

## Pesten, discriminatie, intimidatie en agressie

# WEG MET ONGEWENST GEDRAG OP DE WERKVLOER

Jaarlijks hebben 1,2 miljoen mensen te maken met ongewenst gedrag op het werk. Dat komt neer op maar liefst een op de zes mensen: ontzettend veel dus. Waarschijnlijk komt het dus ook voor binnen jouw organisatie. De vraag is: hoe kun je ongewenst gedrag herkennen én aanpakken?

**O**ngewenst gedrag kent meerdere verschijningsvormen, maar de grootste groep bestaat uit pesten, discriminatie, intimidatie en agressie. Het vreemde is een beetje: al sinds midden jaren tachtig bestaat er aandacht voor ongewenst gedrag (toen alleen nog seksuele intimidatie), en toch is het probleem drie decennia later nog steeds niet echt kleiner geworden. En dat terwijl de gevolgen groot zijn voor gezondheid en arbeidstevredenheid van werke-

mers; en je dus kunt vermoeden dat het daarmee een meer dan interessant topic voor werkgevers zou kunnen zijn. En hoewel er organisaties zijn waar de aanpak van ongewenst gedrag echt wel topprioriteit is, zijn er ook nog steeds plekken waar wordt gedacht dat dit "er wel een beetje bij hoort."

### Hoe weet je het?

Voor de groep daarrussenin – wel geïnteresseerd, maar weinig ervaring – hierbij een aantal handige tips. Volgens Alie Kuiper, deskundige op het gebied

van ongewenst gedrag, zijn bedrijven volgens de Arbowet verplicht om een risico-inventarisatie op te stellen. 'Onderzoek wat in jouw bedrijf risico-verhogend werkt. Uit onderzoek weten we bijvoorbeeld dat de combinatie hoge werkdruk en lage autonomie leidt tot een hoger risico op vervelend gedrag. Ook zonder duidelijk aanwezig toezicht werken is een risico; hetzij buiten reguliere tijden, hetzij in zelfsturende teams. Zonder leidinggevende geldt toch al gauw het recht van de sterkste. In een dergelijke situatie zijn mensen met een beperking ook kwetsbaar. En ten slotte is er de hele groep flexibele werknemers; ook zij hebben het lastiger, vooral omdat ze meer hun mond dichthouden uit angst direct op straat te staan.' Daarnaast hebben steeds meer organisaties, aanvullend op die risico-inventarisatie, vertrouwenspersonen aangesteld en klachtprocedures ingevoerd. 'Anno 2016 is het beleid steeds vaker in orde, dat klopt dan wel. Maar wat wordt er verder mee gedaan? Dat is de vraag. Wat bijvoorbeeld véél meer uitmaakt



### EVEN VOORSTELLEN

Alle Kuiper is partner bij Bezemer Kuiper & Schubad, een adviesbureau dat zich specialiseert in de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk.

– papier is immers geduldig – is de houding van de leidinggevende. Als die de thematiek serieus neemt, dan zie je meer klachten die minder ernstig zijn. Blijkbaar voelen mensen zich dan veilig en ook kleine dingen te melden. Maar wanneer leiders dit minder serieus nemen, dan wordt er minder maar ernstiger gemeld. Kortom: met alleen beleid ben je er nog niet, een veilige en prettige werksfeer moet ook continu in het achterhoofd van de leidinggevendenden zitten.'

### Slagen maken

En juist daarin valt nog wel wat te verbeteren, zegt Kuiper. 'Tijdens de crisis is hier enorm op bezuinigd door organisaties, waardoor er nu een behoorlijke achterstand is. Nog geen tien procent van alle leidinggevendenden had voor de crisis zelf voordracht gehad over de thematiek en handvaten gekregen er actief aandacht aan te besteden.

Een risico-inventarisatie alleen is niet meer voldoende, je moet ook echt concrete actiepunten maken die gericht zijn op jouw specifieke situatie.' En daarin is de leidinggevende dus belangrijk: zijn of haar aandacht is van doorslaggevende betekenis voor het wel of niet slagen van inspanningen hierin. 'Enerzijds zetten zij de toon: de grappies die zij bijvoorbeeld maken, geven de ruimte aan voor anderen. Maar anderzijds gaat het ook om sensitiviteit voor de thematiek, én de bereidheid in te grijpen om daarmee een signaal af te geven. Vooral dat laatste is heel belangrijk: mensen kijken immers vooral naar wat je doet, niet naar wat je zegt. Ik denk dat je 80 procent van het ongewenste gedrag op deze manier al kunt terugdringen. Eigenlijk is dit dus een pleidooi voor het verbeteren van de kwaliteit van de leiding op dit terrein.'

