


TNO *Special*



TNO Special is de halfjaarlijkse bijdrage die TNO Kwaliteit van Leven verzorgt voor ARBO. Het thema is deze keer: Veilig werken in een onveilige omgeving. De maatschappij verruwt, dus ook de omgang tussen mensen die in een organisatie samenwerken. Eén-op-één of allen-tegen-één. Hoort het erbij of kunnen we er iets aan doen?

TNO Kwaliteit van Leven



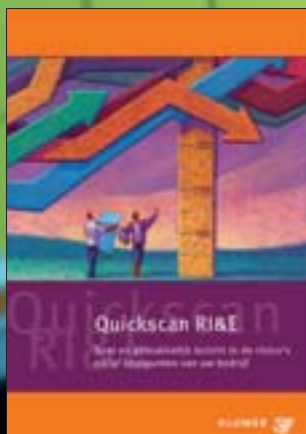
Allen tegen één

Hoe gewelddadig is pesten?

'Hendrik-Jan de Tuinman moet eruit!'



Veilig werken in een onveilige wereld



Vraag de **gratis demo** aan!

Inzicht in de risico's van uw bedrijf

In 5 stappen een RI&E en/of Plan van Aanpak:

1. uw gegevens invoeren;
2. relevante vragenlijsten selecteren;
3. vragen beantwoorden;
4. knelpunten beoordelen op risico, maatregelen, planning en verantwoordelijken bepalen;
5. de Quickscan RI&E genereert uw RI&E en/of Plan van Aanpak.

Voorbeelden van vragenlijsten: arbo- en verzuimbeleid, gevaarlijke stoffen, werkplekinrichting.

De cd-rom Quickscan RI&E is een uitstekend middel om een eerste indruk te krijgen van de risico's binnen uw bedrijf. Ook kunt u uw bestaande RI&E ermee aanvullen. Ideaal voor leden van VGWM-commissies, arbocoördinatoren en P&O'ers met de verantwoordelijkheid voor arbo.

Vraag nu de gratis demo aan via hrm@kluwer.nl, via de shop op www.kluwer.nl/arbo of stuur de onderstaande antwoordbon in.

ANTWOORDBON

BESTEL MET DEZE BON OF VIA WWW.KLUWER.NL/ARBO

Ja,

stuur mij de **gratis demo**

Quickscan RI&E

NAAM ORGANISATIE _____
TER ATTENTIE VAN _____ M / V
FUNCTIE _____
ADRES _____
POSTCODE/PLAATS _____
TELEFOON _____
E-MAIL ZAKELIJK _____
DATUM _____
HANDTEKENING _____

Kluwer legt uw gegevens vast voor de uitvoering van de (abonnements-)overeenkomst. Uw gegevens kunnen door Kluwer, of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hier bezwaar tegen heeft, kunt u contact met ons opnemen.

Stuur of fax deze bon naar Kluwer, antwoordnummer 10156, 2400 VB Alphen aan den Rijn. Faxnummer (0172) 422 856.

Veilig werken in een onveilige omgeving

Zou het soms weer tijd worden voor een oorlog? Je gaat zoiets vermoeden als je op straat en op televisie ziet hoe geweld en agressie toenemen, inclusief moorden. De collectieve instelling van 'geven en nemen', of zelfs maar 'leven en laten leven', lijkt niet meer voor iedereen op te gaan. En als de ene helft ophoudt met sociaal gedrag, dan zal de andere helft snel volgen met als argument: 'hij begon!' Zo krijg je oorlog... Toch moeten we de moed niet opgeven! In deze TNO Special wordt eerst op een rijtje gezet wat de Nederlandse onderzoekers en beleidsmakers precies onder agressie en geweld verstaan, en hoe hun problemen op de werkvloer 'scoren'. Vervolgens geven vier denkers uit verschillende disciplines hun visie op geweld en de mogelijkheden om dit te reguleren. We moeten daar overigens niet te licht over denken: het blijkt zelfs een lastige opgave om geweld te definiëren. En vervolgens is het lastig om te bepalen wie invloed moeten, of misschien zelfs kunnen uitoefenen op gewelddadig gedrag. Ouders? De overheid? De werkgever? De Arboret spreekt van 'ongewenste omgangsvormen'. In twee artikelen van deze bijlage staan we stil bij de beleidsmatige aanpak van verbale en fysieke agressie, psychische agressie en intimidatie, seksuele intimidatie en discriminatie, want die vallen eronder. Uitgangspunt in beide artikelen is: je moet iets doen aan die ongewenste omgangsvormen, want ze leiden tot ziekteverzuim, productie- en imagooverlies en tot vertrekkend personeel. De werkgever, of de leidinggevende als diens vertegenwoordiger, moeten een goed voorbeeld geven. Geen seksistische grappen over de secretaresse, geen schunnige filmpjes van het internet en geen grappen ten koste van eenlingen binnen het bedrijf. Want voor je het weet, heeft de leider of leidster een groepje meelopers om zich heen die de baan en het leven van het slachtoffer tot een hel maken. Het is net als op het schoolplein: allen tegen één, dat is gemeen...

Nico Louwrier
Hoofdredacteur



TNO *Special*

Inhoud

Statistiek van ongewenst gedrag rond de werkplek Allen tegen één	4
Over geweld en de (on)mogelijkheid het te reguleren Hoe gewelddadig is pesten?	8
Seksuele intimidatie al kwart eeuw op agenda sociale partners Ongewenste omgangsvormen: van overheidsregels tot bedrijfsaanpak	12
Arbo en omgangsvormen binnen de organisatie Geen grapjes!	15
Mobbing, een zaak van het hele bedrijf? 'Hendrik-Jan de Tuinman moet eruit!'	20

TNO *Special*

Colofon

Aan deze Special werkten mee vanuit TNO

Kwaliteit van Leven:

Monique van Blijswijk, Sjors Frielink, Tammo ter Hark, Marcel Keus, Ton Korver, Nico Louwrier, Sonja Nossent, Marije Nuyens en Sjera de Vries.

En verder:

Susan van Klaveren, Research voor Beleid
Corine van der Vliet, FNV Vrouwensecretariaat
Hellen Kooijman (journalistieke teksten)
Michel Wielick (fotografie)

Prepress: Verheul en De Geus Communicatie bv
Drukwerk: Den Haag Offset

TNO Kwaliteit van Leven
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
tel: (023) 554 93 93

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

KLUWER 

Statistiek van ongewenst gedrag op de werkplek

Allen tegen één

Ruim één op de tien Nederlandse werknemers heeft te maken met ongewenste omgangsvormen op het werk. In de laatste twee decennia groeide, bij een toenemend aantal incidenten, het besef dat ongewenst gedrag zeer nadelige gevolgen heeft voor slachtoffers, omstanders en bedrijven. Meer en meer organisaties nemen daarom maatregelen tegen ongewenst gedrag. Maar waar hebben we het precies over? Een overzicht van definities, cijfers en trends.

*Susan van Klaveren,
senior-onderzoeker
Research voor Beleid*

Ongewenst gedrag is gedefinieerd als 'handelingen van een groep of individu, die door een persoon, die deze handelingen als tegen zich gericht ziet, als vijandig, vernederend of intimiderend worden beschouwd'. Ongewenst gedrag wordt in de beleidspraktijk ook wel een ongewenste omgangsvorm of psychoterreur genoemd. De termen psychoterreur en geestelijke terreur raken meer en meer in onbruik, omdat deze de indruk wekken dat lichamelijk geweld hier niet onder valt.

Vormen van ongewenst gedrag

Door de jaren heen is het beeld van ongewenst gedrag veranderd. In eerste instantie stonden vooral de verschijnselen seksuele intimidatie en racisme in de publieke belangstelling. Eind jaren negentig kwam daar het verschijnsel pesten bij. Anno 2005 eisen met name agressie en geweld de publieke aandacht op, en worden ook conflicten op het werk tot ongewenst gedrag gerekend. Racisme ten slotte staat niet langer op zichzelf, maar wordt erkend als een van de vormen van discriminatie.

Bij ongewenst gedrag kan sprake zijn van ongewenst groepsgegedrag tegen één persoon of een minderheid, zoals bijvoorbeeld het roddelen over een bepaalde medewerker of groep van medewerkers. Ook kan het gaan om een ongewenste één-op één-relatie waarbij het gedrag zich meestal in het geheim afspeelt, zoals bijvoorbeeld bij seksuele chantage. Er kan sprake zijn van 'interne daders' (collega's, leidinggevenden) of 'externe daders' (klanten, cliënten, patiënten, leerlingen of publiek).

Ontwikkelingen per type

Door de verschillende definities die aan ongewenst gedrag zijn gegeven, maken dat onderzoeksresultaten moeilijk te vergelijken zijn. Desondanks is duidelijk dat de mate waarin de diverse typen ongewenst gedrag voorkomen, verschilt. Zo komt in 2005 intimidatie door het publiek het meest voor. Lichamelijk geweld en seksuele intimidatie door chef of collega, pesten en discriminatie zijn minder gangbaar. Uitgewerkt naar type ongewenste omgangsvorm ontstaat het volgende beeld.

	2000	2002	2003
Intimidatie door publiek	20,5	22,5	26,6
Lichamelijk geweld door publiek	6,9	6,8	8,8
Intimidatie door chefs/collega's	15,2	13,4	15,1
Lichamelijk geweld door chefs/collega's	0,6	0,9	1,7

Tabel 1. Percentage werknemers dat in het afgelopen jaar te maken heeft gehad met intimidatie of lichamelijk geweld (Bron: Van den Bossche, 2004.)

	2000	2002	2003
Door publiek	4,7	6,7	9,0
Door collega's of chefs	2,5	3,1	5,3

Tabel 2. Percentage werknemers dat in het afgelopen jaar te maken heeft gehad met seksuele intimidatie (Bron: Van den Bossche, 2004.)

Agressie en geweld

Als gezegd, kunnen medewerkers worden geconfronteerd met agressie en geweld door hun chef of collega, of door publiek. In het tweede geval gaat het voornamelijk om werknemers in dienstverlenende beroepen die te maken krijgen met klanten, cliënten, bezoekers of leerlingen. Het gedrag kan variëren van uitschelden, bedreigen of vernederen tot aan slaan, schoppen of zelfs overvallen. Tot agressie en geweld wordt dus zowel verbaal, psychisch als fysiek geweld gerekend.

Uit de algemene werknemersonderzoeken en uit internationaal onderzoek blijkt dat ongeveer 9% van de Nederlandse werknemers met lichamelijk geweld van externen te maken heeft gehad, en bijna 2% met lichamelijk geweld van chefs of collega's. Het percentage werknemers dat slachtoffer is van intimidatie ligt hoger; 27% heeft te maken met intimidatie door klanten en 15% met intimidatie door chefs of collega's. In vergelijking met de rest van Europa worden Nederlandse werknemers relatief vaak geconfronteerd met fysiek geweld. De algemene werknemersonderzoeken laten een toename van agressie en geweld zien in vergelijking met de afgelopen jaren.

Agressie en geweld komen relatief veel voor in sectoren die met klanten of cliënten te maken hebben: de handel en horeca, de zakelijke dienstverlening, de overheid en overige dienstverlening en de gezondheidszorg. Vrouwen en jonge werknemers zijn relatief vaak het slachtoffer van intimidatie en lichamelijk geweld door klanten. De oorzaak hiervan is dat vrouwen vaker dan mannen een beroep hebben waarin contact is met klanten. Mannen krijgen op hun beurt vaker te maken met intimidatie en lichamelijk geweld door collega's. Oudere werknemers lopen vaker aan tegen intimidatie door collega's, en jongere werknemers vaker tegen lichamelijk geweld door collega's.

