

Beleid voor (on)gewenst gedrag



IR. NICOLE PIKKEMAAT ACHTERGRONDARTIKEL

21 november 2025 om 11:57

Ongewenst gedrag maakt onderdeel uit van het begrip psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA hoort uitgebreid aan bod te komen in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E), een van de belangrijkste taakgebieden van de preventiemedewerker. Met de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak kan de preventiemedewerker stimuleren dat er concrete maatregelen getroffen worden om ongewenst gedrag te bestrijden. Natuurlijk kan de preventiemedewerker meer doen, bijvoorbeeld door het thema (alvast) op de agenda te zetten, de vertrouwenspersoon in beeld te brengen en aandacht te vragen voor gewenst gedrag. In dit artikel geef ik de preventiemedewerker een aantal handvatten en ideeën om aan de slag te gaan en daarmee bij te dragen aan een veilige en prettige werkomgeving.

Begin met bewustwording

De impact van ongewenst gedrag is veelal groot. Het kan leiden tot burn-out-klachten, verzuim, een lage medewerkerstevredenheid en een hoog verloop. Niet alleen het slachtoffer, maar ook de collega's ondervinden vaak hinder. Het kan letterlijk de werksfeer verpesten. Aanleiding genoeg om het thema ongewenst gedrag op de agenda te zetten. De preventiemedewerker hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er is veel informatie beschikbaar, zoals bijvoorbeeld in de arbocatalogus van je sector (zoek op: [arbocatalogi](#), op: [hulpmiddelen duurzame inzetbaarheid](#) en: [met elkaar trekken we de grens](#) (overheidscampagne inzake grensoverschrijdend gedrag). Ik raad aan om de praktijk van je eigen organisatie te betrekken. Benut bijvoorbeeld verontrustende cijfers die duiden op ongewenst gedrag en een opvallend hoog aantal meldingen bij de vertrouwenspersoon of een toename van arbeidsconflicten. En denk ook aan bepaalde werksituaties, zoals de gezellige borrels op het werk die wel eens uit de hand lopen of voorbeelden van communicatie via social media die soms onbedoeld verkeerd overkomen.

De 'Tone at 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 je de directie moet overtuigen om het thema ongewenst gedrag uit te dragen. Idealiter doet de directie dat in samenwerking met de medezeggenschap/ondernemingsraad (OR). De OR is een belangrijke overlegpartner en heeft ook nog eens veel invloed. Uitvoering van de RI&E, het plan van aanpak, de regeling vertrouwenspersoon en klachtenregeling zijn instemmingsplichtig. Daarbij heeft de OR zicht op

wat leeft op de werkvloer en kan vanuit die hoedanigheid goed bijdragen aan een passende boodschap en werkwijze.

Belangrijke rol leidinggevende

Leidinggevendens hebben een belangrijke rol in het signaleren en bespreekbaar maken van ongewenst gedrag. 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? 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. Of we doen niets en dan blijven de heftige irritaties, het gedoe of het pestgedrag 'sudderend'. Als zaken escaleren, is ingrijpen nog lastiger. Training en intervisie waarin dilemma's, goede en slechte voorbeelden met elkaar gedeeld worden, geeft leidinggevendens (meer) bagage om effectief en prettig in te grijpen.

Rol van de omstander

Iedere medewerker draagt verantwoordelijkheid voor de sfeer binnen het team of afdeling. Dat moet van begin af aan duidelijk zijn. In de collegiale omgang past het niet om een ander dwars te zitten of buiten te sluiten. Ook niets doen bij een boude of kwetsende uitspraak van een collega kan veel invloed hebben. Het slachtoffer voelt zich onveilig en niet gesteund. De lastveroorzaker wordt niet 'gecorrigeerd', is zich mogelijk van geen kwaad bewust en gaat zijn gedrag niet aanpassen. Moedig medewerkers daarom aan om als hen iets ongewenst of onprettig overkomt feedback te geven. Ben je getuige van pesten of intimidatie: kijk niet weg, laat je horen en steun elkaar. Dit laatste, de rol van de omstander, krijgt de laatste tijd steeds meer aandacht. Mede gestimuleerd door de eerdere genoemde overheids campagne worden omstandertrainingen georganiseerd, waarin verschillende acties worden doorlopen waarmee je slachtoffers bescherming kunt bieden.

