

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

[Home](#) > Beleid voor (on)gewenst gedrag

Beleid voor (on)gewenst gedrag

Door [Nicole Pikkemaat](#) op vr, 01/10/2021 - 11:57

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 zorg je voor beleid voor (on)gewenst gedrag mét aandacht 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 (PSA). PSA behelst de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten, discriminatie en werkdruk. Het thema psychosociale arbeidsbelasting hoort uitgebreid aan bod komen in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). De preventiemedewerker heeft als belangrijke taak om mee te werken aan de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak. Dat is een mooie opmaat naar PSA-beleid en daarmee ook het beleid inzake (on)gewenst gedrag. Wat kan de preventiemedewerker nog

meer doen? Hoe zorg je dat er aandacht is voor gewenst gedrag? Hoe hoort het eigenlijk? In dit artikel staan 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 in- en uitstroomcijfers bieden vaak aangrijpingspunten om thema op de agenda te zetten. Vind je op papier geen duidelijke aanleiding, dan geeft de media genoeg input. Denk bijvoorbeeld aan de MeToo-kwesties en ongewenst gedrag in de sport, de cultuursector en bijvoorbeeld de politiek. En ook op social media komt veel ongewenst gedrag langs. Daarnaast kunnen ontwikkelingen zoals thuiswerken een averechts effect hebben (hoeft niet). Communicatie kan digitaal (onbedoeld) anders overkomen. Ook missen we soms de gesprekken in de wandelgangen en kan het zijn dat er minder begrip voor elkaar ontstaat, omdat er minder mogelijkheden zijn voor een goed 'live' gesprek.

De impact van ongewenst gedrag is vaak groot. Het kan leiden 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 groepscultuur 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.

Hoge werkdruk als aanjager

Hoge werkdruk is 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. Creëer 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 aandacht aan risicofactoren op organisatieniveau, zoals weinig regelruimte in het werk, saai en monotoon werk, een hoge werkdruk en onzekerheid.

'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 je boodschap goed. Gebruik de eerdergenoemde 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. Uitvoering van de RI&E, het plan van aanpak, de regeling vertrouwenspersoon en klachtenregeling zijn allemaal instemmingsplichtig.

Rol leidinggevende

Een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende. Vroeg signaleren is stap één, maar dan? Leidinggevendens 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 leidinggevendens 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.

Positief werken aan een gedragscode

Begin altijd met het formuleren van de gewenste cultuur. 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. Vrijwel altijd vertellen mensen trots over hun werk, hun vakkennis. Oprecht aandacht geven aan medewerkers, zeker in deze drukke tijden is belangrijk. 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.

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. Organiseer als preventiemedewerker 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. Ook kan het helpen om het bespreekbaar maken van (on)gewenst gedrag te oefenen. Daarbij kun je beginnen met de makkelijke en prettige vorm: het bespreken van gewenst gedrag ofwel het geven van complimenten. Het is leuk om complimenten te geven en te ontvangen en mooi meegenomen is dat het vaak aanstekelijk werkt.

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. Zorg dat de vertrouwenspersoon goed bekend is en de rol duidelijk is. In voorlichting kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van deze animatie van de overheid: [animatie-de-rol-van-een-vertrouwenspersoon-binnen-een-organisatie](#)

Zero-tolerance

Een zero-tolerance beleid is in geval van veiligheidsbeleid niet ongevoel. 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. Het indienen van een klacht is een zwaar middel. Raad medewerkers altijd aan eerst naar de vertrouwenspersoon te gaan. De vertrouwenspersoon kan desgewenst ondersteuning bieden bij het indienen van een klacht. Als situaties geëscaleerd zijn en/of als ernstig ervaren worden, is een klachtenonderzoek een van de laatste 'redmiddelen'. Realiseer je dat voor zowel klager als aangeklaagde en de hele werkomgeving een zorgvuldig klachtenonderzoek van belang kan zijn. Met het instellen van een klachtencommissie maak je het beleid (on)gewenst gedrag sluitend.

Wat zegt de Arbeidsinspectie?