De confrontatie met agressie en geweld heeft vooral impact op het functioneren van het slachtoffer of het plezier dat hij of zij in het werk heeft. Ook verzuimen slachtoffers van agressie en geweld vaker dan niet-slachtoffers.

Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie op het werk kent verschillende verschijningsvormen. Het varieert van regelmatige dubbelzinnige opmerkingen of handtastelijkheden tot aan pogingen tot aanranding en verkrachting. De dader kan iemand op het werk zijn, maar evengoed een buitenstaander zoals een patiënt, een cliënt of een klant. Uit de algemene werknemersonderzoeken (Van den Bossche en Smulders, 2004; Smulders et al. 2001) blijkt dat Nederlandse werknemers vaker last hebben van ongewenste seksuele aandacht van externen (9,0%) dan van chefs en collega's (5,3%). Er is een toename in de prevalentie van seksuele intimidatie geconstateerd. In vergelijking met andere Europese landen blijkt de Nederlandse werknemer vaak geconfronteerd te worden met ongewenste

seksuele aandacht (3,2% versus 2,0% gemiddeld in Europa). Vrouwen zijn vaker het slachtoffer dan mannen. Net als bij agressie en geweld zien we ook hier grote verschillen in de sectoren. Vooral de vrouwelijke politiemedewerkers worden vaak geconfronteerd met seksuele intimidatie. Ook medewerkers in de horeca en gezondheidszorg, en treinconducteurs krijgen vaak te maken met ongewenste seksuele aandacht of seksuele intimidatie.

Net als agressie en geweld heeft seksuele intimidatie impact op functioneren en werkplezier van het slachtoffers, en leidt het tot een hoger verzuim.

Pesten

Onder pesten worden alle vormen van intimiderend gedrag gerekend van mensen op het werk (collega's, leidinggevenden, klanten of leerlingen) tegen een werknemer die zich niet kan verdedigen tegen dit gedrag. Het gedrag kan bestaan uit verbaal geweld (uitschelden, treiteren, grapjes ten koste van), psychisch geweld (bedreigen, intimideren, onder druk zetten) en het vernielen van



	Nederland
Sexe	2,6
Leeftijd	3,1
Nationaliteit	1,9
Etnische achtergrond	2,0
Handicap	1,2
Seksuele geaardheid	1,2

Tabel 3. Percentage werknemers in Nederland dat in de afgelopen 12 maanden slachtoffer is geweest van de verschillende vormen van discriminatie (Bron: Di Martino et al, 2003.)

de eigendommen van de medewerker. Kenmerk van pesten is dat het regelmatig voorkomt, vaak door dezelfde persoon of personen, gericht tegen dezelfde persoon of groep personen. Een populair synoniem voor pesten is 'mobbing', in de nieuwe Grote Van Dale gedefinieerd als "systematisch vernederend, intimiderend of vijandig gedrag, gericht op steeds dezelfde persoon, die zich hiertegen niet weet te verweren".

Er is niet veel onderzoek naar de prevalentie van pesten op de werkvloer gedaan. De beschikbare cijfers verschillen bovendien sterk: waar uit het evaluatieonderzoek van 2000 (Soethout en Sloep) kwam dat bijna een kwart van de werknemers wel eens gepest is, komen uit ander onderzoek cijfers tussen de 1% en 5%. Pesten heeft niet alleen gevolgen voor het slachtoffer, maar ook voor diens werkomgeving. Ook de niet-slachtoffers verzuimen meer, gaan met minder plezier naar hun werk en hebben een hogere intentie tot het zoeken van een andere baan. De evaluatie van de Arbowet inzake ongewenste omgangsvormen (Engelen en Van Dam, 2004) laat zien dat slachtoffers van pesten vaker verzuimen dan slachtoffers van agressie en geweld en seksuele intimidatie.

Discriminatie

Discriminatie is het maken van een ongerechtvaardigd onderscheid. Het betreft onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid, handicap, chronische ziekte of leeftijd. Volgens het CBS was in 2002 2% van de werknemers slachtoffer van discriminatie naar sekse en 2% van discriminatie naar huidskleur. Uit het CBS-onderzoek, dat loopt sinds 1997, blijken deze cijfers door de jaren heen redelijk constant te zijn gebleven. Internationaal onderzoek laat zien dat Nederlandse werknemers in vergelijking met andere Europese landen vaak het slachtoffer zijn van discriminatie. Klachten over discriminatie zijn het vaakst gemeld in de

	Werkgevers
Agressie en geweld door publiek	16
Seksuele intimidatie	4
Pesten	5
Discriminatie	5
Conflicten	17

Tabel 4. Prevalentie van ongewenste omgangsvormen: het percentage werkgevers dat één of meer klachten kreeg in het afgelopen jaar (Bron: Engelen en Van Dam, 2004 (Werkgeversenquête))

sector overheid en overige dienstverlening. Vooral treinconducteurs krijgen vaak discriminerende opmerkingen (40%). Het aantal klachten en meldingen over discriminatie lijkt af te nemen.

Het enige onderzoek naar de gevolgen van discriminatie dat bekend is, geeft aan dat gediscrimineerde homoseksuele werknemers inderdaad meer stressklachten, meer gezondheidsklachten en een lagere zelfwaardering vertonen.

Conflicten

Een conflict hoeft geen ongewenste omgangsvorm te zijn. Van een conflict als ongewenste omgangsvorm is pas sprake als minstens een van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Het gaat om conflicten die te maken hebben met, of het resultaat zijn van ongewenste omgangsvormen en die de dagelijkse werkzaamheden van de betrokkenen belemmeren.

Mannen hebben vaker dan vrouwen te maken met conflicten op het werk. Veel slachtoffers zijn tussen de 25-45 jaar (met name 35-45 jaar) en hebben een hogere opleiding afgerond. Conflicten met collega's komen vooral voor in de sectoren reparatie en handel, openbaar bestuur, gezondheidszorg, overige dienstverlening en industrie.

Van de onderzoeken over het voorkomen van conflicten lijkt het CBS-monitorprogramma Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS) de meest betrouwbare cijfers te geven. Het CBS geeft aan dat in 2000 15% van de werknemers betrokken is geweest bij conflicten met collega's; hetzelfde percentage geldt voor conflicten met chefs. In vergelijking met 1999 is het percentage werknemers dat te maken heeft met conflicten ongeveer gelijk gebleven. Diverse onderzoeken hebben laten zien dat er een relatie bestaat tussen het hebben van een conflict en verzuim. Tevens laten onderzoeken zien dat conflicten met leidinggevenden meer impact hebben op de gezondheid van een werknemer dan conflicten met collega's of ondergeschikten.

Meldingen van klachten

Gemiddeld registreert bijna de helft van de bedrijven klachten op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Inzicht in het verloop van het aantal klachten over discriminatie of conflicten bij bedrijven ontbreekt omdat hier van eerdere jaren geen onderzoeksgegevens zijn. Tabel 4 toont het percentage werkgevers dat één of meer klachten kreeg over de vijf ongewenste omgangsvormen.

Uit onderzoek blijkt dat kenmerken van de medewerkers van een bedrijf van invloed zijn op het aantal klachten. Zo registreren grotere bedrijven meer klachten over seksuele intimidatie, en pesten dan kleine bedrijven. Bij agressie en geweld door publiek, discriminatie en conflicten is deze relatie minder duidelijk. Bedrijven met veel jongeren krijgen verder vaker klachten over agressie en geweld, pesten en conflicten. Er zijn vooralsnog geen aanwijzingen dat de sexe van de werknemers van invloed is op het aantal klachten.

Er zijn grote verschillen in het aantal klachten in de diverse sectoren. Met name bedrijven in de overheid en overige dienstverlening krijgen relatief veel klachten. De mogelijke oorzaken hiervoor zijn dat er in deze sectoren veel contact is met klanten, dat ongewenst gedrag bespreekbaar is gemaakt en dat slachtoffers bekend zijn met procedures en meldingskanalen. Ook de lange dienstverbanden van de medewerkers kunnen hierop van invloed zijn.

Negatieve gevolgen voor werknemer en werkgever

Ongewenste omgangsvormen op het werk hebben negatieve gevolgen voor zowel de getroffen werknemers als voor de werkgevers. Voor de slachtoffers kunnen ongewenste omgangsvormen leiden tot stress, depressiviteit, onzekerheid, schaamte, concentratieverlies, slapeloosheid et cetera. Zij kunnen hierdoor (langdurig) in de Ziektewet terechtkomen, of zelfs in de WAO. Volgens sommige schattingen leiden conflicten op het werk jaarlijks tot zo'n 100.000 (veelal langdurende) verzuimgevallen. Van de slachtoffers van pesten zou een vijfde enige tijd ziek thuis zitten. Daarnaast hebben deze ongewenste omgangsvormen een negatief effect op de 'teamspirit' en de sfeer binnen een bedrijf of instelling. Dat kan weer ten koste gaan van de productiviteit, de klantvriendelijkheid en het imago van de organisatie.

Tegengaan van ongewenste omgangsvormen

Op grond van de Arbowet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) zijn werkgevers verplicht ongewenste omgangsvormen op het werk tegen te gaan. In 1994 is de Arbowet uitgebreid met de verplichting voor de werkgever werknemers te beschermen tegen agressie en geweld en tegen seksuele intimidatie. De AWGB, die in hetzelfde jaar in werking trad, is een uitwerking van artikel 1 van de Grondwet en is bedoeld om op verschillende maatschappelijke terreinen regels te stellen ter bescherming tegen discriminatie. De AWGB verbiedt direct en indirect onderscheid op grond van godsdienst of levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid en burgerlijke staat. Ook op de werkvloer is dergelijk discriminerend gedrag verboden. Recentelijk is de AWGB uitgebreid met gehandicapten en chronisch zieken. Tegen pesten en arbeidsconflicten zijn geen specifieke wettelijke maatregelen genomen. Wel wordt instrumentarium ontwikkeld.

Mede door deze wettelijke ontwikkelingen heeft de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk de laatste jaren meer aandacht gekregen. Steeds meer (met name grotere) werkgevers onderkennen de problematiek en proberen deze te voorkomen en

Jaarlijks 100.000 verzuimgevallen, veelal langdurend, door conflicten op het werk


aan te pakken. Van de bedrijven heeft 37% specifiek beleid ten aanzien van conflicten. Ook is er specifiek beleid voor discriminatie (31%), seksuele intimidatie (28%) en agressie en geweld (27%). Voor pesten is dit minder gemeengoed (17%). Ook heeft gemiddeld 79% van de bedrijven een risico-inventarisatie en evaluatie (RIE). Van de bedrijven met meer dan 10 werknemers, heeft meer dan 70% in de RIE aandacht voor ongewenste omgangsvormen. Tussen de 31% (kleinste bedrijven) en 82% (grootste bedrijven) van de bedrijven verstrekt informatie over ongewenste omgangsvormen aan de werknemers. Daarnaast heeft gemiddeld 53% van de bedrijven een vertrouwenspersoon, 9% een klachtencommissie

	Percentage respondenten
Verzuimd	4,8
Langer dan vier weken verzuimd	2,2
Minder goed gefunctioneerd	12,8
Langer dan vier weken minder goed gefunctioneerd	3,0

Tabel 5. Percentage werknemers dat uitgevallen is ten gevolge van ongewenste seksuele aandacht, intimidatie en lichamelijk geweld (Bron: Van den Bossche en Smulders, 2004.)

en 21% een klachtenprocedure. In een kwart van de grootste bedrijven worden leidinggevenden getraind in het signaleren en het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen. Tussen de 40% (kleinste bedrijven) en 60% (grootste bedrijven) heeft een gedragscode.

