

# BEZEMER & KUIPER

\_\_\_\_\_ Advies en Training

SLA MIJ



P.3



economische crisis,

REORGANISATIE



& ONgewenste  
omgangsvormen



p.3 De impact van economische crisis en reorganisatie > p.6 Kijkje in de  
keuken van beleidsadvisering > p.10 Internationale conferentie over pesten

**bulletin**  
najaar 2010

# Inhoud



De impact van de  
economische crisis op  
pestgedrag p. 3

Loes de Blois  
(Politie Haaglanden)

p. 9

'Investeren in  
vredestijd'



Internationale  
conferentie over  
pesten p. 10

## en verder

Column Willeke Bezemer

2

Vraag & antwoord

5

Juridisch

8

Uit de praktijk: Politie Haaglanden

9

Bijblijven

12



COLUMN  
Willeke Bezemer

## BUITENSLUITEN

Ze is net tien en zit in groep 6. Haar vorige beste vriendin en huidige beste vriendin zijn nu vriendinnen en willen (even?) niets met haar te maken hebben. Die twee smoesten met elkaar, zij kwam er bij staan, en werd weggewuifd. Ze doet het handje na van een van die beste vriendinnen. Wegwezen! zei het handje. En ze ging weg. Wat moest ze anders?

Zo gaat het bij volwassenen ook. Wegwezen zegt soms een handje. Zo'n boodschap is duidelijk genoeg, woorden zijn daar niet voor nodig. Het kan nog subtieler. De vraag 'ga je mee lunchen?' aan de één en uitdrukkelijk niet aan de ánder spreekt boekdelen. Het kan nog grover. Koffie of thee halen voor iedereen, behalve voor die ene collega. Of hem of haar overslaan met taart als iemand jarig is. Dergelijk gedrag heet buitensluiten en is een van de vele vormen van pesten. Het is zelfs een van de ergste vormen van pesten en komt hard aan. De boodschap achter buitensluiten is immers 'voor mij besta je niet'. Die boodschap haalt zowel volwassenen als kinderen onderuit. Want hoe kun je je verweren tegen buitensluiten? Een antwoord in de trant van 'ik wil wel meelunchen met jullie' zou heel alert zijn. Maar wie bedenkt dat op zo'n moment? En stel dát je het bedenkt, wie krijgt dat uit zijn strot?

De tienjarige besloot om geen vriendin te willen zijn van vriendinnen die haar wegwuiven. Die keus gun ik elke volwassene op het werk. Al weet ik dat zo iets niet eenvoudig is. Maar dat is het ook niet voor tienjarigen.

### Redactie

Willeke Bezemer, Alie Kuiper, Cees van der Wijst

### Aan dit nummer werkten verder mee

Leo ten Brink, Loes de Blois

### Eindredactie en projectmanagement

De Nieuwe Lijn, Rotterdam

### Vormgeving/illustraties

IJzersterk, Rotterdam

### Fotografie

Hans Buysse

### Drukker

Drukkerij Steenman, Enkhuizen

### Illustratie omslag

IJzersterk, Rotterdam

### Dit is een uitgave van Bezemer & Kuiper Advies en Training

Postbus 19007

3001 BA Rotterdam

Telefoon (010) 240 09 07

Fax (010) 280 93 68

E-mail [info@bezemer-kuiper.nl](mailto:info@bezemer-kuiper.nl)

[www.bezemer-kuiper.nl](http://www.bezemer-kuiper.nl)

ISSN 1572-2732

# DE **IMPACT** VAN economische **CRISIS** **OP** ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

**Pesten, seksuele intimidatie en discriminatie op het werk zijn 'not done' en kunnen een organisatie flinke schade berokkenen. Tegenwoordig is die stelling maatschappelijk gemeengoed; veel organisaties ontwikkelden beleid om ongewenst gedrag te voorkomen. Maar de recente economische crisis lijkt pestgedrag uit te kunnen lokken. Organisaties focussen op goedkopere bedrijfsvoering en besteden minder aandacht aan het sociale klimaat. Onder medewerkers neemt de onzekerheid en stress toe en er ontstaat meer risico op grensoverschrijdend gedrag op het werk. Het is dus juist zaak dat in tijden van reorganisatie de aandacht voor ongewenste omgangsvormen niet verslapt.**

***Beperk de onzekerheid van medewerkers door goede informatie***

**Uit verschillende onderzoeken** blijkt dat pestgedrag op het werk toeneemt door grote veranderingen binnen werksituaties en de daarmee samenhangende onzekerheid voor medewerkers. In een Australisch model voor riskmanagement wordt organisational change genoemd als risicofactor voor bullying. Het gaat dan vooral om ingrijpende veranderingen, bijvoorbeeld in het productieproces, de werkmethoden of een wisseling van het management.

#### **Onzekerheid**

Aan het eind van 2008 verkeerden volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 17,3 procent van de werknemers in Nederland in onzekerheid over het behoud van hun baan. In 2009 liep dat percentage op tot 22,8 procent. In 2008 raakte al 43 procent van alle werknemers in ons land betrokken bij een reorganisatie, al dan niet met gedwongen ontslag. In 2009 was dat percentage 47 procent. Een reorganisatie treft overigens niet alleen de direct betrokken werknemers maar alle medewerkers. Want hoe zeker zijn de 'achterblijvers' van hun positie ?