### Heel groot grijs gebied

Het gaat er dus om sensitiever te worden voor ongewenst gedrag. Maar waar moeten we dan op letten? 'Ik kijk vaak of er evenwicht is in een groep. Grapjes maken mag, graag zelfs, maar als het steeds ten koste van dezelfde persoon gaat, dan is er wat aan de hand. Sommige leidinggevendenden laten het gebeuren omdat die persoon immers meelacht. Maar dat is niet de beste indicator dat er niks aan de hand is. Het kan namelijk ook een overlevingsmechanisme zijn om het allemaal niet nog erger te maken. Vroeger werd tegen mensen gezegd dat ze maar wat assertiever moesten zijn, maar vaak voelen mensen intuïtief heel goed aan dat die assertiviteit bij machtsongelijkheid in drie van de vier gevallen averechts werkt. Er is maar een oplossing die werkelijk zoden aan de dijk zet: een chef die duidelijk ingrijpt en onduidelazing laat zien dat bepaalde omgangsvormen niet gewenst zijn.' Als de kennis over ongewenst gedrag in de samenleving gewoon voorhanden is, en je handelt vervolgens niet, dan bestaat er volgens Kuiper de kans dat je als organisatie op termijn problemen krijgt met de inspectie. 'Dan kunnen ze gaan zeggen: "Misschien wist je niet van de oorzaken en gevolgen van ongewenst gedrag, maar je had het wel

### INZET OP MAAT

Wil jij ook aan de slag met duurzame inzetbaarheid binnen jouw organisatie? Kom dan naar het vakevent Inzet op Maat. Inzet op Maat is een 2-daags vakevent (7 & 8 november 2016) waar je letterlijk en figuurlijk voelt wat duurzame inzetbaarheid inhoudt en wat je moet doen om er binnen jouw organisatie mee aan de slag te gaan. [PENOCONGRESSSEN.NL/IOM](http://PENOCONGRESSSEN.NL/IOM)

kunnen en móeten weten.' Mijn suggestie zou zijn om dat voor te zijn. Niet elke mkb'er kan zomaar tijd vrijmaken om hier ruime aandacht aan te besteden. Gelukkig zijn er steeds meer initiatieven op brancheniveau waar je bij aan kunt sluiten.'

### Omgeving

Het lijkt misschien alsof ongewenst gedrag voortkomt uit individuen, maar in feite is gedrag veel voorspelbaarder dan de meeste mensen denken. Vaak ligt de bron in de mismatch tussen persoon en omgeving. 'Een goed voorbeeld daarvan zijn omgevingen die sterk taakgericht zijn. Daar moet je geen perfectionistische leidinggevende neerzetten, want dan weet je bijna zeker dat het misgaat. In zo'n soort omgeving bestaat namelijk het grote risico dat de top zegt: als de taak maar afkomt, het maakt me niet uit hoe je het doet.' Onlangs heeft de Rijksoverheid besloten om haar ministeries in Den Haag weer schoon te laten maken door eigen schoonmakers, en bij voorkeur gewoon tijdens kantooruren. 'Overdag lopen er op een ministerie natuurlijk veel meer mensen rond dan 's avonds laat, dus is de kans kleiner dat mensen ongewenst gedrag vertonen. Als je in je eentje door die donkere gangen loopt, ben je immers veel kwetsbaarder dan wanneer er continu andere mensen bij zijn. Een mooi bij-effect van betere banen is dat medewerkers minder kwetsbaar zijn voor ongewenste omgangsvormen.'

### CIJFERS

Ongewenst gedrag op het werk komt veel voor. 1 op de 6 werknemers wordt gepest, gediscrimineerd of (seksueel) geïntimideerd. Van alle werknemers heeft: 11,1 procent te maken met intimidatie, 8 procent met pesten, 4,7 procent met discriminatie, 1,8 procent met seksuele intimidatie en 0,4 procent met lichamelijk geweld. Ongewenst gedrag komt in alle sectoren voor en op alle niveaus. De kans op burnoutklachten is twee keer zo hoog wanneer werknemers te maken hebben met hoge werkdruk én ongewenst gedrag (van leidinggevende of collega's). Gemiddeld neemt een slachtoffer van ongewenst gedrag zeven extra verzuimdagen op. De kosten hiervoor bedragen landelijk 1,7 miljard euro per jaar. Bron: diverse onderzoeken van TNO.