Conclusie

Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat - volgens de cijfers - het aantal gevallen van ongewenste omgangsvormen is toegenomen. Hierbij moet echter de kanttekening worden gemaakt dat ongewenste omgangsvormen een relatief nieuw onderzoeksgebied zijn. Onderzoekers zijn de laatste jaren vooral bezig geweest met het afbakenen van het terrein, het vaststellen van definities en het vinden van de beste meetmethoden. Tegelijkertijd is er meer aandacht gekomen voor de aanpak en preventie van ongewenste omgangsvormen. Ongewenste omgangsvormen zijn beter bespreekbaar geworden en er zijn nieuwe registratiesystemen en ondersteunende diensten gekomen. Daarom rijst de vraag of het aantal gevallen daadwerkelijk is toegenomen of dat vooral ons inzicht is gegroeid. Hoe dan ook, zowel het onderzoek naar ongewenste omgangsvormen als de preventie ervan is belangrijk. En blijft dat voorlopig. 

Literatuur

- Bossche, van den, S.N.J. & P.G.W. Smulders. *De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003. Methodologie en globale resultaten*. TNO Arbeid, Hoofddorp, 2004.
- Bossche, van den, S.N.J. *Secundaire analyses NEA 2003: intimidatie en geweld*. Ministerie van SZW, Den Haag 2004.
- CBS (1997-2003). POLS, beschikbaar via Statline (www.cbs.nl).
- Y. van Dam en M. Engelen. *Evaluatie van de Arbowet inzake ongewenste omgangsvormen*. Ministerie van SZW, Den Haag oktober 2004.
- S. van der Kemp, C. van der Werf. *Gevalsaanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. Een quick-scan naar aanbieders en aanbod*. Research voor Beleid, Leiden, november 2003.
- A.B. Hubert en C.M. Scholten. *Ongewenste omgangsvormen op het werk - Een onderzoek naar pesten, seksuele intimidatie en racisme*. Research voor Beleid, Leiden, juli 2000.
- Martino, V. di, H. Hoel and C. L. Cooper. *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2003. (Zie ook www.eurofound.ie).
- Smulders, P.G.W., F. Andries & F. Otten. *Hoe denken Nederlanders over hun werk...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidsituatie Survey*. TNO Arbeid, Hoofddorp, 2001.

Blikken kunnen niet doden, maar wel veel emotionele schade aanrichten. Valt een belediging of treiterij onder geweld? Wat kunnen ouders, werkgevers en overheid doen om geweld in de huiselijke sfeer of op de werkvloer te vermijden en in te dammen? Een discussie met econometrist Paul de Beer, socioloog Willem Schinkel en filosoof Hans Achterhuis levert veel inzichten op over agressie en geweld. Maar oplossingen lijken nog ver weg...

Hellen Kooijman,
freelance-journalist

Over geweld en de (on)mogelijkheid het te reguleren

Hoe gewelddadig is pesten?



Theo van Gogh was buitengewoon agressief, maar absoluut niet gewelddadig.' Gespreksleider Ton Korver van TNO Kwaliteit van Leven gooit deze prikkelende stelling maar meteen op tafel. Theoretisch socioloog Willem Schinkel is het er niet mee eens. 'Ik denk dat die stelling veronderstelt dat geweld alleen maar

fysiek van aard is. Volgens mij is dat onhoudbaar.' Schinkel schreef *Aspects of Violence*, waarmee hij in mei dit jaar promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In Schinkels visie betekent geweld de reductie van een ander. Door een persoon aan te tasten in zijn wezen, hem of haar te beschadigen, pas je geweld toe.



Hans Achterberg

En dat kan zowel fysiek als psychisch zijn. Schinkel: 'Als ik je sla, behandel ik je als een ding, als deze tafel bijvoorbeeld. Maar ik kan je ook reduceren door je ontzettend te vernederen of te pesten. En dat komt heel dicht in de buurt van wat Theo van Gogh deed. Ik denk dat hij in die zin een vrij gewelddadige persoon was. En agressie zie ik persoonlijk meer als een predispositie tot geweld, een agressief persoon is iemand die snel geweld zal gebruiken.'

Definitie van geweld

Paul de Beer plaatst kanttekeningen bij Schinkels' definitie van geweld. De Beer, inmiddels bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam, schreef in 2003 als toenmalig stafmedewerker van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid mee aan het rapport *Wat jij niet wilt dat U geschiedt. Waarden, normen en de last van het gedrag*, waarin verschillende vormen van onduldbaar gedrag worden belicht, waaronder gewelddadig gedrag. De Beer: 'Ik heb er geen moeite mee te erkennen dat psychisch geweld in veel opzichten net zo schadelijk is als fysiek geweld, of wellicht zelfs schadelijker. Maar er is een essentieel verschil: fysiek geweld doet direct inbreuk op de integriteit van een persoon. Voor psychisch geweld kun je je afschermen, daar hoeft je niet aan bloot te staan.' Juist door dit cruciale verschil denkt De Beer dat je de definitie van geweld moet afbakenen en beperken tot fysiek geweld. 'Als je allerlei vormen van psychische druk als geweld gaat beschouwen, is het einde zoek. Dan loop je het risico dat mensen alles wat zij als onrechtvaardig of als schadelijk voor zichzelf zien als geweld

gaan beschouwen. Het begrip wordt dan zo breed dat je er weinig meer mee kan.'

Filosoof Hans Achterhuis, verbonden aan de Universiteit Twente, sluit zich hierbij aan. Maar het is toch belangrijk, zo vindt hij, om op verschillende vormen van geweld verschillende etiketten te plakken, ook als het onderlinge onderscheid wellicht niet altijd waterdicht zijn. 'Ik zie hoe beladen het begrip geweld is, hoe gemakkelijk het gehanteerd wordt. Ik vind het daarom belangrijk om onderscheid te maken tussen beledigen, tarten, pesten en dergelijke. 'Net als De Beer meent Achterhuis dat er een onderscheid is te maken tussen fysiek en psychisch geweld. 'En dan wil ik graag Ayaan Hirsi Ali citeren, die ooit tegen een journalist zei: "Ik weet dat ik met mijn woorden mensen tref, maar als er over mij gerapt wordt op een verschrikkelijke manier, dan ga ik thuis zitten en lik mijn wonden. Dat is heel wat anders dan neergeschoten te worden"'. De Beer: 'De moord op Theo van Gogh wordt door sommigen gerechtvaardigd met het argument dat hij zelf ook geweld gebruikte.' Schinkel schudt het hoofd. Hij stelt het een zeker niet gelijk aan het ander. 'Geweld bestaat in werkelijkheid niet onafhankelijk van andere dingen. Het is veel meer een aspect van omgaan met een situatie. Ik reduceer je veel minder als ik je een geitenneuker noem, dan als ik je neerschiet.' De Beer vraagt zich af of er een objectieve norm is voor de mate van geweld. Er is ook nog zoiets als persoonlijke beleving. 'Ik kan me voorstellen dat als mensen geitenneuker worden genoemd, ze dat veel meer een aantasting vinden van hun persoon dan een klap voor hun kop.'

Achterhuis: 'Waarom breng je die gradaties aan? Je hebt de term macht, de term vernedering, de term pesten. Dat is toch veel hanteerbaarder?' Schinkel: 'Er zijn een hoop termen voor geweld en er komen er steeds meer bij. Zinloos geweld bijvoorbeeld. Ik vind het een dubieus idee om te veronderstellen dat al die concepten verwijzen naar vastomlijnde domeinen in de werkelijkheid.'

Korver: 'Wat jij, Willem, dus eigenlijk wilt zeggen, is dat het concept geweld niet gewelddadig is?' Schinkel: 'In mijn proefschrift laat ik zien dat het spreken over geweld historisch is gegroeid tot iets dat negatief en destructief is. Er is langzamerhand een zeker concept van geweld ontstaan, dat geweld gelijkstelt aan fysieke, illegitieme kracht. Onder invloed van de opkomst van de staat is er een scheiding ontstaan tussen twee woorden die in feite hetzelfde betekenen: *violencia* en *potestas*, geweld en macht. Waarbij *violencia* over het gebruik van illegitiem geweld gaat, het gebruik van kracht buiten de staat. Daar komt het mijns inziens vandaan om alle geweld te definiëren als fysiek geweld. Maar *violencia* komt van *vir*, en dat stamt weer af van het Griekse *via* wat in feite levenskracht betekent en dat is een ongedefinieerd iets qua moraliteit, dat is niet positief of destructief.'

Achterhuis: 'Geweld is levenskracht, dat is duidelijk, maar ik ben ook tegen blinde levenskracht. Ik zou zeggen: reguleer het.' Schinkel: 'Maar daar ben ik het ook helemaal mee eens.'

Paal en perk

En daarmee is de discussie beland bij een minstens zo belangrijk probleem. Hoe kunnen we het geweld vermijden, kanaliseren of reguleren, vraagt gespreksleider Korver zich af. Kan dat bijvoorbeeld door gewelddadige handelingen bij wet te verbieden? Helpt het, zoals minister Donner van Justitie graag wil, om een 'pedagogische tik' wettelijk strafbaar te stellen? En hoe zit het met seksuele intimidatie? Ook daarvoor wil Donner nieuwe maatregelen, waaronder omkering van de bewijslast: niet het geweldsslachtoffer moet met bewijzen komen, maar de dader. In een arbeidsorganisatie is de dader niet alleen de schuldige. De eerst aangesprokene is degene die verantwoordelijk is voor de organisatie: de werkgever. Net als bij de overige arbeidsomstandigheden zien we een verschuiving van schuldaansprakelijk-

heid naar risicoaansprakelijkheid. De werkgever moet bewijzen dat er voldoende maatregelen zijn genomen om, in dit geval, seksuele intimidatie in zijn bedrijf uit te bannen.

Korver: 'In beide gevallen is mijn vraag: heeft Donner gelijk? Is dat de manier om met geweld om te gaan?

Achterhuis: 'Voor wat het beperkte gebruik van geweld, zoals je in het eerste voorbeeld aanhaalt, zijn we veel gevoeliger geworden dan in het verleden. Af en toe slaan hoorde gewoon bij de opvoeding.

Ik zou wat dat betreft niet mee willen gaan met de huidige definities van geweld. Seksuele intimidatie vind ik nog veel moeilijker te beschrijven vanuit geweld. Er is vanuit het feminisme in het verleden terecht gewezen op allerlei ongelijkheden in man-vrouwverhoudingen. Om die als geweld te duiden vind ik wat overdreven. Ik bespeur een toegenomen gevoeligheid voor geweld in de samenleving. Daarin is wel een verschuiving waar te nemen. Maar het lijkt me onzin om te zeggen dat de samenleving gewelddadiger is geworden. Als ik verhalen lees van het begin van onze Gouden Eeuw, hoe in die tijd mensen afgeslacht werden. Dan val ik bijna flauw.'

Korver: 'Gaat het niet ook om een verschuiving van rechtssferen? Er is een nieuwe manier van kijken van de overheid naar het gezin. De overheid spreekt gezinnen, of eigenlijk de ouders of verzorgers, meer en meer aan op de effecten van de thuis-situatie op het gedrag van kinderen als die op straat zijn, in de school enzovoorts.' Schinkel: 'Volgens mij zeggen jullie hetzelfde en komt dat samen in de analyse van Elias, waarbij de autonomisering van de staat gepaard gaat met een groeiende gevoeligheid voor geweld. Je ziet nu ook in de toenemende juridisering dat de overheid pogingen doet om meer controle te krijgen op zaken die volgens mij fundamenteel niet onder controle te krijgen zijn. Zoals het slaan van kinderen.'

