

200021245

## Arbo en omgangsvormen binnen de organisatie

# Geen grapjes!

**Bij de term 'arbowetgeving' denken de meeste mensen niet aan seksistische grappen. Toch vallen ook die grappen onder de Arbowet. Vreemd is dat eigenlijk niet: een collega - of erger nog, een leidinggevende - die seksistische grappen maakt, kan veel spanning veroorzaken met mogelijk verzuim als gevolg. De Arbowet verplicht werkgevers om hun werknemers te vrijwaren van ongewenste omgangsvormen. Hoe pak je dat in de praktijk aan?**

*Sjiera de Vries  
senior-onderzoeker/adviseur  
TNO Kwaliteit van Leven*

**D**e Arbowet spreekt over 'seksuele intimidatie, agressie en geweld'. Wij hanteren liever de bredere term 'ongewenste omgangsvormen', omdat deze term beter aangeeft dat het om een breed scala aan gedragingen gaat, waaronder:

- verbale agressie (bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, treiteren);
- fysieke agressie (bijvoorbeeld slaan, vastgrijpen);
- psychische agressie en intimidatie (bijvoorbeeld dreigen, chanteren, achter-

volgen, pesten, 'mobbing');  
• seksuele intimidatie (bijvoorbeeld nafluiten, opmerkingen maken, aanranding);  
• discriminatie (bijvoorbeeld in relatie tot iemands leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, handicap, hetero- of homoseksuele gerichtheid, positie).

Ongewenste omgangsvormen komen voor tussen medewerkers onderling, maar ook tussen medewerkers en cliënten of publiek.

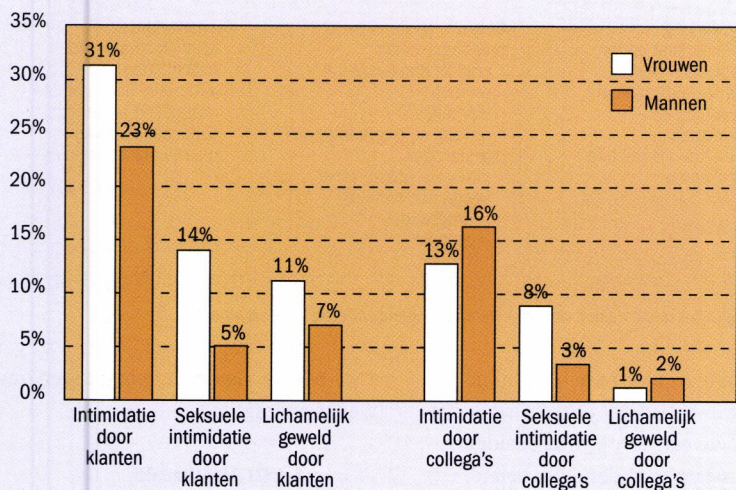
Denk bij dit laatste aan agressie tegenover de politie.

### Het zijn toch uitzonderingen?

Dat ongewenste omgangsvormen op het werk voorkomen, zal niemand verbazen. Maar gebeurt het echt zo vaak dat er een beleid moet komen om dit tegen te gaan? Helaas, de cijfers laten zien dat ongewenste omgangsvormen inderdaad veel voorkomen. Bijna een derde van de vrouwelijke en een kwart van de mannelijke werknemers blijkt in 2002 ten minste één maal te zijn geïntimideerd door een klant. Ook intimidatie door collega's komt zeer regelmatig voor: bij de vrouwen had 13% hiermee in 2002 te maken, bij de mannen 16% (zie figuur 1). Meer cijfers vindt u in het artikel 'Allen tegen één', elders in deze Special.

### Moet u er iets aan doen?

Ongewenste omgangsvormen zijn natuurlijk heel vervelend voor degene die het overkomt, maar hoort het niet gewoon bij het leven? Moet een werkgever zich daarmee bemoeien? TNO denkt van wel. Niet alleen omdat het een goed werkgever betaamt om zijn werknemers te vrijwaren van onnodige onplezierige ervaringen.