Dat vooral die onzekerheid het risico op grensoverschrijdend gedrag vergroot, blijkt ook uit onderzoek van de FNV. Bij 41 procent van de ondervraagde werknemers die een



reorganisatie meemaakte, leidde het veranderingsproces tot gezondheidsklachten. De stressklachten waren vooral het resultaat van onzekerheid over de gevolgen voor de eigen positie en het gebrek aan invloed op de richting van de verandering. Vermoeidheid en slapeloosheid scoren hoog maar ook 'meer irritaties in de omgang met anderen' wordt gemeld.

### **Korte lontjes**

In de praktijk van Bezemer & Kuiper zien we wat het effect is van onzekerheid bij medewerkers over hun positie bij een reorganisatie. Het FNV-onderzoek spreekt van 'meer irritaties in de omgang met anderen'. In minder diplomatieke taal hebben wij het over kortere lontjes. Als de baas werknemers lang in onzekerheid laat over de gevolgen voor hun positie, zou dit aanleiding kunnen zijn voor verbale agressie, fysiek geweld, maar ook pestgedrag. Een organisatie loopt dan het risico dat een aantal mensen op een afdeling zelf wel 'beslist' wie er weg moet. Vaak is dat degene die afwijkt van de norm. De collega die vijf parkjes aanharkt in plaats van de drie die de anderen doen, kan dan

weggepest worden. Of het pesten richt zich juist op de collega die onderpresteert en maar één aangeharkt parkje oplevert.

### **Goedkoper**

Diepgaand onderzoek naar effecten van reorganisaties op ongewenste omgangsvormen staat nog in de kinderschoenen. In onze praktijk signaleren we wel tendensen. Een aantal ontwikkelingen springt in het oog. Door de recessie leggen veel organisaties een grotere nadruk op kostenreductie. De output en een goedkopere bedrijfsvoering worden belangrijker. Een van de eerste bezuinigingsmaatregelen is het snijden in managementlagen. Daarnaast is er minder aandacht voor zaken buiten het primaire proces, zoals werkoverleg. Ook flexibilisering van het werknemersbestand, instroom van werknemers uit lage-lonenlanden, verdere automatisering van het productieproces en/of het outsourcen van onderdelen van de bedrijfsvoering hebben effect op het sociale klimaat. Al deze maatregelen vormen risico's voor de omgangsvormen op de werkvloer.

### **Minder toezicht**

We kennen allemaal organisaties met een waterhoofd: te veel managementlagen in verhouding tot de uitvoerende krachten. Door het vergroten van de span of control van de direct leidinggevenden, kan het toezicht op de werkvloer verdwijnen. Zeker bij organisaties met een tijdelijk of structureel hoog risico op ongewenste omgangsvormen is 'lik op stuk', oftewel direct ingrijpen door de baas, van groot belang. Maar dan moet de chef wel dicht op die werkvloer zitten. Werkoverleg lijkt ten koste te gaan van de werktijd voor het primaire proces. Maar in organisaties waar amper werkoverleg plaatsvindt, geven meer mensen aan te worden gepest. En pesten kost een organisatie ook geld aan productieverlies.

### **Wegpesten**

Automatisering van het productieproces is vaak onvermijdelijk om als bedrijf een positie op de markt te behouden. Maar te rigoureuze automatisering, zonder aandacht voor de sociale processen, kan leiden tot clashes op de werkvloer. Oudgedienden die beter met een schroevendraaier dan

## Riskmanagement bij reorganisatie:

- Onderken negatieve effecten op de omgangsvormen
- **Breng deze risico's in kaart**
- **Maak een plan van aanpak om de risico's te verminderen**
- **Beperk de onzekerheid en informeer medewerkers.**
- **Meet het binnenklimaat**

de computer overweg kunnen, worden weggepest door de 'jonkies'. Of de jonge nerd wordt weggepest door de werknemers die het digitale tijdperk niet in willen.

### Flexkrachten

Ook flexibilisering van het werknemersbestand, een manier om pieken en dalen in de productie beter te managen, kan tot clashes leiden. Er ontstaat een kern van vaste medewerkers met een schil van flexkrachten. Medewerkers met tijdelijke contracten blijken echter kwetsbaarder voor pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Ze weten vaak niet wat hun rechten zijn en durven minder gemakkelijk te protesteren tegen ongewenste omgangsvormen.

Bedrijfstakingen die gebruik maken van werknemers uit lage-lonenlanden, doen er verstandig aan te investeren in het omgaan met verschillen. Een voorbeeld: wat een leuke personeelsbijeenkomst had moeten

worden, eindigde in een aanvaring tussen Nederlandse en Poolse werknemers nadat een zeer katholieke Poolse werkneemster de uitnodiging voor een dansje - weliswaar met een beetje aandrang - van een Hollandse jongen opvatte als een aantasting van haar eer en goede naam. De sociale veiligheid werd ondergraven.