De Beer: 'Maar in sommige zaken kun je je afvragen of er niet sprake is van teveel terughoudendheid. Een voorbeeld is de dood van Savanna (de driejarige Savanna werd in september 2004 dood aangetroffen in de kofferbak van een auto. Ze zou zijn vermoord door de moeder en haar vriend. HK). Daarbij werd aan de autonomie van de ouders teveel waarde toegekend, denk ik. Het feit dat wij vinden dat er een recht is om in te grijpen in dit soort situaties,



Paul de Beer

is volgens mij een positieve ontwikkeling. Het grote probleem vormen de in te zetten instrumenten. Moet je kindermishandeling tegengaan via juridisering en een verbod om kinderen te slaan? Ik denk dat de effectiviteit daarvan nihil zal zijn en dat een verbod soms zelfs averechts werkt. Maar het feit dat we grenzen willen stellen aan de mate waarin ouders hun kinderen mishandelen, dat we dingen die we vroeger oogluikend toestonden nu niet meer accepteren, dat vind ik niet zo'n slechte ontwikkeling.'

Achterhuis: 'De wet op de kindermishandeling was al voldoende om mishandeling te voorkomen, daar heb je niet het verbod op die tik voor nodig. Wat ik vreemd vind, is dat de Tweede Kamer dolenthousiast over dit wetsvoorstel was.' De Beer: 'Het is in feite symboolpolitiek. Men moet een daad stellen, vanwege de veronderstelde verharding in de samenleving.' Schinkel: 'Is het allemaal niet gewoon een middel om de 'onderklasse' in het gareel te dwingen? Vooral daar wordt gekeken hoe men met de kinderen omgaat. Een aantal mensen komt bijna onder curatele van de staat als het gaat om de meest dagelijkse gang van zaken. Laatst als ik hoe gemakkelijk Groningse studenten informatie over mensen in Coevoorden konden krijgen. Die mensen werden gezien als een risicogroep. Alle privacy werd overboord gezet. In Wassenaar zou het die studenten nooit gelukt zijn om alle gegevens bij elkaar te krijgen. Ik denk dan ook dat het meer een poging is om een onderklasse te controleren dan samenlevingsbreed het slaan van kinderen te voorkomen.'

Dreigen met geweld

Gespreksleider Korver vraagt zich af of een verbod op het slaan van kinderen effectief is. 'Is het niet zo dat door met geweld te dreigen je de toepassing ervan

kunt beperken? Kijk naar de Koude Oorlog. De Sovjet-Unie en de Verenigde Staten deelden niet elkaars waarden, maar zaten wel in hetzelfde schuitje. Ze hadden gedeelde belangen en dan kun je met afschrikking heel ver komen. Het lijkt mij gevaarlijk als je de band tussen de dreiging van geweld en de eventuele uitoefening ervan doorsnijdt. De gevolgen kunnen erger zijn dan als je die relatie intact laat. Of om nog even terug te keren naar kindermishandeling: vaak is enkel de dreiging - "als je nu doorgaat, dan krijg je een draai om je oren" - genoeg. Als een kind weet dat dit kan leiden tot een positie waarin de ouders chantabel zijn (als gevolg van een wettelijk verbod op slaan), is het middel erger dan de kwaal omdat het elk dreigement onderuit haalt.'

Schinkel: 'Toch weet ik niet of afschrikken altijd helpt. Dat veronderstelt een zeker intellect, dat mensen altijd nadenken bij wat ze gaan doen. Mensen denken vaak helemaal niet na over de gevolgen van hun handelen.'

De Beer: 'Wat ik zorgwekkend vindt, is dat we dit soort maatregelen pas aangrijpen als het al misgegaan is. Ik denk dat het veel effectiever is om te kijken wat er aan geweld en mishandeling ten grondslag ligt, zowel bij huiselijk geweld als op het werk. Zodra je een juridisch instrument moet inzetten is het in feite al te laat, en is het zeer de vraag of je het gebeurde kunt rechtzetten. Bij kindermishandeling moet je ingrijpen voordat het misgaat, maar dat stuit weer op het idee dat het gezin in hoge mate iets is waar je als overheid vanaf blijft. Misschien moet je dát eerder ter discussie stellen dan de vraag of je een kind mag slaan.' Schinkel: 'Je bedoelt dat ouders een opvoedingsdiploma moeten gaan halen, dat soort dingen...' De Beer: 'Ja. Dit soort

ideeën hebben een aura gekregen van té bevoogdend, maar ik vind dat je er niet te negatief over moet doen.’ Schinkel: ‘Wat mij betreft is een belangrijker vraag of het werkelijk zo is dat het geweld in het gezinsdomein daadwerkelijk is toegenomen.’ De Beer: ‘Er komen naar ik hoor zo’n 55 kinderen per jaar om door kindermishandeling. Ik vind dat toch een behoorlijk aantal. Als je daar iets aan kunt doen, moet je dat niet laten.’ Schinkel: ‘Dat jij die 55 wil voorkomen, is kenmerkend voor een mentaliteit. De staat moet daarbij actief gaan ingrijpen om elk leed te voorkomen. Je veronderstelt dan allereerst dat dat überhaupt kan. Maar de vraag is of je dan niet beter iets kunt doen aan het verkeer, daarin sterven veel meer mensen.’

De Beer: ‘Ik zou het omdraaien. Waarom vinden we het zo heel gewoon dat de staat maatregelen neemt om het verkeer veilig te maken - overigens met zeer veel succes - en vinden we dat niet als het gaat om kindermishandeling.’

Heilige huisjes

De Beer: ‘Je moet natuurlijk ook kijken of de staat effectief kán optreden. Als de staat dat kan zonder onevenredig inbreuk te maken op een persoonlijke autonomie, dan weet ik niet waarom je principieel gezien zou zeggen: dat moeten we niet doen, want het gezin is zo’n heilig huisje.’ Schinkel: ‘Dat ben ik met je eens. Ik denk

dat op ieder terrein bepaalde waarden botsen met andere waarden. Maar ik denk dat we moeten uitkijken met ingrijpen van de overheid. De overheid is al flink bezig met mensen in het gareel te houden. Kijk bijvoorbeeld naar het optrekken van de leeftijd van de leerplicht, waarbij mensen die eigenlijk in het gangbare schoolsysteem niet mee kunnen komen, worden gedwongen tot hun 23e mee te doen. Balkenende verwoordt het heel goed: “Meedoen, meedoen, meedoen”. Iedereen moet in het gareel, allemaal één kant op kijken. En welke kant is dat? De kant van de economische groei.’

De Beer: ‘Dat gaat me veel te ver. Neem nu de problematiek van Marokkaanse jongens. Volgens mij valt niet te ontkennen dat een fors deel van de criminaliteit en het geweld onder Marokkaanse jongens te maken heeft met de situatie in het gezin. Toch pleit niemand ervoor in te grijpen in Marokkaanse gezinnen. We zouden serieus moeten overwegen om dat wel te doen.’ Schinkel: ‘Jij zegt dat het niet te ontkennen is dat de oorzaken van Marokkaanse criminaliteit in het gezin liggen. Ik vind dat een dubieuze stelling. Waar ligt de causaliteit? Van thuis uit krijgen ze ook normen en waarden mee die absoluut gekant zijn tegen criminaliteit. Ik denk daarom dat je een normvrije analyse moet doen van beide kanten.’

Achterhuis: ‘In deze tijd zijn allerlei vanzelfsprekende verhoudingen verdwenen en dat geldt zeker voor Marokkaanse gezinnen. De hiërarchie die er vroeger was, is er niet meer. Je krijgt het respect dat je vroeger wel had omdat je een bepaalde rol vervulde, nu niet meer.’

Schinkel: ‘Dat ‘vroeger’, dat kennen deze kinderen niet. Ik denk dat het meer gaat om het niet krijgen van respect in de zin van maatschappelijke acceptatie. Er is een neiging om louter te wijzen naar culturele factoren, zoals het dragen van een hoofdoekje, en te vergeten dat deze mensen in het gewone leven niet het respect krijgen dat normaal is.’

Grenzen aan verantwoordelijkheid

Is het niet zo dat het in feite niet zozeer gaat om de verschillen tussen allochtoon en autochtoon, vraagt gespreksleider Korver zich hardop af. Heeft het niet voornamelijk te maken met een onduidelijk verwachtingspatroon? Als je van school naar een arbeidsplek gaat bijvoorbeeld, verwacht je dat de codes anders worden.

Je weet ook vaak welke codes dat zijn. En dat is wellicht een probleem bij de laatste generaties werknemers. De samenleving is niet altijd even helder over wat ze van hen verwacht. ‘Als je niet weet wat er van je verwacht wordt, leidt dat tot onduidelijkheid, onzekerheid en spanning. En dan ontstaan er situaties die gewelddadig kunnen uitpakken’. Korver heeft daarmee een vertaalslag gemaakt naar de werkplek. Anno 2005 lijkt de diversiteit op de werkvloer te groeien. Steeds meer mensen van verschillende religies, cultuur en geaardheid moeten samenwerken. Dat geeft niet zelden fricties. Zou de werkgever er iets aan kunnen doen om te voorkomen dat agressie en geweld ontstaan?, vraagt Korver de panelleden.

De Beer: ‘De premisse dat de diversiteit op de werkvloer toeneemt, hoeft niet juist te zijn. In praktijk zijn er op de heterogene arbeidsmarkt ook veel homogene bedrijven. En ook binnen bedrijven zie je dat mensen met dezelfde culturele achtergrond en etniciteit vaak in een groep samenwerken. Je kunt je afvragen of dat niet grote voordelen heeft. Er wordt hoog opgegeven over het belang van menging, maar het is volgens mij niet vanzelfsprekend dat dit het beste werkt.’

Volgens Achterhuis vindt die mix wel toenemend plaats en dus is de premisse juist. ‘Kijk naar de universiteit: daar zie je nu Marokkanen en Turken, die zag je niet in de jaren zeventig. Ik heb contact met ROC Twente; ook daar gaat het allemaal samen.’ Schinkel: ‘De vraag is: ga je niet uit van ongelijkheid als je die segregatie toestaat?’ De Beer: ‘Dat hoeft niet. Een goed voorbeeld is de participatie van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. Er is een verschil in deelname aan soorten werk. In het ene beroep zijn meer vrouwen vertegenwoordigd dan in het andere. Maar de totale arbeidsdeelname van vrouwen is wel sterk gestegen.’

Korver rondt af: ‘Maar is het een taak van de werkgever om in een bedrijf met veel diversiteit de samenwerking soepel te laten verlopen?’ De Beer: ‘De werkgever heeft wel een taak als iets dreigt mis te gaan, maar ik vraag mij af of het zijn taak is om het onderling samenwerken van zijn personeel soepel te laten verlopen. Je moet uitkijken dat je de taken van een onderneming niet gaat oprekken, net zoals dat geldt voor ouders of de overheid’



Willem Schinkel



Seksuele intimidatie staat al kwart eeuw op agenda sociale partners

Ongewenste omgangsvormen: van overheidsregels tot bedrijfsaanpak

Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer zijn een serieus probleem, of het nu gaat om seksuele intimidatie, pesten, of racisme en discriminatie op grond van seksuele voorkeur. Verschillende partijen, waaronder de bonden, zetten zich al een kwart eeuw in om ongewenste omgangsvormen op de Nederlandse werkvloer terug te dringen. In dit artikel de visie van de FNV op hoe beleid kan worden 'uitgerold', van wet- en regelgeving tot implementatie binnen de organisatie via een 'modelplan'.