Positief werken aan een gedragscode

Werk toe aan een gezamenlijk gedragen gedragscode. In de gedragscode geef je met elkaar aan welke waarden en normen je als bedrijf belangrijk vindt en welke gedragingen je niet tolereert. Hierbij kun je aandacht voor gewenst gedrag prima meenemen. Bedenk bijvoorbeeld hoe je elkaar eerlijk en direct aanspreekt op gedrag in de vorm van positieve feedback, zoals:

- "We groeten elkaar altijd"
- "We praten positief over elkaar"
- "We zijn eerlijk over een fout"
- "We gaan niet in discussie via de mail of social media aan, maar spreken elkaar"

Natuurlijk hoeft je niet alles op papier te zetten. Sterker nog: voorkom dat het een papieren tijger wordt door regelmatig met elkaar in gesprek te gaan. Niet altijd is duidelijk welk gedrag toelaatbaar is of niet. Juist ook die twijfelachtige situaties zijn interessant om met elkaar te bespreken en de grenzen van wat prettig is en wat juist niet, te verkennen. Hierdoor ontstaat vaak meer duidelijkheid en onderling begrip.

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). Het vergt vaak moed om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Een vertrouwenspersoon biedt houvast. De belangrijkste rol van de vertrouwenspersoon is opvang en begeleiding van medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag (de melder). De vertrouwenspersoon zoekt samen met de melder naar de

voor hem gewenste stappen en mogelijke oplossingen. Soms is een luisterend oor en/of het krijgen van bevestiging voldoende. Andere keren zal de melder een gesprek aangaan met zijn leidinggevende of de lastveroorzaker al dan niet in het bijzijn van de vertrouwenspersoon. Laagdrempelige en deskundige vertrouwenspersonen en uitleg over de rol zijn een pre. Gebruik bijvoorbeeld de door overheid ontwikkelde: [Animatie| De rol van een vertrouwenspersoon](#) om de rol van de vertrouwenspersoon toe te lichten en het artikel [Een veilige werkplek vraagt om lef en actie, niet alleen beleid](#) om meer kennis en inspiratie op te doen.

Zero-tolerance en zorgvuldig onderzoek

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 nog te vaak 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. Duidelijke sancties in geval van ontoelaatbaar gedrag zijn noodzakelijk, ook al doet de dader nog zo veel goeds voor het bedrijf. Een klacht indienen is een zwaar middel en vaak een laatste 'redmiddel' voor slachtoffers. In zo'n geval is zorgvuldig onafhankelijk onderzoek van belang, niet alleen voor het slachtoffer (de klager), maar ook de aangeklaagde. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een klachtencommissie die hoorzittingen houdt (hoor en wederhoor) en in de afronding van het onderzoek de klacht al dan niet gegrond verklaart en de directie advies geeft over de te treffen sancties of maatregelen.

De Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) en de RI&E

Je kunt aan de hand van de [zelfinspectietool werkdruk en ongewenst gedrag](#) zelf inspecteur spelen. Je krijgt snel in beeld wat je (nog) moet onderzoeken en organiseren op het vlak van ongewenst gedrag. Je ziet daarin ook de genoemde beleidselementen als de vertrouwenspersoon en een onafhankelijke klachtenprocedure terug. Uit de zelfinspectie blijkt ook dat de RI&E belangrijk wordt gevonden door de NLA. De risico's op het terrein van ongewenst gedrag moeten goed uit de verf komen in de RI&E. Zo moet je onder medewerkers bevragen of zij pestgedrag, intimidatie en/of discriminatie ervaren en of zij bekend zijn met de vertrouwenspersoon en het algehele beleid. Daarnaast moet je ook aandacht besteden aan factoren die het risico op ongewenst gedrag (kunnen) vergroten, zoals bijvoorbeeld werktijden buiten kantooruren, een hoge werkdruk en/of hybride werken. Meer uitleg hierover vind je in het artikel: [Hoe de RI&E kansen biedt om PSA aan te pakken](#).

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 (bijvoorbeeld groot of klein), sectoren (bijvoorbeeld transport of gemeente) en per soort werk (bijvoorbeeld productie of 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 alert op veranderingen. Zo kan een reorganisatie een risicofactor zijn. 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 onopgeruimd bureau of ruzie over de ideale temperatuur. Zorg dat bij veranderingen de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting goed worden meegenomen. En laat de Arboret daarvoor nu het ideale instrument bieden: de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak.

Extern (on)gewenst gedrag

Dit artikel is gericht op intern (on)gewenst gedrag. Echter, medewerkers kunnen ook last hebben van externen. Denk aan grapjes of opmerkingen van klanten, cliënten of bezoekers. Dit externe ongewenst gedrag kun je ook in je beleid betrekken. 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.

Source URL: <https://www.werkenveiligheid.nl/sociale-veiligheid/pesten-en-geweld/beleid-voor-ongewenst-gedrag>