Figuur 1: In het afgelopen jaar ten minste één keer persoonlijk geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen (Bron: TNO, NEA 2003)



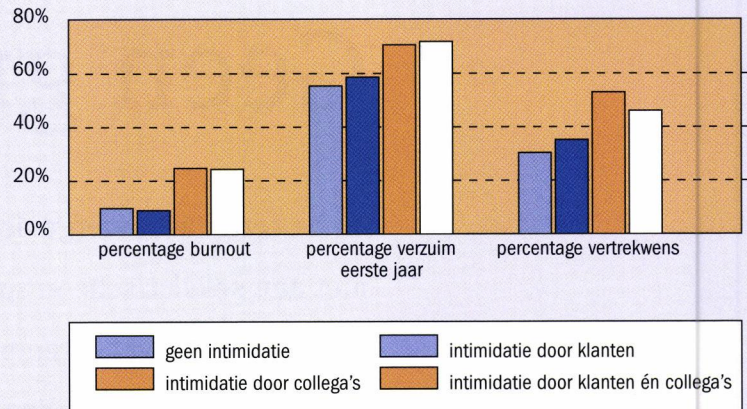
Maar ook omdat het erg duur is om niets te doen! De Arbeidsinspectie kan de werkgever een boete opleggen, en de kans neemt sterk toe dat medewerkers ziek worden, met een burn-out thuis komen te zitten of de organisatie verlaten. Figuur 2 laat zien dat van de werknemers die geconfronteerd werden met ongewenste omgangsvormen door een collega er 10% meer een burn-out krijgen dan gemiddeld. Ook de kans dat een werknemer ten minste één keer per jaar verzuimt en de kans dat een werknemer de organisatie wil verlaten, stijgt met 10% na een confrontatie met ongewenste omgangsvormen. Daarnaast kunnen ongewenste omgangsvormen een negatief effect hebben op de sfeer in de organisatie. Dus ook op het welbevinden van collega's die geen slachtoffer, maar wel getuige zijn van ongewenste omgangsvormen. Kortom: optreden tegen ongewenste omgangsvormen is een bedrijfsbelang!

### Hoe pakt u ongewenste omgangsvormen aan?

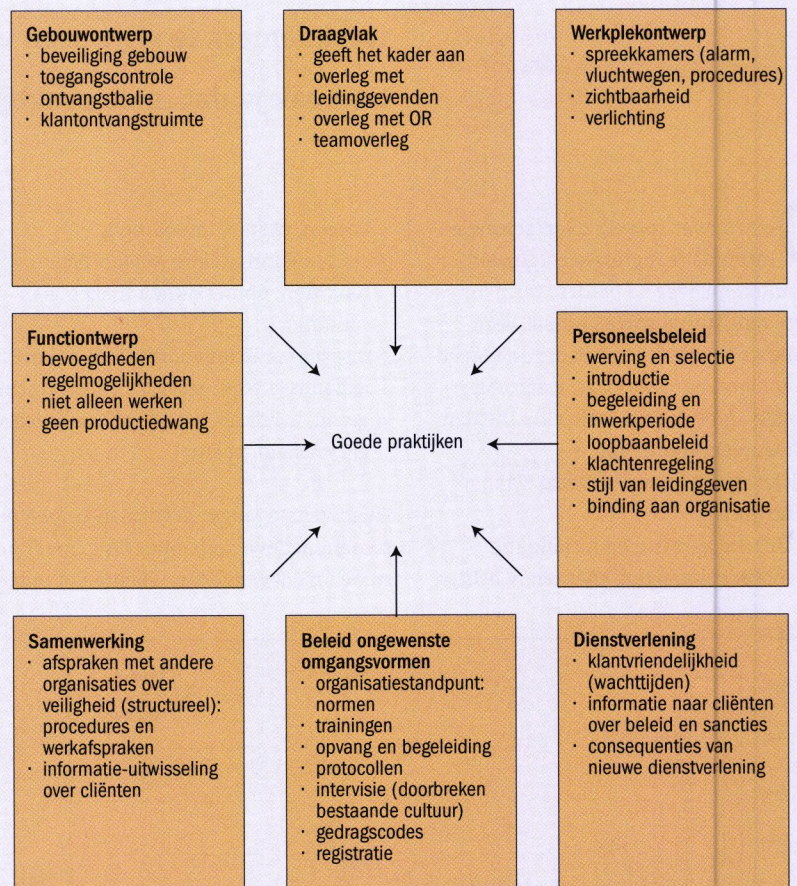
Er is helaas geen eenduidige aanpak voor ongewenste omgangsvormen. Elke organisatie is anders, dus elke organisatie zal een eigen beleid moeten formuleren dat past bij haar specifieke kenmerken. Wel is bekend uit welke onderdelen een beleid tegen ongewenste omgangsvormen moet bestaan. Die onderdelen worden besproken in het artikel 'Ongewenste omgangsvormen: Van overheidsregels tot bedrijfsaanpak', (blz. 12 van deze special, red.): preventie, signalering, opvang, actie en nazorg. Ofwel: als werkgever bent u verantwoordelijk voor de preventie van ongewenste omgangsvormen, maar u moet ook zorgen dat de negatieve gevolgen beperkt blijven als een medewerker er toch mee te maken krijgt. Dit betekent dat uw organisatie in ieder geval moet beschikken over een mechanisme dat problemen zichtbaar maakt (signalering). Ook moet geregeld zijn dat slachtoffers worden opgevangen, dat er (indien het slachtoffer dit wil) actie wordt ondernomen richting dader en dat regelmatig geëvalueerd wordt of het beleid en de procedures nog wel voldoen.