### Niet piepen

Outsourcing van werkzaamheden als schoonmaak, catering, beveiliging en delen van het primaire proces, betekent vaak dat een organisatie steeds minder zicht heeft op de mensen die in hun gebouw aan het werk zijn. Bij een bepaalde organisatie gingen de schoonmakers bijna op de vuist met medewerkers van de catering. Bij de ene groep zaten veel Turkse medewerkers en bij de andere Koerdische. Een conflict ver van huis werd manifest en aanvankelijk begreep niemand wat er aan de hand was. Ook krijgen ingehuurde schoonmaak- of

cateringmedewerkers van hun eigen baas nogal eens te horen dat ze niet moeten piepen over een respectloze bejegening door de klant. Want het contract zou eens opgezegd kunnen worden.

### Riskmanagement

Bovengenoemde negatieve effecten van reorganisaties op de omgangsvormen hoeven natuurlijk niet op te treden. In Australië heeft men het niet voor niets over riskmanagement: het managen van de risico's. Begin met het onderkennen van de risico's en breng ze in kaart. Stel vervolgens een plan van aanpak op om ze te verminderen. Een van de aanbevelingen uit alle tot nu toe bekende onderzoeken is: beperk de periode van onzekerheid over de gevolgen van een reorganisatie en informeer medewerkers. Ook is het zinvol een methode te ontwikkelen om de effecten van reorganisaties op het 'binnenklimaat' te meten, vergelijkbaar met milieueffectrapportages. Zo voorkomen we dat de doelstellingen voor het beleid inzake ongewenste omgangsvormen worden ondergraven door de ongeplande en ongewenste effecten van reorganisaties. ◀

In mijn functie als vertrouwenspersoon werd ik opgezocht door een medewerkster die volgens mij een heel terechte klacht heeft over het opdringerige gedrag van een collega. Hij achtervolgt haar min of meer tijdens de lunch en in de rookpauze, hij stuurt verliefde sms-jes en nu hij heeft ontdekt waar ze woont, ziet ze hem ook bij haar in de straat. Ze wordt er doodziek van. Haar chef weet het allemaal, maar doet niets. Omdat de betreffende collega verliefd is, en verliefdheid menselijk is. Zegt haar chef dus! Wat kan ik voor haar doen?

Ook al is de collega verliefd op jouw 'klant', dat is geen excuus voor zijn opdringerige gedrag. Hij moet dus aangesproken worden, niet op die verliefdheid (want dat kan inderdaad gebeuren), maar op zijn gedrag. Nu de leidinggevende dat niet doet, zit er niets anders op dan binnen de organisatie te zoeken naar de persoon die ook in de positie is om dat te doen. De leidinggevende van de leidinggevende misschien? Iemand van P&O? Welke andere functionaris in de organisatie is de aangewezen persoon om dit te doen?

Stel nu dat geen enkele leidinggevende het op zich neemt om de betreffende persoon op zijn gedrag aan te spreken. Ook dan kun je nog wat doen. Dan kan jouw klant namelijk altijd nog een formele klacht indienen wegens seksuele intimidatie. Want zoals iedereen heus wel begrijpt dat iemand uit kwaadheid de neiging heeft om klappen uit te delen, kunnen klappen op het werk echt niet worden getolereerd. Op dezelfde manier kan ook opdringerig gedrag uit verliefdheid niet goed worden gepraat.

Kijkje in de keuken van Bezemer & Kuiper:

# BELEIDSADVISING en -ONDERSTEUNING

De Arbowet verplicht organisaties tot het voeren van beleid inzake seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld en discriminatie. Maar hoe? De wet geeft geen concrete antwoorden. Sinds 2007 stelt de wet alleen dat beleid moet voldoen aan de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening. Algemene informatie hierover is te vinden op de speciale website van het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid ([www.arboportaal.nl/agressie-intimidatie](http://www.arboportaal.nl/agressie-intimidatie)). Wie advies en ondersteuning op maat wil, kan terecht bij adviseurs van Bezemer & Kuiper. Een aantal voorbeelden.

## Harmonisatie bij fusie

*‘Ons bedrijf gaat binnenkort fuseren met een andere organisatie. Wat betekent dat voor het beleid inzake psychosociale arbeidsbelasting? Wij vinden ons beleid beter dan dat van de fusiepartner. Zij hebben bijvoorbeeld externe vertrouwenspersonen en een externe klachtencommissie en wij interne.’*

Elke organisatieadviseur kent de ijzeren formule: effectiviteit is kwaliteit maal acceptatie ( $E=KxA$ ). Zeker bij een fusie is het niet verstandig als externe adviseur vanachter je bureau een advies te schrijven over harmonisatie van het beleid inzake ongewenste omgangsvormen. Het mooiste is wanneer het lukt de fusiepartners over hun eigen schaduw heen te laten springen. Dan zijn ze ook bereid de succesvolle onderdelen van het beleid van de ander te zien. Natuurlijk moet het nieuwe beleid voldoen aan de wettelijke verplichtingen. Maar een van de inzichten van de professionele dienstverlening is dat een goed model nooit los kan worden gezien van de context. En die context, in dit geval een fusie, is een nieuwe werkelijkheid die vraagt om een nieuwe aanpak. Binnenkort start een projectgroepje dat bestaat uit deskundigen van beide fusiepartners en een van onze adviseurs om het beleid inzake psychosociale arbeidsbelasting opnieuw vorm te geven. Twee vliegen in één klap: kwaliteit en draagvlak in een. ◀