*Corine van der Vliet
Beleidsadviseur FNV
Vrouwensecretariaat*

Begin jaren tachtig kwam seksuele intimidatie als beleids-thema op de agenda van de sociale partners, op initiatief van de FNV. Met de toenemende aandacht voor deze en andere ongewenste omgangsvormen op het werk groeide ook het inzicht in mogelijke oplossingen. In eerste instantie maakte de FNV zich vooral sterk voor het aanstellen van vertrouwenspersonen en het instellen van klachtencommissies en klachtenprocedures; inmiddels stuurt de FNV aan op meer aandacht voor preventie van ongewenste omgangsvormen. De vakorganisatie pleit daarbij voor een gemeenschappelijke integrale aanpak van racisme, pesten en seksuele intimidatie. Bij alle drie spelen immers machtsverschillen, belangen, het zich bedreigd voelen en normen en waarden een rol. Uiteraard vereist de aanpak specifieke deskundigheid op elk van de drie gebieden.

Wettelijke bepalingen

Door de vaststelling van de (gewijzigde) EU Richtlijn 2002/73/EG Gelijke behandeling van mannen en vrouwen worden seksuele intimidatie en seksegerichte intimidatie beschouwd als vormen van discriminatie en zijn derhalve verboden. Deze richtlijn moet uiterlijk oktober 2005 geïmplementeerd zijn in de Nederlandse

wetgeving. Het kabinet heeft daartoe een wetsvoorstel ingediend bij de Raad van State waarin seksuele intimidatie wordt opgenomen in de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Ook is het voorstel de bewijslast aan te passen in de zin dat werkgevers zullen moeten aantonen dat zij er alles aan hebben gedaan om seksuele intimidatie te voorkomen. Reden te meer om een goed beleid in de organisatie te voeren. Op basis van de Europese richtlijn 2000/78/EG is discriminatie bij arbeid en beroep op grond van ras, leeftijd, godsdienst, handicap en seksuele voorkeur verboden

Voor Nederland ligt de wettelijke basis voor de aanpak van ongewenste omgangsvormen in de Arbowet. In Artikel 4.2 van de Arbowet is als bepaling opgenomen: 'de werkgever voert, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid met betrekking tot het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld'. Ook het Burgerlijk Wetboek spoort werkgevers en werknemers aan iets tegen ongewenste omgangsvormen te doen. Zo staat in Artikel 611 dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.

De Arboret geeft de volgende definities van seksuele intimidatie en agressie en geweld (Artikel 1.3, onder e):

Seksuele intimidatie: ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal of non-verbaal of fysiek gedrag waarbij tevens sprake is van een van de volgende punten:

- onderwerping aan dergelijk gedrag wordt hetzij expliciet hetzij impliciet gehanteerd als voorwaarde voor de tewerkstelling van een persoon;
- onderwerping aan of afwijzing van dergelijk gedrag door een persoon wordt gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van deze persoon raken;
- dergelijk gedrag heeft als doel de werkprestaties van een persoon aan te tasten en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving te creëren, dan wel heeft tot gevolg dat de werkprestaties van een persoon worden aangetast en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.

Agressie en geweld: voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtsreeks verband houden met het verrichten van arbeid.

Exitgesprekken zijn een aanvullende bron van informatie over ongewenste omgangsvormen

Met betrekking tot *discriminatie* is het beleid onder meer verankerd in de Wet op de ondernemingsraden (binnenkort: de Wet Medezeggenschap Werknemers), in de Algemene Wet Gelijke Behandeling en in de Wet Gelijke Behandeling Mannen en Vrouwen.

CAO's

Met name aan de 'zorgplicht' van de werkgever is in de afgelopen jaren door jurisprudentie verder vorm gegeven. Een werkgever die geen beleid voert tegen seksuele intimidatie is nalatig. Alleen een beleid 'op papier' is niet voldoende. De werkgever moet zorgen voor voorlichting aan werknemers over het beleid; wat ongewenste en gewenste omgangsvormen zijn. Zonder een beleid, dat bij alle werknemers bekend verondersteld mag worden, is het voor een werkgever moeilijk om maatregelen te nemen tegen een werknemer die zich schuldig maakt aan bijvoorbeeld seksuele intimidatie. Inmiddels zijn er in veel CAO's anti-discriminatiebepalingen opgenomen. Ook zijn er in CAO's bepalingen opgenomen inzake seksuele intimidatie. De CAO-databank van de FNV bevat op dit moment 1003 CAO's. In 83 CAO's (8,2%) is een afspraak gemaakt over beleid tegen ongewenste omgangsvormen. 192 CAO's bevatten afspraken over preventie van seksuele intimidatie. 164 CAO's kennen een vertrouwenspersoon seksuele intimidatie en in 146 CAO's zijn afspraken over een klachtenregeling opgenomen.

Aanpak binnen de organisatie

Op basis van een onderzoek naar pesten, racisme en seksuele intimidatie op het werk dat Research voor Beleid in opdracht van de FNV heeft uitgevoerd, is een modelaanpak 'ongewenste omgangsvormen op het werk' ontwikkeld¹. Het model helpt met het beant-

woorden van de vragen 'wat kan er gedaan worden tegen ongewenste omgangsvormen?' en 'wie kan het doen?'

Enerzijds geeft het model de uitgangspunten aan voor een structureel beleid rond ongewenste omgangsvormen; anderzijds geeft het aan hoe de concrete aanpak binnen een organisatie kan worden vormgegeven. Hieronder gaan we op beide aspecten in

Beleid

Als eerste stap naar een structureel beleid rond ongewenste omgangsvormen stelt de top van de organisatie een intentieverklaring op. Hierin staan een omschrijving van de gewenste bedrijfscultuur en de belangrijkste normen, uitgaand van het standpunt dat ongewenste omgangsvormen niet worden getolereerd. De organisatie kan hierbij ook een gedragscode vastleggen, die expliciet aangeeft welke vormen van gedrag als ongewenst worden beschouwd, en welke maatregelen en sancties genomen worden. Vervolgens stelt de organisatie een duidelijke procedure op voor meldingen en klachten met betrekking tot ongewenst gedrag, voor de opvang van slachtoffers door vertrouwenspersonen en voor sanctionering van de plegers.

Taken en verantwoordelijkheden worden toegewezen aan met name P&O en leidinggevenden. Het is overigens goed om deze te verankeren in het bredere kader van een consequent diversiteitsbeleid. Verder is het belangrijk de werknemers zelf goed te informeren over het organisatiebeleid ten aanzien van ongewenst gedrag. Dit kan plenair plaatsvinden via het personeelsblad en het bedrijfsintranet, in themabijeenkomsten en werkoverleggen; de informatie kan ook persoonlijk worden overgebracht, bijvoorbeeld in aanstellingsgesprekken, functioneringsgesprekken en exitgesprekken.

Ten slotte is het van belang dat de organisatieleiding de inbedding - en effecten - van het beleid regelmatig evalueert en zonodig bijstelt. Dit kan bijvoorbeeld door ongewenste omgangsvormen als vast thema op te nemen in de Risico-inventarisatie & Evaluatie en het daaruit voortvloeiende Plan van Aanpak.

Vijf stappen

Bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen binnen de organisatie houdt het model de volgende vijf stappen aan:

1. preventie
2. signalering
3. opvang
4. interventie en
5. nazorg.

Preventie

De verantwoordelijkheid voor de preventieve aanpak ligt bij het management. Zij moet hiervoor actueel inzicht hebben in bestaande probleemgevallen; een goede registratie van het ziekteverzuim kan hierbij waardevolle signalen opleveren. Weinig meldingen betekent overigens niet dat er niets aan de hand is: het kan zijn dat mensen zich niet veilig genoeg voelen om een klacht in te dienen, of dat zij er geen vertrouwen in hebben dat hun probleem wordt opgelost. Exitgesprekken zijn daarom een aanvullende bron van informatie over ongewenste omgangsvormen op de werkplek. Daarnaast is kennis van de cultuur in de organisatie

¹ De Modelaanpak ongewenste omgangsvormen is gebaseerd op het onderzoeksrapport *Ongewenste omgangsvormen op het werk. Een onderzoek naar pesten, seksuele intimidatie en racisme* (A. Hubert /Hubert Consult en C. Scholten/Research voor Beleid, juli 2000).

nodig: hoe is de sfeer op het werk, wat speelt er in de praktijk? Deze kennis kan worden verzameld via het werkoverleg, of door het inschakelen van de arbodienst of een extern adviesbureau. De *ondernemingsraad* kan het onderwerp agenderen en kan desgewenst zelf onderzoek (laten) verrichten. Het is van belang dat de ondernemingsraad erop toeziet dat ongewenste omgangsvormen een vast onderdeel uitmaken van de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E). En dat het onderwerp een blijvend aandachtspunt is binnen het Sociaal Medisch Team én binnen de organisatie. Het beleid moet door de *leidinggevenden* gedragen en uitgedragen worden, bijvoorbeeld door er aandacht aan te besteden tijdens het werkoverleg, door zelf het goede voorbeeld te geven en door direct corrigerend op te treden bij incidenten.

Personeelszaken stelt middelen ter beschikking voor de inkoop van training van leidinggevenden, vertrouwenspersonen en leden van de klachtencommissie. Het spreekt voor zich dat de preventiemedewerker en de *arbodienst* (of interne arbodienstverlener in het geval van een maatwerkregeling) een belangrijke rol hebben bij het voorkómen van ongewenste omgangsvormen op het werk. Bijvoorbeeld door het management te attenderen op hun wettelijke plicht op dit gebied, of door signalen afkomstig uit de verzuimregistratie en -begeleiding, arbeidsomstandigheden-sprekuren, het Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO) en de RI&E te bespreken in het Sociaal Medisch Team. PAGO en RI&E kunnen worden aangevuld met vragen over ongewenste omgangsvormen; in de RI&E kan bovendien het aantal meldingen en de specifieke vormen van ongewenst gedrag worden opgenomen. Dit biedt het management extra stuurinformatie.

De *Arbeidsinspectie* toetst of de organisatie voldoet aan de verplichting om een beleid rond ongewenste omgangsvormen te voeren en kan indien dit niet het geval is een sanctie opleggen. *Vakbonden* kunnen het thema aan de orde stellen in de CAO-onderhandelingen en kunnen, evenals brancheorganisaties, de organisatie handvatten bieden om het beleid in te voeren. De *vertrouwenspersoon* kan preventieve voorlichting geven aan de werknemers, bijvoorbeeld in het personeelsblad of tijdens werkoverleggen. Het is in ieder geval van belang dat de vertrouwenspersoon bekend is binnen de organisatie, het vertrouwen heeft van de werknemers en een veilig klimaat biedt voor melding en behandeling van klachten.

Signalering

De *vertrouwenspersoon* heeft onder meer als taak het aantal meldingen (niet klachten) te registreren. *Bedrijfsartsen* kunnen soms ongewenste omgangsvormen signaleren: iemand meldt zich bijvoorbeeld ziek met psychosomatische klachten. Een open wijze van doorvragen naar contacten met collega's en leidinggevende kan leiden tot signalering van ongewenste omgangsvormen. Iedereen binnen de organisatie heeft overigens de impliciete taak om ongewenst groepsgegedrag als discriminerende opmerkingen, grof taalgebruik et cetera te signaleren. De leidinggevende dient dit gedrag te herkennen en als ongewenst te benoemen.