### Voorkomen is beter

Uiteraard is het het best om ongewenste omgangsvormen zoveel mogelijk te voor-



Figuur 2. Impact van ongewenste omgangsvormen, gemiddelde over 2000-2002 (Bron: TNO, diverse onderzoeken)



Figuur 3. Mogelijke maatregelen om ongewenste omgangsvormen te voorkomen

komen. Om u op weg te helpen bij het opzetten van beleid dat daarop is gericht, bespreken we een aantal voorbeelden van (onderdelen van) dergelijk beleid. Dat doen we heel kort in figuur 3, en wat uitgebreider in de alinea's erna. Voor meer voorbeelden verwijzen we u naar het

TNO-boekje 'Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag'.<sup>1</sup>

### Gedragscodes

Een van de manieren om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan is het opstellen van een gedragscode. In zo'n code



## Tips tegen ongewenste omgangsvormen (1)

### Gedragscode informatie- en communicatiemiddelen

In de gedragscode van een organisatie kunnen verschillende deelcodes worden opgenomen. Bijvoorbeeld over het gebruik van informatie- en communicatiemiddelen. Een afspraak daarin kan zijn: *'vermijd telefoongedrag dat anderen tot ergernis is'*.

Er kunnen ook afspraken in staan over het gebruik van internet: *'Geen bezoek aan pornosites, ook niet op de thuiswerk-pc van de zaak'*

legt de organisatie vast welk gedrag niet door de beugel kan, maar vooral ook welk gedrag wél gewenst is. Soms beschrijft een gedragscode wat de basis is van het handelen in de organisatie, zoals in onderstaand voorbeeld:

*'De medewerker en de organisatie handelen op basis van respect voor de emotionele, culturele en fysieke integriteit van collega's. Ieder gedrag dat een collega in zijn of haar emotionele, culturele of fysieke integriteit aantast, is verboden.'*

In andere codes worden concrete gedragingen besproken:

*'Ik onthoud mij van oordelen over collega's en anderen.'*

*'Ik houd rekening met individuele en culturele diversiteit van mensen en groepen en span mij ervoor in dat iedereen in dezelfde situatie dezelfde kansen krijgt.'*  
*'Ik ben open en eerlijk tegenover cliënten, passend binnen de situatie.'*

Het is belangrijk dat de gedragscode weer geeft hoe mensen willen werken, wat zij wel en niet prettig vinden. Dit kan betekenen dat er binnen één organisatie verschillende codes worden afgesproken. Bij de afdeling financiën hebben de medewerkers mogelijk andere ideeën over wat gewenst gedrag is dan op de transportafdeling. Vaak zijn er daarnaast afspraken die voor de hele organisatie gelden, bijvoorbeeld

beeld regels voor de omgang met mensen buiten de organisatie. Ook zijn er vaak overkoepelende afspraken over integriteit en wordt op centraal niveau de absolute ondergrens van gedrag vastgesteld.