## Actualiseren van het beleid

*'Ons ziekenhuis heeft jaren geleden beleid ontwikkeld inzake seksuele intimidatie en agressie en geweld. Ik ben de nieuwe arbocoördinator en vraag me af of het beleid nog wel voldoet aan de wettelijke verplichtingen.'*

Soms lijkt een vraag simpel, maar is het antwoord complex. Zoals bij deze vraag van een arbocoördinator in een ziekenhuis over het actualiseren van het beleid. Het beleid in het ziekenhuis beperkte zich tot seksuele intimidatie en agressie en geweld. Inmiddels vereist de wet ook dat pesten en discriminatie worden aangepakt. De bestaande beleidsnota en de klachtenprocedure aanvullen met definities van pesten en discriminatie was niet voldoende. Ook de RI&E moest worden aangepast met vragen over de risico's op pesten en discriminatie. Het was de

*'Er staan bij onze instelling een paar vacatures open voor vertrouwenspersonen. De directie vraagt zich af of deze wel opgevuld moeten worden want er komen maar weinig klachten.'*

Kan een organisatie met minder vertrouwenspersonen toe als er maar weinig klachten komen? Ons antwoord aan deze instelling was 'ja'. Uit de RI&E was gebleken dat de risico's op ongewenste omgangsvormen binnen deze instelling klein zijn. Het geringe aantal meldingen bij de vertrouwenspersonen was hiermee in overeenstemming. Deze uitkomst betekende echter niet dat de ontstane situatie optimaal was. De vacatures bleken vooral in één bepaalde regio te bestaan waardoor de landelijke dekking in gevaar kwam. Deze instelling koos er vervolgens voor een enkele nieuwe vertrouwenspersoon aan te stellen om de witte plekken op de kaart kwijt te raken en daarbij de vacatures die zouden ontstaan in andere regio's niet op te vullen. Waarbij men er op let dat niet een eenzijdige teamsamenstelling ontstaat, met bijvoorbeeld alleen vrouwelijke vertrouwenspersonen. ◀

## Minder klachten, minder vertrouwenspersonen?



vraag of de vertrouwenspersonen die ooit waren geselecteerd op benaderbaarheid voor seksuele intimidatie wel toegankelijk zijn voor medewerkers met klachten over discriminatie. De uitkomsten van de RI&E en kengetallen over de samenstelling van het personeelsbestand bevestigden het vermoeden dat aanvulling van het team van vertrouwenspersonen met medewerkers van allochtone komaf nodig was. Ook moest de kennis van vertrouwenspersonen en de klachtencommissie over de nieuwe thema's worden bijgespijkerd. Het beleid van het ziekenhuis is nu weer up to date. Dat is prettig voor de medewerkers, maar ook voor de patiënten. Uit eerder onderzoek weten we dat er verband bestaat tussen tevredenheid van medewerkers over de onderlinge omgangsvormen en de mate van patiënttevredenheid. ◀



## Voorlichting van medewerkers

*'Onze OR wil dat medewerkers voorlichting krijgen over het beleid inzake ongewenste omgangsvormen. Wij vinden het bij taakvolwassenheid horen dat mensen zelf op intranet de informatie opzoeken. Is dat voldoende?'*

Aan de telefoon kunnen wij algemene vragen over voorlichting van medewerkers over ongewenste omgangsvormen goed beantwoorden. De Arboret is duidelijk: de werkgever moet medewerkers actief voorlichten over psychosociale arbeidsbelasting (lees: ongewenste omgangsvormen). Het is dus onvoldoende om te zeggen dat medewerkers een 'haalplicht' hebben en hun informatie op intranet moeten halen. De werkgever heeft een 'brengplicht'. Maar hoe high of low profile de voorlichting moet zijn, hangt ook af van de risico's die de organisatie loopt op dit terrein. Binnen een organisatie zijn vaak differentiaties zichtbaar.

Bij de gemeente in kwestie bleken er verschillen in risico tussen de bestuursdienst en de reinigingdienst. Bij de bestuursdienst kon worden volstaan met het af en toe agenderen van het thema tijdens werkoverleg. Bij de reinigingsdienst zijn – naast een cursus voor leidinggevenden en voorlieden – speciale voorlichtings-sessies voor medewerkers georganiseerd. Trainingsacteurs speelden herkenbare scènes over pesten en discriminatie, gingen in discussie met de medewerkers en gaven hen informatie over het beleid. Want wie in de buitendienst zit en op het werk geen computer tot zijn beschikking heeft, zal niet zo gauw op intranet naar informatie zoeken. En wie de taal niet goed beheerst, heeft niets aan een folder. In de loop van dit jaar zal het medewerkerstevredenheids-onderzoek bij de gemeente uitwijzen of het voorlichtingstraject over ongewenste omgangsvormen succesvol was. De OR zit op het vinkentouw. ◀

## MOET EEN OVERHEIDS- WERKGEVER DOCUMENTEN OVER ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN VAN AMBTENAREN VERSTREKKEN?