Opvang

Vertrouwenspersoon: de opvang van slachtoffers is bij uitstek de taak van de vertrouwenspersoon, die overigens geschoold moet zijn in het luisteren en het ondersteunen van slachtoffers. Bij de opvang hoort ook het bespreken van de interventiemogelijkheden

en het adviseren hierover. Bij lichamelijke of psychische klachten kan een vertrouwenspersoon tevens doorverwijzen.

Interventie en nazorg

Het slachtoffer beslist of en welke interventie wenselijk is. Als de klacht niet te ernstig is, kan de vertrouwenspersoon een bemiddelende rol spelen, bijvoorbeeld door een gesprek tussen slachtoffer en pleger te arrangeren. De vertrouwenspersoon kan het slachtoffer steunen bij de voorbereiding op het gesprek en kan naderhand informeren hoe het gesprek is verlopen. Ook kan de vertrouwenspersoon bewaken of het ongewenste gedrag blijvend gestopt is.

Er worden afspraken gemaakt over de toekomstige omgang. Ook kan een *bedrijfsmaatschappelijk werker* of andere (interne of externe) bemiddelaar worden ingezet. In dat geval blijft de vertrouwenspersoon het slachtoffer steunen, zonder als bemiddelaar op te treden. De bemiddelaar gaat na of gemaakte afspraken worden nagekomen. Het slachtoffer kan er ook voor kiezen om de leidinggevende als bemiddelaar te vragen. Daarbij is het wel van belang te onderkennen dat een leidinggevende een beoordeelende rol heeft naar zowel slachtoffer als dader.

Het slachtoffer kan ervoor kiezen om samen met de vertrouwenspersoon een formele klacht in te dienen. Doorgaans neemt een *klachtencommissie* deze klacht in behandeling. Door middel van hoor en wederhoor van klager (vermeende slachtoffer) en aangeklaagde (vermeende dader) en eventuele getuigen wordt nagegaan of een klacht gegrond is. De klager wordt tijdens de klachtenprocedure gesteund door de vertrouwenspersoon. Ook de aangeklaagde kan zich overigens laten bijstaan door een externe bedrijfsmaatschappelijk werker of een professional van de arbodienst. De klachtencommissie brengt een advies uit aan het management. Bij een gegrond verklaarde klacht, houdt dit advies vaak een disciplinaire maatregel, overplaatsing of ontslag in. Het management zal doorgaans het advies volgen, maar kan ook gemotiveerd afwijken van het advies. Het management is verantwoordelijk voor de uitvoering van een eventuele maatregel.

Naast nazorg aan het slachtoffer door vertrouwenspersoon en leidinggevende, is voorlichting aan de afdeling waar het ongewenste gedrag zich afspeelde van belang. Eventueel kan organisatiebreed voorlichting worden gegeven. Mocht de pleger worden overgeplaatst naar een nieuwe afdeling, dan dient de leidinggevende deze persoon te begeleiden en erop toe te zien dat geen herhaling van het ongewenste gedrag optreedt.

Conclusie

Zoals gezegd, besteden steeds meer ondernemingen aandacht aan preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen. Dat is een goede zaak. Uit het onderzoek 'Evaluatie Arboret inzake ongewenste omgangsvormen' (zie ook het artikel 'Allen tegen één' op blz. 4, red.) blijkt dat de verplichtingen genoemd in de Arboret een positieve invloed hebben op het gedrag van werkgevers. Bij 70% van de ondervraagde grote bedrijven heeft de Arboret invloed gehad op het ontwikkelen van beleid tegen ongewenste omgangsvormen. Volgens de FNV horen verplichtingen rond preventie, opvang en adequate afhandeling van klachten van seksuele intimidatie, agressie, geweld en discriminatie op het werk daarom ook in de nieuwe Arboret thuis!

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*

De 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.

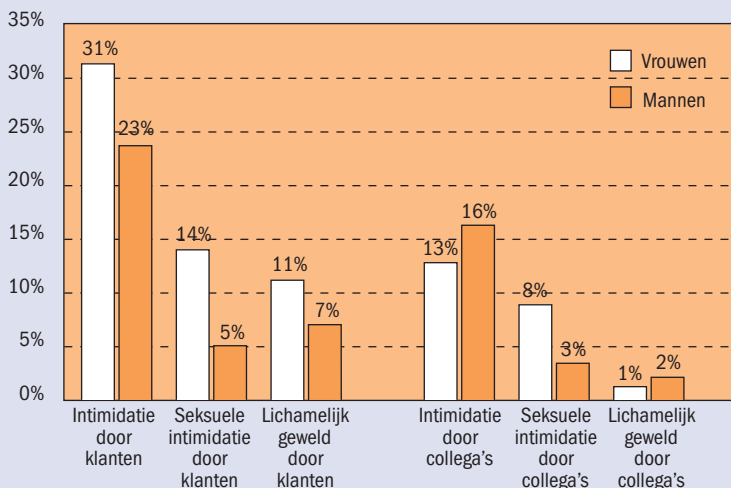
Denk bij dit laatste aan agressie tegenover de politie.

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)

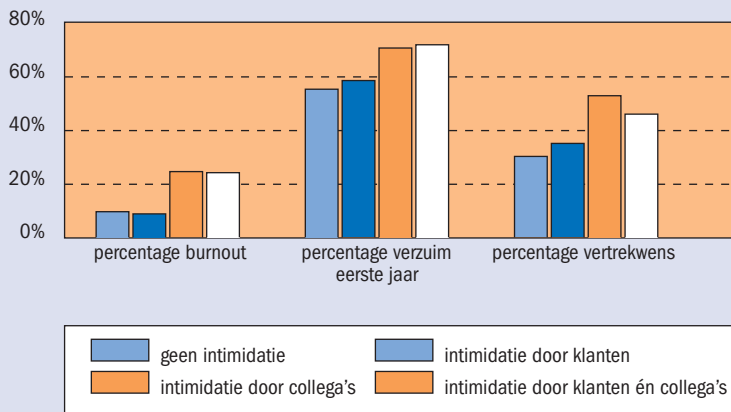
Maar ook omdat het erg duur is om niets te doen! De Arbeidsinspectie kan de werkgever een boete opleggen, en de kans neemt sterk toe dat medewerkers ziek worden, met een burn-out thuis komen te zitten of de organisatie verlaten. Figuur 2 laat zien dat van de werknemers die geconfronteerd werden met ongewenste 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?

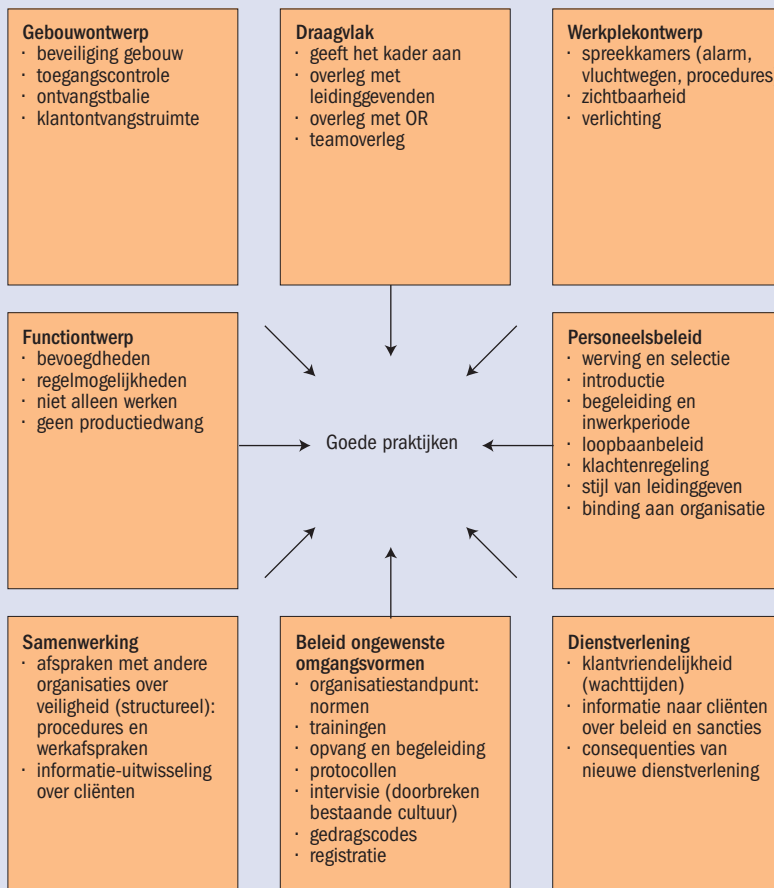
Er is helaas geen eenduidige aanpak voor ongewenste omgangsvormen. Elke organisatie is anders, dus elke organisatie zal een eigen beleid moeten formuleren dat past bij haar specifieke kenmerken. Wel is bekend uit welke onderdelen een beleid tegen ongewenste omgangsvormen moet bestaan. Die onderdelen 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 tóch 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'.¹

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, bijvoor-

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.

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 aanbrenge 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.

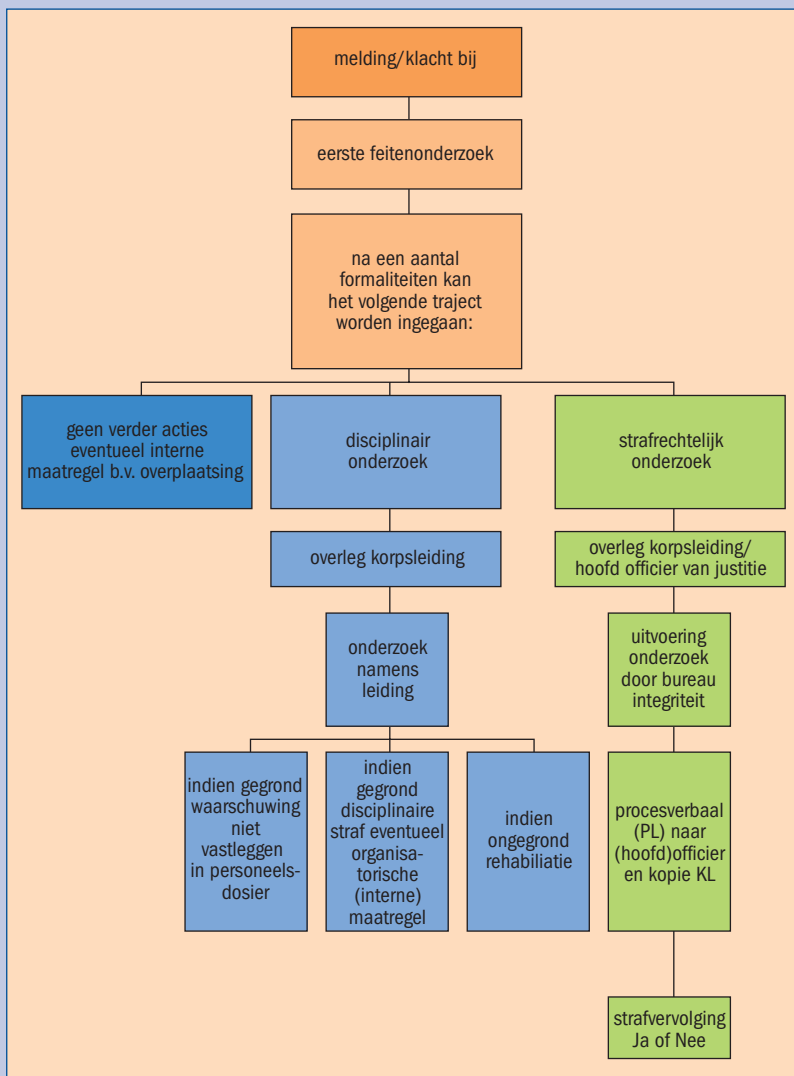
Aanpassing gedrag

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.