Om een gedragscode op te stellen die werkt en waaraan de personen binnen de organisatie zich aan committeren, is veel discussie nodig. Medewerkers moeten zich uitspreken over wat ze wel of niet prettig vinden; dat kan er emotioneel aan toegaan. Soms zijn mensen oprecht verbaasd of zelfs geschokt als ze horen dat anderen hun grapjes kwetsend vinden. *'Dát was niet de bedoeling!'* Andersom komt het ook geregeld voor dat mensen ineens ontdekken dat ze niet alleen staan. Dat niet alleen de enige vrouw op de afdeling zich stoort aan seksistische opmerkingen van de leidinggevende, maar dat haar mannelijke collega's er eigenlijk ook niet van gediend zijn. Dan blijkt ook dat de grappen die medewerkers in het ene team heel verkeerd vinden, in het andere team juist worden gewaardeerd. En dat beide teams dus heel eigen codes moeten vastleggen.

Het proces van samen vaststellen wat wel en niet gewenst is, maakt mensen bewust van hun eigen gedrag en opvattingen. En van het effect daarvan op anderen. Het is echter wel een manier van werken die veel tijd kost. Toch is het effectiever dan het overnemen van een al bestaande code. Dat laatste is gemakkelijk: even zoeken op internet en er verschijnt een code die ogenschijnlijk prima past binnen de eigen organisatie. Maar.... hij is niet van de organisatie, de medewerkers hebben zich er niet aan gecommitteerd en zijn dus ook minder geneigd zich eraan te houden. Sterker nog, in organisaties waar de medewerkers niet hebben meegedaan aan het opstellen van de code weten de meeste mensen niet eens dat er een code bestaat. Op die manier heeft het invoeren van een gedragscode natuurlijk weinig zin. Overigens blijkt ook dat na een tijdje de aandacht voor de gedragscode verslapt. Het is dus nodig om er regelmatig aandacht aan te besteden. Daarbij kan de code dan meteen worden aangepast aan nieuwe ideeën over de omgangsvormen.

## Tips tegen ongewenste omgangsvormen (2)

### 'Dilemmaspel': stof tot nadenken over integer gedrag

Soms is het heel duidelijk welk gedrag wel en of niet door de beugel kan. Maar dat is niet altijd het geval. Door samen dilemma's te bespreken wordt een gemeenschappelijke norm ontwikkeld. Bovendien maakt u het op die manier makkelijker voor medewerkers om een goede beslissing te nemen als ze met een dilemma geconfronteerd worden. Met behulp van spelvormen zijn deze dilemma's bespreekbaar te maken.

Een voorbeeld uit een dilemmaspel 'open kaart' van KPN:

*Als hoofd van de afdeling Opleidingen organiseer ik vaak cursussen bij luxueuze conferentiecentra. De manager van een van die centra biedt mij aan met mijn gezin een weekend gebruik te maken van het hotel dat tot het complex behoort. Wat doe ik?*

- Ik weiger het vriendelijke aanbod. Ik wil werk en privé gescheiden houden.*
- Ik accepteer het vriendelijke aanbod, maar sta erop ervoor te betalen.*
- Ik accepteer het aanbod zonder meer.*
- Ik weiger het aanbod en besluit voortaan geen gebruik meer te maken van dit conferentiecentrum.*

*Bron: KPMG, brochure Dilemmaspel 'Open Kaart'*



Want die veranderen natuurlijk ook.  
Voor meer informatie over gedragscodes verwijzen we u graag naar [www.diversiteitscode.nl](http://www.diversiteitscode.nl).