## JURIDISCH

met mr. Leo ten Brink

**Het college van B&W van de gemeente Arnhem heeft terecht geweigerd om fotokopieën/afschriften te verstrekken van documenten van de Regionale Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Dit staat in een uitspraak van de afdeling Rechtspraak van de Raad van State van 21 januari 2009. Vanuit een beroep op de Wet openbaarheid bestuur (Wob) – die ook betrekking heeft op de wijze waarop ambtenaren hun ambt vervullen – was het college verzocht de gevraagde informatie te verstrekken.**

Het college was van oordeel dat de gevraagde informatie (stukken) niet onder het college berustte, maar onder de klachtencommissie en wees het verzoek af. Ook in bezwaar kwam het college niet tot een ander besluit. Vervolgens ging de betrokken verzoeker tegen de weigering van het college in beroep bij de Rechtbank Arnhem. Deze kwam tot het oordeel dat documenten van de Regionale Klachtencommissie onder de reikwijdte van de Wob vallen, waarna het college in hoger beroep ging bij de afdeling Rechtspraak van de Raad van State.

Anders dan de Rechtbank Arnhem oordeelde de Afdeling Rechtspraak dat de Regionale Klachtencommissie niet valt aan te merken als een onder verantwoordelijkheid van het college van B&W werkzame instelling, dienst of bedrijf. Het gaat hier immers niet over een zuiver interne klachtencommissie; de voorzitter is niet werkzaam bij de samenwerkende gemeenten en voor de leden geldt geen verplichting daar werkzaam te zijn.

Tot het uitbrengen van het rapport van bevindingen, vergezeld van een advies en eventuele aanbevelingen, volgt de commissie weliswaar de in de klachtenregeling voorgeschreven procedure, maar handelt zij naar eigen inzicht. Het college kan geen opdrachten of aanwijzingen geven, waarnaar de commissie zich dient te richten. De documenten van deze commissie berusten daarom niet onder het college. Dit wordt pas anders als de commissie

het rapport van bevindingen, advies en aanbevelingen uitbrengt aan het college. Dan berusten de stukken wel onder het college en is de Wob wel van toepassing.

Opmerkelijk is verder dat de Afdeling Rechtspraak over de documenten van de vertrouwenspersoon van de gemeente (ook deze stukken werden met een beroep op de Wob opgevraagd), hoewel deze werkzaam is bij de gemeente, tot dezelfde conclusie komt. De betreffende vertrouwenspersoon sloeg de aantekeningen van door haar gevoerde gesprekken op een persoonlijke schijf op, zodat deze niet door anderen konden worden ingezien. Ook deze aantekeningen berusten naar het oordeel van de Afdeling Rechtspraak niet onder het college van B&W, omdat het noodzakelijkerwijs vertrouwelijke karakter, ook ten opzichte van het college, daarvan dan niet meer is gewaarborgd. ◀



### Conclusie:

**De overheidswerkgever is niet verplicht om stukken die zich onder een (externe) klachtencommissie bevinden, zelfs niet op grond van de Wob, aan derden te verschaffen. Dit geldt echter niet als die stukken door de Klachtencommissie aan de werkgever zijn verstrekt. Daarvan is in ieder geval sprake (op grond van het daarover bepaalde in de klachtenprocedure) als het gaat om het rapport van bevindingen en het daarbij behorende advies en eventuele aanbevelingen. Hetzelfde geldt voor de aantekeningen van de vertrouwenspersoon, opgeslagen op een persoonlijke schijf. Het zal duidelijk zijn dat de Wob niet van toepassing is op een (externe) klachtencommissie of vertrouwenspersoon. Zij zijn immers geen bestuursorgaan.**



**Loes de Blois is sinds kort met pensioen. Vijftien jaar lang was zij centrale vertrouwenspersoon bij de Politie Haaglanden. Binnen dit grote korps maakte ze zich hard voor de structurele training van (aankomende) leidinggevenden op het gebied van ongewenste omgangsvormen, een training die wordt verzorgd door Bezemer & Kuiper.**

## 'Je moet investeren in vreedestijd'

### Hoe is dat nou om vertrouwenspersoon te zijn in zo'n groot politiekorps?

'Aan de ene kant is het korps gewoon een grote organisatie met 5000 medewerkers. Net als bij andere organisaties komt er ongewenst gedrag voor op de werkvloer, zoals pesten, treiteren, seksuele intimidatie en discriminatie. Kenmerkend voor het korps is wel de strakke hiërarchie. Dat maakt het lastig om iemand in een hogere functie aan te spreken op ongewenst gedrag. Bovendien is het een stoere cultuur, je moet je eigen broek ophouden en niet te snel gaan piepen. Er is een groot personeelsverloop op de werkvloer; door interne mobiliteit, doorstroom maar ook uitstroom, vooral naar andere korpsen. Politie Haaglanden was jarenlang een opleidingskorps voor andere regio's. Dat alles maakt een structurele aanpak van ongewenste omgangsvormen des te belangrijker. De werksfeer wordt vooral bepaald door gedrag. Als je prettig en respectvol omgaat met je collega's en zij met jou, dan zit je lekker in je vel en functioneer je drie keer zo goed. En dat moet ook, want we hebben onze politiemensen hard nodig!'