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 zet 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.

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 rollenspel geïmagineerd 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 leidinggevendenden 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-

Mobbing, een zaak van het hele bedrijf?

‘Hendrik-Jan de Tuinman moet eruit!’

*Hellen Kooijman, freelance journalist
m.m.v. Sonja Nossent en Tammo ter Hark,
beiden werkzaam als senior onderzoeker/
adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven.*

Het gebeurt nogal eens op de werkvloer: wat begint als een geintje met een persoon ontaardt in pesten, intimideren of ‘mobbing’ door een groep collega’s. Hoe voorkom je dat het zover komt? In een rollenspel reageren deskundigen op de situatie van Jan, door zijn collega’s spottend ‘Hendrik-Jan de Tuinman’ genoemd vanwege zijn voorliefde voor het kweken van orchideeën...

Hoofdrolspelers in de (fictieve) casus zijn Jan, een werknemer, en Henk, zijn leidinggevende.¹

Jan (27) heeft de mbo-opleiding Groene Ruimte gevolgd, maar vindt het werk als hovenier lichamelijk te zwaar. Om in zijn levensonderhoud te voorzien werkt Jan als magazijnmedewerker in het distributiecentrum (circa 200 medewerkers) van een supermarkt. Hij werkt in een team met vijftien andere collega’s. Het team is verantwoordelijk voor het samenstellen van de orders; dat is hard werken, want de orders moeten tijdig worden afgeleverd. Tijdens de gezamenlijke koffie- en lunchpauzes praten de collega’s uitgebreid over voetbal, vrouwen, TV-programma’s en het laatste nieuws. Jan zit daar wel bij, maar doet er niet aan mee. Hij verdiept zich liever in orchideeën. Sinds kort heeft hij bovendien een vriendinnetje, Rosa. Sommige collega’s van Jan maken grapjes over zijn hobby en over Rosa. Dit verwordt tot pesten en later zelfs tot mobbing door het hele team. Henk, Jans leidinggevende, grijpt niet in...

De volgende deskundigen reageren op de casus: Joanna Pike, voorzitter van Stichting Stop Mobbing en directeur van Cohezia, een organisatie die bedrijven coacht en begeleidt bij het opzetten van een goed anti-mobbingbeleid. Floris Diepraam is advocaat bij de sectie arbeidsrecht van PJS Advocaten in Haarlem. Wouter Roubos spreekt als Human Resource Manager van de afdeling Energiebedrijf van Corus Staal in IJmuiden. Marije Nuyens is bij TNO Kwaliteit van Leven werkzaam op het gebied van diversiteitsbeleid en ongewenste omgangsvormen. Ten slotte neemt de vakbond CNV deel in de persoon van Marco Hietkamp, werkzaam in het project ‘Veilig en Gezond Werken’.

¹ De rollen worden gespeeld door twee medewerkers van TNO Kwaliteit van Leven.

Aanspreken

Wat kan er nu gedaan worden in deze situatie, opent gespreksleidster Sonja Nossent de discussie. P&O’er Wouter Roubos zou al in dit stadium met Henk om de tafel gaan zitten. ‘Henk houdt het productieproces goed draaiende, maar hij moet er ook voor zorgen dat zijn team niet uit elkaar valt.’

Kan een vertrouwenspersoon wat doen, vraagt Nossent aan Joanna Pike, die ervaring heeft in deze functie. ‘Niets’, zegt deze. ‘Die komt pas in beweging als iemand dat vraagt.’ Maar, vervolgt Pike, een interne vertrouwenspersoon is vaak tevens collega van degene die gepest wordt. ‘En in die hoedanigheid kun je wel wat doen. Ik kan Jan als collega aanspreken en vragen: “Ik maak me zorgen over je, ga je mee lunchen?” En als hij dan in zijn orchideeënboek duikt, kan ik hem vragen of hij zich ervan bewust is wat dit gedrag hem kost. Of hij merkt dat collega’s hem anders bekijken of aanspreken. En of hij dat wel wil. Als hij dan zegt: “Nee, dit is niet wat ik wil”, dan zou ik hem kunnen vragen in hoeverre hij zelf denkt debet te zijn aan de situatie die aan het ontstaan is.’

Ook vakbondsman Marco Hietkamp denkt dat er in dit stadium wel degelijk iets te doen valt. ‘Als ik op de werkvloer kom en ik hoor dat er op zo’n manier gecommuniceerd wordt, zou ik tijdens een periodiek gesprek met de directie vragen hoe het bedrijf omgaat met functioneringsgesprekken en of leidinggevend training krijgen in gedragssturing binnen een team.’

Onderzoekster Marije Nuyens meent dat Henk als leidinggevende een verkeerd voorbeeld geeft. Het goede voorbeeld geven is cruciaal, dat komt ook naar voren uit wetenschappelijke onderzoeken. ‘Mensen kijken soms letterlijk eerst naar hun leidinggevende: “Die lacht erom, dus oké, dan mag ik ook”.’ Het zou niet verkeerd



Floris Diepraam



Marco Hietkamp



Wouter Roubos

zijn, meent Nuyens, om dit als werkgever of manager met Henk te bespreken, bijvoorbeeld in een werkoverleg. 'Maak duidelijk dat deze manier van omgang tot ongewenste effecten kan leiden, die ook nog eens consequenties kunnen hebben voor de productiviteit.' Juridische hulp komt in zo'n vroeg stadium nog niet aan bod. 'Maar als ik jurist van dit bedrijf was,' zegt advocaat Floris Diepraam, 'dan zou ik menen dat er wel aanleiding is om in te grijpen. Er spelen hier volgens mij twee dingen. Enerzijds kiest Henk impliciet partij voor de groep, terwijl hij namens de werkgever juist meer boven de partijen zou moeten staan. Henk moet aangeven dat pestgedrag niet wordt getolereerd. Anderzijds moet hij aan Jan duidelijk maken dat van hem wordt verwacht dat hij in enige mate deelneemt aan sociale processen. Hem aanspreken: "Jan, van jou verwachten we niet alleen dat je orders uitvoert, maar ook dat je je collegiaal opstelt. Als dit gedrag niet verbetert, zien wij dat als een probleem".'

Vakbondsman Hietkamp wil hier graag op reageren. 'We hebben het wel over pauzetijden, dat is geen betaalde tijd, dus Jan is vrij om te doen wat hij wil.' Diepraam: 'Ik bedoel niet dat je je in je vrije tijd persé bij de groep aansluit, maar dat je belang hecht aan het groepsproces. Het heeft ook met motivatie te maken. Werken is meer dan alleen maar ergens aanwezig zijn en je opdrachten uitvoeren. Werken is tevens samenwerken.' Roubos wijst op het belang van de cultuur binnen een team. 'Erg vaak wordt er in teams gewerkt die gezamenlijk prestaties moeten leveren. Bijna altijd zit er een eenling in zo'n team die niet binnen de cultuur past. En bijna altijd gaat het fout als je daarin niet vanaf het begin stuurt. Daarnaast denk ik dat je als bedrijf mensen moet aannemen die zoveel mogelijk binnen de cultuur passen.' Dat gaat onderzoeker Nuyens wat ver. 'Willen we dan alleen mensen van hetzelfde soort? Als Jan liever in zijn boekje wil lezen en verder gemotiveerd is en goed samenwerkt, dan is dat toch geen probleem?'

Aandacht

Terug naar Jan. Het gaat steeds slechter tussen hem en de rest van het team; zijn collega's spreken hem geregeld aan met 'Hendrik Jan de Tuinman' en maken geintjes over Rosa. Om de opmerkingen te vermijden probeert Jan meer orders alleen te verwerken. Tijdens de pauzes blijft hij liever alleen zitten lezen. Op een dag moet een groot aantal orders verwerkt worden voor filialen uit één regio. Het is bijna Pasen en als reclameactie krijgen klanten van de betreffende supermarktfilialen bij een bepaald product een chocoladepaasei. De orderpakketten moeten op het laatste moment nog aangevuld worden met deze paaseieren. Henk vertelt dat tijdens de lunch aan zijn team. Jan, die alleen

zat tijdens de lunch, weet van niets en stelt de orders samen zonder de aanvullingen.

Als Henk klachten krijgt van de supermarktfilialen over de incomplete orders die Jan heeft samengesteld, vaart hij in de koffiepauze tegen hem uit. Ook controleert hij de orders die Jan heeft uitgevoerd steeds vaker. Jan wordt daardoor nog zenuwachtiger. Bang om fouten te maken, doet hij zijn rondes telkens opnieuw. In de wandelgangen roept Henk terloops tegen zijn P&O-functionaris dat het niet zo goed loopt met Jan. Het woord mobbing valt niet.

Spiegel

P&O'er Roubos zou de leidinggevende in dit stadium een spiegel voorhouden. 'Ik zou Henk vragen hoe hij zich zou voelen als hij de hele tijd op zijn nek gezeten werd.'

Vakbondsman Hietkamp zou verder gaan. 'Pauzetijd wordt hier verward met werkoverleg. Ik zou aan de directie twee vragen stellen: Houden jullie werkoverleg in pauzetijden? En vindt er in dit bedrijf überhaupt werkoverleg plaats? Hietkamp zou ook het gedrag van Henk aan de kaak stellen. 'Heeft hij zich als leidinggevende ervan verzekerd dat iedereen wist van de aanvullende werkinstructies?' Maar ook op Jans gedrag valt wat aan te merken, vindt Hietkamp: 'Jan mag best aangesproken worden op zijn manier van communiceren. En ik zou hem zeker vragen of hij het wel leuk vindt wat hij doet. Veel mensen die bij ons komen nemen deel aan loopbaangesprekken, een cursus oriëntatie op de arbeidsmarkt of aanvullende cursussen, zodat ze in een andere functie terecht kunnen. Ik zou tegen Jan zeggen: oriënteer je eens, want ik vraag me af of jij het hier nog twintig jaar vol blijft houden.' Komt de vertrouwenspersoon nu wel aan bod? Pike schudt het hoofd. 'Er is nog steeds geen hulpvraag.' Maar als coach en begeleider van bedrijven op het gebied van pesten wil ze wel wat anders kwijt. 'Wat in de casus onderbelicht blijft, is de dynamiek in het team zelf. De 'Jannen' komen bij mijn stichting altijd aan met: Ik moet een assertiviteitscursus doen, ik moet een andere baan zoeken. Er is geen uitzicht meer. Vaak is dat ook zo. Maar er zijn mensen die geen andere baan kunnen aannemen. Het is de zorgplicht van de werkgever om het welzijn van werknemers zowel psychisch als lichamelijk te ondersteunen. Gaat het niet goed met Jan, dan moet een leidinggevende in een vroeg stadium met Jan om de tafel gaan zitten. Vraag dan aan Jan: "Jij hebt formeel het recht om in de pauzes een boek te lezen, maar kunnen wij voorspellen wat er gaat gebeuren met de groepsdynamiek als je dat blijft doen?" Want Jan maakt zich steeds meer los van de groep. Er ontstaat een mechanisme van exclusie. En dit soort groepsdynamiek bij mobbing is voorspelbaar. Je kunt die fases die hierop volgen van tevoren al uittekenen. En dat moet je samen bespreken. Niet zoals ik dat nu zeg natuurlijk, maar op z'n



Marije Nuyens



Joanna Pike

Henks. Zo van: ze schoppen je eruit, Jan, als je dat blijft doen, en dat zou ik vervelend vinden'. Pike vervolgt: 'Ik vind ook dat in het competentieprofiel van Henk zou moeten staan dat hij vaardig moet zijn om cohesie in zijn groep aan te brengen en te houden. En als hij dat niet kan, dan moet hij daarin getraind worden. Wat ik overigens niet goed vind, is dat er een schuldvraag ontstaat. Ik zeg altijd: Er is geen schuldvraag, maar een aandeelvraag.'