### Aanpassing werkomgeving

Naast het maken van afspraken kunnen ongewenste omgangsvormen deels worden tegengegaan door ze letterlijk onmogelijk te maken. Dat kan soms met simpele aanpassingen van de werkomgeving. Zo voorkomen extra hoge balies dat cliënten er overheen springen. Als de balie dan ook nog extra breed is, kan een cliënt de medewerker achter de balie niet slaan. Het aanbrengen van ramen in toegangsdeuren van kantoren vermindert de privacy, maar ook de kans op ongewenste omgangsvormen. De kans op een getuige is immers groter.

Andere aanpassingen in de werkomgeving zijn meer gericht op het wegnemen van de oorzaak van ongewenste omgangsvormen. Bepaalde situaties, zoals onvoldoende parkeerruimte, een rommelige ontvangstruimte of een vies station kunnen irritatie of andere negatieve gevoelens opwekken. En daarmee de kans op ongewenste omgangsvormen vergroten.

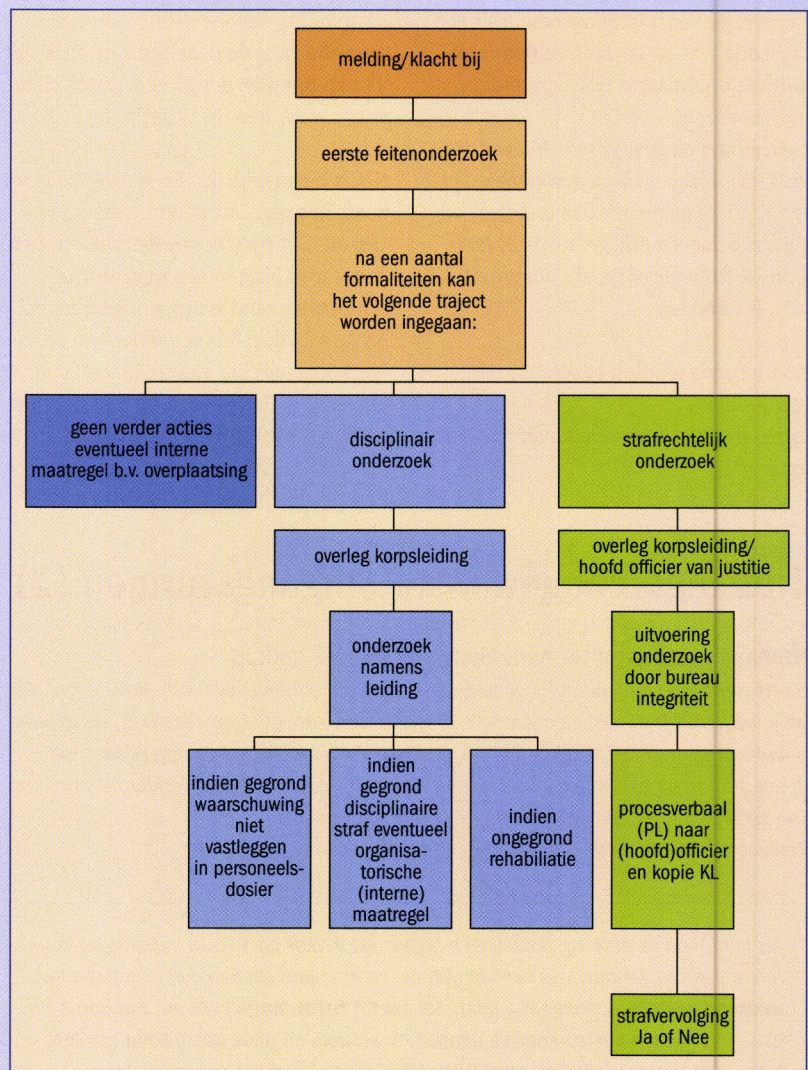
### Aanpassing gedrag

Soms zijn ongewenste omgangsvormen te voorkomen door ander gedrag van het 'slachtoffer'. Dit betekent nadrukkelijk *niet* dat de verantwoordelijkheid voor ongewenste omgangsvormen bij het slachtoffer ligt! Daders blijven verantwoordelijk voor wat ze doen. Maar soms is het mogelijk dat slachtoffers een escalatie hadden kunnen voorkomen door anders te reageren. Veel organisaties zorgen daarom dat hun medewerkers worden getraind in bijvoorbeeld het omgaan met agressieve klanten. Maar ook training in klantvriendelijk of servicegericht gedrag kan helpen om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Klanten die het gevoel hebben dat ze aan het lijntje worden gehouden, die erg lang op hun beurt moeten wachten, of die gezien hebben dat agressief optreden helpt om je zin te krijgen, zullen immers eerder overgaan tot ongewenste omgangsvormen. Heldere en goedlopende procedures, niet 'sjoemelen', goede afspraken en dergelijke helpen dat vaak voorkomen.

## Tips tegen ongewenste omgangsvormen (3)

### Klachten melden en afhandelen!

Veel mensen die een klacht indienen over ongewenste omgangsvormen hebben geen idee wat er eigenlijk met die klacht gebeurt. Soms schrikt men van de gevolgen, bijvoorbeeld omdat men zich niet gerealiseerd had dat bij een formele klacht de dader altijd op de hoogte wordt gesteld. Die moet zich immers kunnen verdedigen. Maar daarmee weet de dader ook wie geklaagd heeft, en dat was niet altijd de bedoeling! Inzicht in het proces is dus belangrijk. Politiekorps Kennemerland heeft een stroomschema opgesteld om de procedure voor klagers inzichtelijk te maken.