### Hoe is die structurele aanpak gerealiseerd bij de Politie Haaglanden?

'In 2005 ging de Haaglandse Operationele Leergang Leidinggevende (OLL) van start. Het grote voordeel van een eigen opleiding was dat we er structurele aandacht voor gedrag in konden opnemen. Bezemer & Kuiper gaf al sinds 1998 tweedaagse

trainingen aan leidinggevenden over ongewenst gedrag binnen het Haagse korps. In de OLL werd die training een verplichte module. Iedereen die in aanmerking wilde komen voor een leidinggevende functie, moest de training hebben gevolgd.'

### Waarom is een cursus over ongewenst gedrag voor leidinggevenden zo belangrijk?

'Integriteit, diversiteit en omgangsvormen vormen de rode draad van de dagelijkse politiepraktijk. We willen een organisatiecultuur waarin praten en discussiëren over normen, waarden en gedrag vanzelfsprekend is. Leidinggevenden geven de grenzen aan van acceptabel gedrag. Ze moeten zich goed bewust zijn van die rol. In twee dagen training wordt er echt diep in de materie gedoken. Er worden rollenspellen gespeeld met acteurs. In zo'n spel ervaren deelnemers aan den lijve hoe ingewikkeld het kan zijn om goed leiding te geven. Je moet ongewenst gedrag kunnen herkennen, er anderen op aanspreken en zelf voortdurend voorbeeldgedrag laten zien.'

### Wat zijn de resultaten van de training?

'Het aantal meldingen over grensoverschrijdend gedrag door leidinggevenden liep met de helft terug. Het aantal situaties waarin leidinggevenden een positieve rol speelden bij het oplossen van concrete cases nam met de helft toe. Vorig jaar stapte de Politie Haaglanden om organisatorische redenen over van de Haagse OLL naar de landelijke leergang van de Politieacademie en viel de aparte module ongewenste omgangsvormen weg. Dit werd al snel als een groot gemis ervaren. De laatste metingen naar ongewenst gedrag geven een trend aan waarin weer meer over leidinggevenden gemeld wordt. Dit onderstreept maar weer eens dat ongewenst gedrag voortdurend en structureel aandacht moet krijgen. De directie heeft dan ook besloten de training weer op te starten.'

### Waar ben je zelf het meest tevreden over?

'Ik heb opeenvolgende chefs steeds weer weten te overtuigen van het belang van aandacht voor ongewenst gedrag. Mijn motto is: je moet investeren in vreedestijd. Laat zien wat je werk als vertrouwenspersoon inhoudt en koppel consequent informatie terug naar het management. Op het moment dát er dan iets aan de hand is en er moet worden ingegrepen, is men bereid serieus naar je te luisteren. Het is enorm belangrijk dat iemand die zich schuldig maakt aan ongewenst gedrag, ook de consequenties draagt van dat gedrag. Gelukkig heb ik altijd steun gekregen van mijn chefs, ook bij de hele lastige zaken.'



Henk van Essen (korpschef) en Loes de Blois

**Twaalf jaar geleden vond de eerste internationale conferentie plaats over pesten op het werk. Alle betrokkenen waren enthousiast en besloten door te gaan met de internationale contacten. Sindsdien komen experts om de twee jaar bij elkaar en wisselen kennis en ervaringen uit. In 2010 was dit alweer op de 7e internationale conferentie over pesten op het werk. Inmiddels heeft het groepje enthousiastelingen van het eerste uur nóg een stap gezet, namelijk de oprichting van de International Association on Workplace Bullying and Harassment (IAWBH).**

De conferentie werd georganiseerd door het Centre for Research on Workplace Behaviours, Glamorgan Business School van de Universiteit van Glamorgan in samenwerking met de IAWBH en vond begin juni plaats in Cardiff (Wales). Twaalf jaar geleden deelden nog slechts een handvol wetenschappers hun kennis, nu trok de conferentie meer dan driehonderd belangstellenden uit bijna alle EU landen, maar ook uit Australië, Brazilië, Canada, Japan, Maleisië, Nieuw Zeeland en de Verenigde Staten. Ook wij (Alie Kuiper en Willeke Bezemer) gaven acte de présence. Doel van de conferentie was de synergie te bewerkstelligen tussen enerzijds onderzoekers, beleidsmakers en overheidsorganisaties, anderzijds mensen uit het veld zoals

mediatoren, trainers, therapeuten en counselors. De vorm van de conferentie was traditioneel: elk dagdeel begon met een keynote speaker die een uur tot zijn of haar beschikking kreeg, gevolgd door parallelsessies door andere (soms heel wat minder begenadigde) sprekers die per persoon een kwartier vulden met een presentatie van bijvoorbeeld hun onderzoeksresultaten of een literatuurstudie.

