekken bij langdurig verzuim of bij terugkeer na een verzuim. Daarnaast is het belangrijk dat de stressbronnen in beeld komen in de RI&E en dat daar gerichte maatregelen voor getroffen worden. Geef daarbij aandacht aan risicofactoren op organisatieniveau, zoals weinig regelruimte in het werk, saai en monotoon werk, een hoge werkdruk en onzekerheid.

De vertrouwenspersoon in beeld

In de ideale wereld komt gedoe op tafel, maak je ongewenst gedrag bespreekbaar of grijpt de leidinggevende goed in. Echter dat lukt niet altijd (goed). Ook vergt het vaak moed om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Een laagdrempelige vertrouwenspersoon biedt houvast. De belangrijkste rol van de vertrouwenspersoon is opvang en begeleiding van medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon zoekt samen met de medewerker naar de meest optimale oplossing. Soms is een luisterend oor en/of het krijgen van bevestiging voldoende. Daardoor 'durft' de melder het ongewenst gedrag vaak zelf aan te kaarten. Andere keren zal de medewerker een gesprek aangaan met zijn leidinggevende of de lastveroorzaker. De vertrouwenspersoon kan bij dit gesprek aanwezig zijn. Ook is soms verwijzing naar bijvoorbeeld een mediator of 'zwaardere' ondersteuning zoals juridisch advies of psychotherapeutische hulp noodzakelijk.

Zero-tolerance

Een zero-tolerance beleid is in geval van veiligheidsbeleid niet ongewoon. Als een medewerker zijn valbeveiliging of helm niet draagt, dan komt hij het terrein niet op. In geval van ongewenst gedrag is het maar al te vaak zo dat de 'dader' vrijuit gaat en het slachtoffer de werkvloer niet meer op durft te komen of zelfs overgeplaatst wordt. Bevorder als preventiemedewerker een sociaal en rechtvaardig beleid, waarbij ongewenst gedrag op een passende wijze gecorrigeerd wordt. Dat moet duidelijk en transparant zijn, zodat vriendjespolitiek wordt voorkomen. Duidelijke sancties in geval van ontoelaatbaar gedrag zijn noodzakelijk, ook al doet de dader nog zo veel goeds voor het bedrijf. Denk hierbij zeker aan een onafhankelijke deskundige klachtencommissie. Een klachtencommissie behandelt klachten van individuele medewerkers over ongewenste omgangsvormen op het werk. De klachtencommissie geeft de directie op basis van uitgebreid onderzoek, waaronder hoor- en wederhoor advies over de te treffen sancties of maatregelen.

Altijd maatwerk

Bovenstaande informatie zijn handvatten, aandacht voor gewenst gedrag is altijd maatwerk. Omgangsvormen zijn context afhankelijk. De bedrijfscultuur kan verschillen tussen soorten organisaties (groot/klein) en sectoren, respectievelijk verschillen per soort werk (werkplaats/kantoor). Factoren als werkstress, onzekerheid en cultuurverschillen spelen een rol. Als preventiemedewerker heb je dus een uitdaging om het beleid goed vorm te geven en het op orde te houden. Wees ook alert op veranderingen in de organisatie. Een reorganisatie is een risicofactor. Medewerkers kunnen meer voor hun eigen hachje gaan of het gevoel hebben dat ze buiten de boot vallen. Ook een nieuw kantoorconcept kan irritaties opleveren, bijvoorbeeld vanwege geluidshinder, een vuil bureau of ruzie over de ideale temperatuur. Check dus bij tijd en wijle de thermometer en zorg dat bij veranderingen de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting goed worden meegenomen.

Extern (on)gewenst gedrag

Dit artikel gaat over intern (on)gewenst gedrag. Echter, dit kan ook vanuit extern komen. Denk aan

grapjes of opmerkingen van klanten, cliënten of bezoekers. Die ene collega vindt dit wel acceptabel, maar de andere niet. Genoemde informatie in dit artikel is ook van toepassing is op externe contacten. Wat vinden we wel/niet acceptabel.

Meer informatie

De afgelopen jaren heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) veel aandacht aan pesten. Er zijn diverse tools ontwikkeld om aandacht te geven aan het thema pesten en pestgedrag goed aan te pakken. <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1693/Pesten-op-het-werk.html>

<http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1681/Werkstress.html>

In de periode van oktober 2018 tot en met juli 2019 organiseert het ministerie van SZW in samenwerking met TNO een pilot interventie tegen pesten binnen organisaties:

<https://www.arboportaal.nl/actueel/nieuws/2018/08/23/pesten-op-de-werkvloer-een-interventie>

Lees voor meer informatie over de inbedding in de RI&E:

<https://www.werkenveiligheid.nl/rie/werkwijze/hoe-de-rie-kansen-biedt-om-psa-aan-te-pakken>

In het uiterste geval kun je kijken wat de Inspectie SZW voor je te bieden heeft. De zelfinspectie geeft je een mooie voorproef: <https://werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/>

[Lees meer op overzichtspagina Sociale veiligheid](#)

Source URL: <https://www.werkenveiligheid.nl/sociale-veiligheid/pesten-en-geweld/aandacht-voor-ongewenst-gedrag-hoe-hoort-het-eigenlijk>