### Goed voorbeeld geven, maar ook sanctioneren

Goed voorbeeld doet goed volgen. Het klinkt simpel, maar het werkt. Concreet betekent dit dus: zorgen dat de top van de organi-

satie het goede voorbeeld geeft. Dat ongewenste omgangsvormen daar op de agenda staan. Dat daar wordt opgetreden als iemand over de grens gaat. Streng optreden op de werkvloer terwijl iedereen ziet dat de



## Tips tegen ongewenste omgangsvormen (4)

### Voorlichting aan potentiële daders

U kunt proberen ongewenste omgangsvormen te voorkomen door u direct te richten op potentiële daders. Zo'n strategie is bijvoorbeeld interessant voor een winkelcentrum dat veel overlast heeft van leerlingen van een nabijgelegen school. In overleg met die school en bijvoorbeeld Bureau HALT kan voorlichting worden gegeven aan de leerlingen over de gevolgen van hun gedrag. Soms schrikken ze als ze horen dat hun gedrag tot grote psychische problemen leidt bij winkeliers, of realiseren ze zich niet dat ze zo veel kosten veroorzaken dat winkels failliet gaan. Meer inzicht in de effecten van hun gedrag zal er bij een deel van de scholieren toe leiden dat ze zich beter gaan gedragen.

Voorlichting aan potentiële daders kan ook bestaan uit het ophangen van posters met daarop de gedragsregels en de gevolgen van het overtreden ervan. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan in de horeca, waar de 'huisregels' gasten erop wijzen dat wangedrag kan leiden tot uitzetting. Veel zorginstellingen benadrukken dat ongewenste omgangsvormen aanleiding kunnen zijn om de zorg stop te zetten.

Potentiële daders kunnen zich natuurlijk ook bevinden onder uw medewerkers. Ook naar hen toe is het goed om duidelijk te maken wat de gevolgen zijn van het overtreden van de regels. Zo zullen veel mensen zich niet realiseren dat ongewenste omgangsvormen strafbaar zijn, en dat dergelijke incidenten in voorkomende gevallen aan de politie zullen worden gemeld. Dat besef schrikt mogelijk meer af dan het vooruitzicht van een 'goed gesprek' met de manager of het hoofd personeelszaken.