#### **Wel of geen nut?**

Als je een conferentie bezoekt is de hamvraag natuurlijk altijd of je er werkelijk wat mee opschiet. Want is zoiets eigenlijk niet gewoon een uitje op kosten van de zaak? Voor minder geld en in minder tijd kun je immers ook de



# **INTERNATIONALE CONFERENTIE OVER PESTEN OP HET WERK**

nodige vakliteratuur tot je nemen. Voor óns had de conferentie wel degelijk nut. Het was inspirerend om te luisteren naar en te discussiëren met goede wetenschappelijke onderzoekers en om binnen een heel kort tijdsbestek een overzicht te krijgen over de onderzoeksthema's op het gebied van pesten. Bovendien is het gewoon leuk om herkenning te vinden in bepaalde onderzoeksresultaten en weer eens andere invalshoeken aangereikt te krijgen.

Het trof ons hoeveel deelnemers solitair bleken te werken. Voor hen was het een belevenis om zo veel gelijkgestemden te ontmoeten, mensen die pesten op het werk een belangrijk item vinden. Dát gevoel deelden we echter niet, want bij Bezemer & Kuiper zijn we allesbehalve solitair bezig. We werken met een grote, multidisciplinaire ploeg van gedragswetenschappers, juristen, sociologen, bedrijfskundigen. In discussies met anderen was dit een eye opener. Dat dit kon! Menig deelnemer benijdde ons dan ook. Niet alleen vanwege de luxe van ons multidisciplinaire team, maar ook omdat de overheid én arbeidsorganisaties in Nederland beleid tegen pesten op het werk een belangrijk punt vinden. Met enige prioriteit!

### Leiderschapstijlen

We hebben genoten van de inhoudelijke bijdragen van met name Staale Einarsen (Universiteit Bergen), Denise Salin (Hanken School of Economics) en Ralph Fevre (Cardiff University). Einarsen onthaalde zijn gehoor op onderzoek naar leiderschap in relatie tot pesten op het werk. Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt aangenomen dat zowel een autoritaire manier van leiding geven, als gebrek aan leiding geven ('laissez-faire') vaker tot pesten op de werkvloer leiden. Maar klopt dat wel? vroeg Einarsen ons. Want het kan toch niet zo zijn dat je als leidinggevende altijd 'goed' bent of altijd 'slecht'. Zo

zwart-wit ligt het immers niet. De meeste leidinggevendenden handelen de ene keer beter dan de andere keer, dat wisselt. Leidinggevendenden zijn net mensen! stelde hij. Einarsen ontwierp een matrix om leiderschapstijlen genuanceerder in te delen, zodat ook genuanceerder kan worden gekeken bij welke leiderschapstijl pesten vaker dan wel minder vaak optreedt. Interessant! We zijn dan ook benieuwd naar Einarsens vervolgonderzoeken.

### Gender en pesten

De lezing die Denise Salin gaf was minstens zo boeiend. Onder de titel 'The significance of gender for workplace bullying' maakte ze korte metten met de gedachte dat sekse bij pesten geen rol zou spelen. Volgens haar onderzoek hebben vrouwen en mannen last van ándere vormen van pesten. Ook trof ze aan dat mannen vaker 'poppetjes' de schuld geven van pesten en vrouwen de oorzaak vaker zoeken in de organisatiestructuur. Last but not least wees Salin erop dat de nadelige effecten van pesten op de (geestelijke en lichamelijke) gezondheid van mannen wordt onderschat. Waardoor ze meer gevaar lopen om uit het arbeidproces weg te vallen. De misschien wel belangrijkste boodschap die Salin ons meegaf was dat de factor 'sekse' tot op de dag van vandaag nog te veel in nevelen is gehuld.

Ook de bijdrage van Ralph Fevre viel op. Hij liet ons kennismaken met Engelse studies naar pesten van de omvang van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) die TNO in Nederland jaarlijks verricht. Daar kan zo veel worden uitgehaald! We zullen TNO toch maar eens polsen om net als vijf jaar geleden de cijfers over pesten en dergelijke verder uit te diepen! Kortom, het smaakte naar meer! In 2012 vindt de volgende conferentie plaats. Voor ons een must! ☞

**Informatie over de IAWBH op [www.iawbh.org](http://www.iawbh.org)**



## Certificering vertrouwens- personen

Nadat wij onze plannen bekend hadden gemaakt over kwaliteitsbewaking van vertrouwenspersonen door middel van de certificering, was het zaak om even pas op de plaats te maken. Zo kon de Landelijke Vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) met en voor zo veel mogelijk opleiders tot uniforme certificeringseisen komen.

Dat is een heel proces en natuurlijk kost zoets tijd. Daar vragen we dan ook begrip voor. Inmiddels zijn door de LVV stappen gezet. De leden zijn geraadpleegd, en de geïnteresseerde opleiders hebben twee maal een gezamenlijke sessie gehad over hun ideeën en de criteria en eisen die aan vertrouwenspersonen moeten worden gesteld. De LVV is druk doende de gegevens te verwerken. Ze heeft ons, opleiders, toegezegd zich aan een strak tijdschema te houden waardoor een en ander eind van dit kalenderjaar duidelijk zal zijn. Wij wachten nu even af. Waarbij we melden dat we in verschillende organisaties in-company al enige tijd bezig waren en zijn met kwaliteitsbewaking van het werk van vertrouwenspersonen. En daar uiteraard mee verder gaan. We hopen en vertrouwen erop dat onze criteria uiteindelijk overeen zullen komen met die van de Landelijke Vereniging!