De Arbeidsinspectie vindt de RI&E erg belangrijk. In 2021 richt de Inspectie zich bijvoorbeeld op de verantwoordelijkheid van werkgevers voor PSA en het arboproof gebruik van ICT-middelen in de thuissituatie, dat door de coronacrisis een enorme vlucht heeft genomen. De Inspectie zal bij een groot aantal nog te selecteren bedrijven de RI&E en het plan van aanpak opvragen en die beoordelen op de beschreven PSA-risico's van thuiswerk en de omgang met coronamaatregelen op de werkplek. Je kunt ook zelf met de ogen van een inspecteur kijken aan de hand van de [zelfinspectietool werkdruk en ongewenst gedrag](#). Daarmee krijg je snel in beeld wat je (nog) moet onderzoeken en organiseren. En wil je nog meer weten, duik dan in de uitgebreide versie van inspectie, de basisinspectiemodule ([BIM](#)) [Ongewenste Omgangsvormen](#).

Altijd maatwerk

Met genoemde handvatten ben ik zeker niet volledig. Bovendien is het altijd maatwerk. Omgangsvormen zijn context afhankelijk. De bedrijfscultuur kan verschillen tussen soorten organisaties (groot/klein) en sectoren, resp. verschillen per soort werk (werkplaats/kantoor). Factoren als werkstress, onzekerheid en cultuurverschillen spelen een rol. Als preventiemedewerker heeft u dus een uitdaging om het beleid goed vorm te geven en het op orde te houden. Wees ook alert op veranderingen in uw 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.

Discriminatie en diversiteit

Vanaf eind 2019 heeft de overheid het thema discriminatie meer onder de aandacht gebracht. Dat zien we bijvoorbeeld terug in de door de Inspectie SZW uitgebrachte brochure: [Inspectie SZW brochure discriminatie op de werkvloer](#) en in overheidsprogramma's over exclusiviteit, genaamd Verderkijzers (zie: [Verderkijzers.nl](#)), de onlangs gelanceerde van het mkb over discriminatie: [nieuwe website diversiteit op de werkvloer om discriminatie tegen te gaan](#)

Corona en ongewenst gedrag

We hebben gemerkt dat corona een risicofactor kan zijn voor ongewenst gedrag. Veel aandacht gaat uit naar het voorkomen van besmettingen. Maar er is ook een andere kant aan deze maatregelen: het idee alsmaar of (te) veel online moeten zijn, een vervaging van de grens tussen werk en privé, medewerkers die er doorheen zitten, gemis aan contacten met collega's, projecten en individuele trajecten (bijvoorbeeld re-integratietrajecten) die opgeschort worden vanwege corona. Deze situaties kunnen ongewenst gedrag 'opwekken'. Bijvoorbeeld omdat je wat eerder uit je slof schiet of omdat de online communicatie (onbedoeld) heel anders overkwam. Daarnaast kan een project dat tijdelijk stopt of anders loopt vanwege corona onduidelijkheid, onrust en onzekerheid opleveren. Hetzelfde geldt voor eventuele extra of andere werkzaamheden die medewerkers erbij (kunnen) krijgen. Aan te raden is om hier veel aandacht aan te besteden en te zorgen dat medewerkers met hun vragen en zorgen goed terecht kunnen bij hun leidinggevende en collega's. Het beleid inzake het goede gesprek kan hiervoor goed ingezet worden.

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 op externe contacten. Wat vinden we wel/niet acceptabel? Echter de invulling van het beleid en de nazorg is anders en hangt ook af van de werkzaamheden en de mogelijke vormen van extern ongewenst gedrag waar de organisatie mee te maken heeft.

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. Kijk voor meer informatie:

<https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/ongewenst-gedrag/hulpmiddelen>

Lees meer:

[Vertrouwenspersoon straks verplicht voor alle werkgevers](#)

[Sociaal \(on\)veilig werken: een verantwoordelijkheid van iedereen](#)

[Zo herken je pesten](#)

[Lees meer op overzichtspagina Sociale veiligheid](#)

Bron-URL: [https://www.werkenveiligheid.nl/sociale-veiligheid/pesten-en-geweld/beleid-voor-ongewenst-gedrag?](https://www.werkenveiligheid.nl/sociale-veiligheid/pesten-en-geweld/beleid-voor-ongewenst-gedrag?utm_source=Nieuwsbriefservice%20Kerckebosch&utm_campaign=ca6cfbfe36-21wk39-werk-veiligheid-sep2_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_fc4f9fba82-ca6cfbfe36-80603813)

[utm_source=Nieuwsbriefservice%20Kerckebosch&utm_campaign=ca6cfbfe36-21wk39-werk-veiligheid-](#)

[sep2_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_fc4f9fba82-ca6cfbfe36-80603813](#)