## Tips tegen ongewenste omgangsvormen (5)

### Tijdig ingrijpen

Als medewerkers veel 'op pad' zijn, zoals in de thuiszorg, kan het lang duren vóór iemand door heeft dat er iets mis is. Dat kunt u voorkomen door afspraken helder te registreren, zodat bijvoorbeeld bij het secretariaat of de receptie altijd bekend is wie op welk moment waar is. Als het routine is om aan het eind van de afspraak door te geven dat je naar het volgende adres gaat, kan de thuisbasis in de gaten houden of er geen gekke dingen gebeuren. Als het seintje 'afspraak afgelopen' te lang duurt, kunnen stappen ondernomen worden om te checken of alles nog goed gaat. Een veilig idee voor zowel organisatie als medewerkers.

'bazen' zelf zich misdragen, dat werkt niet. Om dit voorbeeldgedrag te stimuleren maken veel organisaties omgangsvormen tot een van de onderwerpen van hun managementtrainingen. Daarbij wordt dan gekeken naar het gedrag van de deelnemers zelf, maar ook naar wat zij kunnen doen om ongewenste omgangsvormen te bestrijden. Zo wordt bijvoorbeeld in rollenspelen geoefend hoe de manager een medewerker kan aanspreken als deze zich op een ongewenste manier gedraagt, of hoe omgangsvormen in de groep kunnen worden besproken. Voorbeeldgedrag is ook: durven optreden als iemand over de schreef gaat. Veel

slachtoffers zijn meer geschokt door het feit dat niemand optrad, dat niemand hen help, dan door het ongewenste gedrag zelf. Het is dus belangrijk dat collega's en leidinggevend die getuige zijn van ongewenste omgangsvormen duidelijk aangeven dat ook zij er niet van gediend zijn. Vaak doet men dat niet omdat men zich niet met anderen wil bemoeien. Maar gaat het eigenlijk wel alleen om die ander, om dader en slachtoffer? Dat is geen bemoeizucht: ongewenste omgangsvormen stralen af op de hele organisatie, en daarmee zijn zij een zorg van iedereen...

Als ondanks alle afspraken en het voorbeeld-

gedrag het ongewenste gedrag blijft voortduren, dan moet de organisatie sancties durven opleggen. Die kunnen heel verschillend van vorm zijn. Aan een klant kan de toegang worden ontzegd, een medewerker krijgt te horen dat een promotie naar een leidinggevende functie er niet in zit als het gedrag niet verandert. En in een ernstig geval kan een medewerker zelfs worden ontslagen. Sancties zijn soms nu eenmaal nodig om te laten zien dat de organisatie het tegengaan van ongewenste omgangsvormen serieus neemt. Op die manier kunnen sancties ook preventief werken.

### Aan de slag

Hoewel ongewenste omgangsvormen nooit helemaal zijn uit te bannen kan een organisatie wel veel doen om dit gedrag tegen te gaan. Wat waar werkt is afhankelijk van de organisatie, waar zich problemen voor doen, etc. Maar er is veel mogelijk, en er zijn veel voorbeelden die u kunnen inspireren.

Als u aan de slag gaat, zorg dan dat de organisatietop uw activiteiten steunt en dat u over voldoende middelen beschikt om uw beleid echt uit te voeren. Wel iets roepen maar het niet waar kunnen maken is funest, dan neemt niemand u serieus. En daar is dit onderwerp te serieus voor. Ook is het van belang te zorgen voor goede borging: het beleid moet een integraal onderdeel worden van het personeelsbeleid en de praktijken binnen de organisatie. Zonder borging loopt u het risico dat alles wat u heeft opgebouwd verdwijnt als u zich er niet actief mee bezighoudt. Evalueer daarom regelmatig of het beleid nog voldoet en pas het waar nodig aan. En ten slotte: een beleid tegen ongewenste omgangsvormen betekent niet dat grapjes niet meer mogen. Lachen is gezond! Het moet alleen duidelijk zijn waar de grens ligt, en dat die voor iedereen anders kan zijn. Door daar rekening mee te houden blijft werken voor iedereen leuk.



Vries, S. de, Dalen, E.J. van, Nuijens, M., Niekerk, M. van; Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag; TNO Arbeid, Hoofddorp, 2002.