### › Publicaties

(zie ook onze website [www.bezemer-kuiper.nl](http://www.bezemer-kuiper.nl))

#### Arbeidssituaties van holebi's

Het HIVA-Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving van de Katholieke Universiteit Leuven heeft een verkennend onderzoek verricht naar arbeidssituaties van homo's, lesbiennes en biseksuelen.

[www.diversiteit.be](http://www.diversiteit.be)

#### Pesten beïnvloedt functioneren op lange termijn

Mensen die in het verleden zijn gepest op het werk, blijven daar nog lang last van houden. Dat blijkt uit onderzoek van CNV Vakmensen in samenwerking met de Universiteit Twente.

[www.utwente.nl/nieuws/pesten](http://www.utwente.nl/nieuws/pesten)

## › Trainingen/cursussen

### Oriëntatie op de functie van vertrouwenspersoon inzake seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk

Voor vertrouwenspersonen, beleidsverantwoordelijken, leidinggevenden; duur: één middag  
Data: 7 oktober, 2 november en 25 november 2010  
Docenten: drs. Willeke Bezemer en drs. Alie Kuiper  
Kosten: € 212,--

### Opvang en begeleiding na (seksuele) intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk

Basiscursus voor vertrouwenspersonen; duur: vijf dagen  
Startdata: 13 september, 13 oktober, 1 november en 8 december 2010  
Docenten/trainers: één hoofddocent en enkele gastdocenten  
Kosten: € 2.096,--

### Afhandeling van klachten over seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk

Cursus voor leden van klachtencommissies;  
duur: twee dagen  
Data: 4 en 5 oktober 2010  
Docenten/trainers: mr. Leo ten Brink en drs. Katinka Lorijn  
Kosten: € 1.320,--

## › Education permanente verdiepingscursussen voor vertrouwenspersonen

### De vertrouwenspersoon als adviseur van het management

Datum: 21 september 2010, middag  
Docente: drs. Katinka Lorijn  
Kosten: € 212,--

### Signaleren en Adviseren voor vertrouwenpersonen

Data: 3 en 10 november 2010; duur: twee dagen  
Docente: drs. Joanke Visser  
Kosten: € 995,--

### Vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen en arbeidsconflicten

Datum: 16 november 2010, middag  
Docenten: drs. Joanke Visser en drs. Bert Lam  
Kosten: € 335,--

### Vertrouwenspersoon en mediation

Datum: 23 november 2010, middag  
Docente: drs. Joanke Visser  
Kosten: € 212,--

### De vertrouwenspersoon als begeleider tijdens klachtonderzoek

Datum: 30 november 2010, middag  
Docenten: mr. Margot Burghout en drs. Bert Lam  
Kosten: € 335,--

### Hoe jezelf te presenteren als vertrouwenspersoon

Datum: 1 december 2010, dag  
Docent: Gerard Sanderink  
Kosten: € 498,--

### Intervisie/groepsconsultatie voor vertrouwenspersonen

Datum: 11 november 2010, ochtend  
Kosten: € 177,--  
NB op 11 november 's middags organiseren wij een themamiddag: zie kader!

## › Themamiddag voor vertrouwenspersonen: 'How to stick to your core business?'

Soms benaderen medewerkers de vertrouwenspersoon met hulpvragen die niet tot je core business behoren. Wat doe je er mee?

De middag wordt verzorgd door drs. Willeke Bezemer, drs. Alie Kuiper en mr. dr. L.P.M. Klijn

Datum en tijd: 11 november 2010, van 13.30 tot 16.30 uur  
Locatie: Vergadercentrum Regardz La Vie, Utrecht  
Kosten: € 177,--

## › Vierluik over discriminatie op het werk

In 2010 volgen nog twee delen in het Vierluik over discriminatie op het werk.

### 23 september 2010

#### Deel 3: Discriminatie op grond van handicap/chronische ziekte

### 7 december 2010

#### Deel 4: Discriminatie op grond van homoseksualiteit

Voor beide bijeenkomsten geldt:  
Tijd: 13.30 – 17.00 uur (zaal open om 13.00 uur)  
Plaats: Regardz Meeting Centre La Vie te Utrecht  
Kosten per bijeenkomst: € 325,--

## › Vooraankondiging

### 13 januari 2011

#### Seminar: Wiens waarheid is waar?

Meer informatie of inschrijven? Kijk op onze website [www.bezemer-kuiper.nl](http://www.bezemer-kuiper.nl) of bel 010 - 240 09 07.

Alle tarieven per persoon, exclusief btw en eventuele hotel- en maaltijdkosten. Alle trainingen en cursussen kunnen wij ook in-company voor u verzorgen.