

# Het is de aanpak die telt

Sinds de Arbowet beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen op het werk verplicht stelt, hebben veel organisaties een beleidsnota. Maar papier is geen garantie voor sociale veiligheid. Medewerkers blijken beter af in een organisatie zónder nota maar mét een directeur met 'het hart op de goede plaats'.

tekst Willeke Bezemer en Alie Kuiper

**M**edewerkster Merel heeft zich tot vertrouwenspersoon Mink gewend met het verzoek mee te gaan naar het gesprek de volgende dag met haar leidinggevende. Mink stemt meteen in. Maar eerst nog even praten. Merel vertelt over het gesprek van drie maanden geleden met haar (nieuwe) leidinggevende. Niks deugde: Merel nam onvoldoende initiatief, maakte te veel fouten en praatte te veel met collega's. Merel moest nu zelf een cursus uitzoeken (die het bedrijf zou betalen) om haar vaardigheden met het CRM-systeem op te vijzelen. Na twee maanden zal ze zelf een vervolgspraak maken om te laten zien wat ze heeft ondernomen. Merel had zich gekwetst gevoeld. Nooit eerder had zij zo veel kritiek gekregen. Omdat ze nog geen gelegenheid heeft gehad om zich in een mogelijke cursus te verdiepen, heeft ze ook nog geen vervolgspraak gemaakt. Haar leidinggevende is haar nu voor en heeft voor morgen een gesprek gepland. Merel maakt zich ontzettend druk. Want P&O zit er ook bij en dat heeft ze niet

verdiend. Dit is intimidatie: Mink moet echt mee! Mink vindt dat ook en mailt Merels leidinggevende dat zij ter ondersteuning aanwezig zal zijn. Per kerende mail krijgt ze te horen dat dit niet de bedoeling is. Want het gaat hier niet om pesten of seksuele intimidatie, maar om het functioneren van Merel. Daar heeft Mink als vertrouwenspersoon geen bemoeienis mee. Mink is verontwaardigd. Ze laat de leidinggevende we-

ten dat Merel haar klant is en recht heeft op ondersteuning van de vertrouwenspersoon. De leidinggevende herhaalt dat zij alleen Merel verwacht. Merel smeekt Mink om haar niet in de steek te laten.

Mink weet het niet meer en vraagt consultatie bij een deskundige. Daarbij komt het volgende op tafel:

- » Het gaat hier om een arbeidsconflict en het is niet de taak van de vertrouwenspersoon om medewerkers bij arbeidsconflicten terzijde te staan. Vertrouwenspersonen zijn er voor medewerkers die last ervaren van ongewenste omgangsvormen. Dat lijkt hier niet aan de orde. Integendeel: de leidinggevende geeft concreet aan hoe Merel haar functioneren kan verbeteren.
- » Het is begrijpelijk dat Merel zich druk maakt over het gesprek met haar leidinggevende. Maar alleen het feit dat iemand geëmotioneerd is, betekent niet dat Mink in haar rol als vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen acte de présence zou moeten geven.
- » Wel kan Mink Merel wijzen op andersoortige hulp binnen de organisatie, zoals de procedure over functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- » Mink heeft te snel toegezegd dat ze met Merel mee zal gaan in het gesprek met de leidinggevende. Zelfs nog voor ze precies wist wat er aan de hand was.
- » Is het, nog afgezien van deze casus, niet sowieso beter om iemand te *empoweren* in plaats van het over te nemen? Dit alles zet Mink aan het denken. Ze is met veel enthousias-



me aan de nevenfunctie vertrouwenspersoon begonnen. Nu realiseert ze zich dat het een vak is en dat ze toch maar eens een opleiding moet volgen.