Beleid en praktijk

Wat zouden de directie en de afdeling P&O kunnen doen, vraagt Nossent. Helaas is er in de Arbo-wet niet zoveel hierover te vinden, meent Pike. 'Er staat alleen maar dat je beleid moet maken op agressie, seksuele intimidatie en geweld, niet hoe. De Arbeidsinspectie daarentegen heeft wel heldere richtlijnen. Zodra die het bedrijf binnenkomen, vinken ze een lijstje af: is er een goed beleid, een vertrouwenspersoon, een klachtencommissie en -procedure.' Maar hoe bepaal je of het beleid in de praktijk goed werkt? En hoe bepaal je de kwaliteit van de vertrouwenspersoon en de klachtencommissie?

Nuyens is daar sceptisch over. 'In de praktijk gaat het vaak om een "papieren" beleid, waarin slechts staat beschreven dat er een vertrouwenspersoon, een klachtencommissie en een klachtenprocedure aanwezig zijn. Maar daar houdt het bij op. Het zou goed zijn om dit onderwerp te integreren in het personeelsbeleid. Zorg dat het een vast onderdeel wordt van functioneringsgesprekken. Je kunt ook regels opstellen als het gaat om de verantwoordelijkheid van leidinggevend. Die moeten het goede voorbeeld geven, zorgen dat een mogelijke gedragscode wordt nageleefd en een veilige cultuur garanderen. Het zou goed zijn als een leidinggevende afgerekend wordt op deze verantwoordelijkheid.' Diepraam vraagt zich af of je dit soort regels kunt afdwingen. 'We kunnen het over geoliede bedrijven hebben, die beschikken over een eigen P&O-afdeling. Maar wat kun je verwachten van kleinere bedrijven? Werkt iets anders beter dan een opstapeling van formele eisen?'

Overigens, in de fase waarin Jan nu belandt is, helpt praten niet meer, denkt Diepraam. 'Daar is geen houden meer aan. Waarom kijk je niet of Jan naar een ander team kan? Zorg in ieder geval dat je het proces doorbreekt. De kantonrechter zal dit trouwens net zo pragmatisch bekijken. We kunnen wel proberen om ons te houden aan de verplichtingen die we tegenover elkaar hebben, maar uiteindelijk werkt het wel of werkt het niet.'

Ontslag

Tussen Jan en Henk werkt 'het' niet. Jan is al een paar keer ziek thuis gebleven. Na enige dagen thuis raapt hij dan de moed weer bij elkaar en gaat weer aan het werk. Hij voelt zich ongelukkig en depressief, ook omdat het met Rosa niet meer goed loopt. Na weer een incident waarbij Jan zijn orders te laat aflevert, is voor Henk de maat vol. Terwijl hij wegbeent naar P&O roept hij ten over-

staan van een aantal teamleden: 'En nou gaat die tuinman eruit'. P&O'er Roubos had het nooit zover laten komen. 'Het is bij ons de gewoonte om elke week alle zieke medewerkers te bespreken. We hebben een systeem waarbij je het ziekteverloop van een werknemer in de gaten kunt houden. Is iemand vaak kortstondig ziek, dan is er meestal wat aan de hand. Ik ga dan praten met de leidinggevende en met de persoon zelf. Zoals gezegd, had ik al veel eerder met Henk gepraat. Maar ook met Jan zou ik praten. Ik had hem ook thuis opgezocht, nadat hij zich ziek meldde. Ik had hem waarschijnlijk de weg gewezen naar een hulpverlener, de arbo-dienst of een maatschappelijke werker. En ik had al veel eerder met het team gepraat. Ik had ze gezegd: "Zo ga je niet met elkaar om. Je mag niet toelaten dat iemand uitgesloten wordt. Als je dat doet, dan ben je zelf de volgende."

Advocaat Diepraam ziet hier inmiddels wel een case. Maar ook een juridisch probleem. 'Vanuit werkgeverskant staat het vast dat er een einde moet komen aan het dienstverband van Jan, maar hij is tevens ziek. Er geldt een opzegverbod, dus het wordt moeilijker om de arbeidsovereenkomst te beëindigen. Kantonrechters verifiëren bovendien steeds vaker of gekeken is naar herplaatsingsmogelijkheden, zowel binnen de eigen organisatie als bij een andere werkgever. In dit geval zijn die mogelijkheden nog helemaal niet aan de orde gekomen. Als de werkgever te snel bij de kantonrechter aanklopt, zou hij wel eens heel hard zijn neus kunnen stoten. De kantonrechter meent niet zelden: het is nu te gemakkelijk gegaan. Ga maar terug en probeer het alsnog te regelen. Ik geef daarom dikwijls het advies om, vooruitlopend op een inhoudelijke procedure waarbij de kantonrechter een oordeel zal geven over de verwijtbare rol van beide partijen, tegen een bepaalde vergoeding akkoord te gaan met beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Via een pro forma-procedure bij de kantonrechter kun je een ontbinding bewerkstelligen op grond van een verstoorde verhouding. Hiermee komt de persoon in kwestie vaak ook in aanmerking voor een uitkering.' Roubos is het met Diepraam eens dat je als organisatie goed moet nadenken over je positie. 'Roep vooral niet te snel: die gaat eruit, want dat is lang niet zeker.'

Het is van belang om in gevallen als deze, waarin allerminst zeker is of de verzochte ontbinding wel wordt toegewezen, te kijken of een inhoudelijk rechtszaak nog is te voorkomen, weet Diepraam. 'Ik ben daar altijd heel duidelijk in. De tijd en kosten die gepaard gaan met een verloren procedure zijn vaak hoger dan de vergoeding die je kwijt bent aan een minnelijke regeling.' Waar blijft het belang van de gepeste werknemer, vraagt Nuyens zich af. Jan verliest namelijk dubbel. 'Henk heeft fouten gemaakt, maar Jan wordt ontslagen of naar een andere afdeling overgeplaatst. Moet je ontslag niet inzetten als allerlaatste middel?'

Pike meent dat het ontslaan van het slachtoffer af en toe onvermijdelijk is. 'Soms is de groepsdynamiek dusdanig verpest, dat je als werkgever misschien nog wel kansen ziet in de betreffende persoon, maar dat de organisatie die persoon al lang uitpuugt.' Ze vraagt zich bovendien af hoeveel kans Jan maakt in een rechtszaak. De advocaat die Jan verdedigt moet immers een causaal verband zien aan te tonen tussen zijn ziekte en wat er op de werkvloer is gebeurd. 'Dat is immens moeilijk.' En net zo goed: als het gaat om de verdediging van Henk zijn de oren dicht voor alle mogelijke oorzaken van het disfunctioneren van Jan. 'Dat zie ik vaak in de praktijk', aldus Pike.

Hietkamp constateert: 'Het is belangrijk met wat voor type arbeidsorganisatie je te maken hebt. Het bedrijf van Jan kenmerkt zich

door een nadruk op output, individualisme, wantrouwen en veel controle. Waarom is die organisatie niet meer gericht op samenwerking? Dat is logischer, zeker als je weet dat de supermarkt waar Jan werkt een collectieve bonus uitkeert bij goede teamprestaties.' Ofwel: wat voor mensvisie heeft de werkgever? Kijkt hij of zij met respect naar zijn medewerkers, laat hij mensen in hun waarde, geeft hij ze de ruimte? En is hij bereid om te zoeken naar passende oplossingen? Als het een werkgever ontbreekt aan een dergelijke mensvisie en de wil om oplossingsgericht te denken, dan houdt het op, denkt Hietkamp. 'Maar zorg er dan tenminste voor dat je op een respectvolle manier uit elkaar gaat.'

Essentie

De discussie komt aan zijn einde. Wat hebben de deelnemers nu als belangrijkste meegekregen in dit gesprek?

Advocaat Diepraam: 'Dat je vroeg moet ingrijpen, problemen

moet kunnen benoemen en er anders een punt achter moet durven zetten.' Mobbing-consulent Pike: 'Voor mij is het wederom duidelijk geworden dat conflictvaardigheid van alle partijen een sleutelwoord is. En dat het zonder die vaardigheid escaleert.' HR-manager Roubos: 'Dit geval laat weer eens zien hoe belangrijk het voorbeeldgedrag van de leidinggevende is en dat je veel regels op papier kunt zetten, maar dat alles in feite draait om wat je doet in de praktijk.' Vakbondsman Hietkamp: 'Voor mij is de essentie van dit onderwerp dat wat wij 'zacht' noemen, namelijk mobbing, in feite heel hard is, omdat het gaat om menselijke relaties.' Onderzoeker Nuyens: 'Ik heb wederom beseft dat je vroeg moet ingrijpen, omdat het proces van mobbing al snel onomkeerbaar is.'

Ten slotte merkt Marco Hietkamp nog op dat het rollenspel, net als in het echt bij bedrijven, mensen gemakkelijk in hun rol als functionaris drukt: 'Je vergeet dan als mens te reageren. Dat maakt toch verschil.'



Suggesties voor oplossingen

Actie	Werkgever	Leidinggevende	Collega
<i>Preventief</i>			
Signaleer pesten en mobbing zo vroeg mogelijk, als er nog iets aan te doen is.		X	X
Houd rekening met de bedrijfs- of teamcultuur bij het aannemen van nieuwe mensen.	X	X	
Wees voorbereid op 'buitenbeentjes'; die zijn er in elk bedrijf en in elk team.		X	
Maak 'groepscohesie kweken en behouden' een competentie-eis voor leidinggevenden.			
Train hen daar zonedig in.	X		
Maak een werknemer duidelijk dat deze wordt geacht aan het sociale proces mee te doen.		X	X
Integreer pesten en mobbing in het personeelsbeleid; maak het bijv. een vast onderdeel van functioneringsgesprekken.	X		
Maak de verantwoordelijkheden van leidinggevenden (goede voorbeeld geven, gedragscode naleven, veilige cultuur garanderen) expliciet. Reken hen hierop af.	X		
<i>Bij een conflict</i>			
Wees alert op het gedrag van collega's binnen het team. Vorm geen 'zwijgende middengroep', maar kaart pesten aan bij de collega's of P&O.			X
Vraag tips aan collega-managers of -leidinggevenden.	X	X	
Monitor het ziekteverloop; ga bij verhoogd verzuim het gesprek aan met werknemer, leidinggevende en zonedig de manager.	X		
Wijs bij pesterijen de dader in eenvoudige taal op zijn gedrag, en de gevolgen ervan. Confronteer ook de groep.		X	X
De groepsdynamiek bij mobbing is voorspelbaar. Maak een werknemer duidelijk dat deze situatie dreigt te ontstaan.		X	X
Leg een gepeste werknemer de keuze voor zich op een andere functie of (loop)baan te oriënteren.	X	X	
<i>Bij dreigend ontslag</i>			
Besef dat ontslaan van een werknemer niet zo gemakkelijk is. Zoek eerst serieus naar oplossingen, bijv. binnen ander team.	X	X	

Naar perron 