### Wel beleid, maar het werkt niet

Soms is er wel beleid, maar zonder draagvlak werkt dat niet. Neem bijvoorbeeld Pieter. Hij werkt bijna 40 jaar op de inkoopafdeling van een grote multinational. Tot voor kort met veel plezier. Door een reorganisatie zijn er onderdelen samengevoegd en heeft de afdeling een prominentere positie gekregen: er valt geld te verdienen op scherp inkopen. Zijn nieuwe collega's zijn vooral 'jonge honden' die met bluf nogal eens flinke kortingen bij leveranciers weten te bedingen. Pieter gelooft meer in het opbouwen van bestendige relaties met de schoonmaakbedrijven, arbodiensten en catering die het bedrijf inhuint. En ook in 'faire' prijzen. De collega's vinden Pieter iemand van een voorbije generatie, steeds vaker krijgt hij opmerkingen als 'wanneer ga je met pensioen?'. Als een collega per ongeluk haar smartphone op zijn bureau laat liggen, ziet hij dat ze met andere collega's in een WhatsApp-groepje zit waar hij over de tong gaat. 'Rare kleren heeft hij vandaag toch weer aan', 'Die stropdas is weird'. Als Pieter hiermee naar zijn leidinggevende gaat, is haar reactie: 'misschien pas je ook niet goed in het team' en 'ga maar naar een cursus opkomen voor jezelf'.

De organisatie heeft beleid tegen pesten op het werk. Op het intranet staat dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt. Maar na een gesprek met de vertrouwenspersoon is Pieters conclusie dat hij wel verdere stappen kan zetten, maar dat het risico groot is dat hij vervolgens zijn baan kwijt raakt. In de praktijk kiest de organisatie opportunistisch: wie is het gemakkelijkst 'weg te doen'? De vertrouwenspersoon schat in dat de directie niet het halve team van de afdeling inkoop wil aanpakken omdat de hele afdeling dan wel eens in het ongerede zou kunnen raken. Pieter slijt de laatste twee jaar tot zijn pensioen in de Ziektewet.

### Geen beleid, wel een goede werkgever

Dan ben je beter af in een organisatie die geen beleid heeft, maar die uiteindelijk wel maatregelen neemt tegen grensoverschrijdend gedrag. Zoals in het schoonmaakbedrijf dat een nieuwe leidinggevende heeft aangewonnen. Een lot uit de loterij, zo lijkt het, een *rising star*. De omzet stijgt, de opdrachtgevers zijn tevreden, hij krijgt



veel gedaan bij de medewerkers en het ziekteverzuim is laag. De klanten en de directeur zien een prettige persoonlijkheid, maar de medewerkers een *bully*. Wie protesteert tegen het rooster kan vertrekken, wie zich ziek meldt krijgt te horen dat 'ziek zijn een keuze is'. Van de 'nieuwe Nederlanders' moet hij niet veel hebben. Een schoonmaakster die een hoofddoekje ging dragen, kreeg te horen dat de islam een achterlijke godsdienst is. Omdat veel medewerkers de weg in Nederland niet goed kennen, de taal onvoldoende beheersen en ze voor het gezinsinkomen veelal afhankelijk zijn van de baan, protesteren ze niet. Tot twee vakantiekrachten belet vragen bij de directeur. Die schrikt: er is geen beleid tegen intimidatie en discriminatie, maar hij vindt het erg als zijn medewerkers zo behandeld zouden worden. De leidinggevende wordt geschorst, een onafhankelijk onderzoek volgt en zijn ontslag maakt van deze *rising star* een vallende ster. Het bedrijf besluit tot een inhaalslag om – toch maar – formeel beleid op te stellen tegen pesten op het werk. Inclusief een vertrouwenspersoon bij wie medewerkers in een vroegtijdig stadium terecht kunnen met hun klachten.

Samenvattend moet de conclusie luiden: beleid tegen ongewenste omgangsvormen is nodig als richtinggevend kader. Maar het succes ervan wordt bepaald door directies, vertrouwenspersonen en andere sleutelfiguren met hart voor de zaak en verstand van zaken.

Willeke Bezemer, psycholoog, en Alie Kuiper, bedrijfskundige, zijn mede-directeur van Bezemer Kuiper & Schubad.