



Meer aandacht nodig voor sociale agressie bij bedrijven

Sociale veiligheid op het werk

Agressie op de werkplek komt veel voor. Werkgevers die investeren in sociale veiligheid, boeken op verschillende manieren winst. Wat houdt sociale veiligheid op het werk eigenlijk in, hoe vaak komt het voor, wat zijn de gevolgen en wat kan een werkgever doen om de sociale veiligheid van werknemers te optimaliseren?

**Drs. Willeke
Bezemer,
psycholoog**

**Drs. Alie Kuiper,
bedrijfskundige**

Bezemer en Kuiper
Advies en Training

Een afgerukte arm door een zaagmachine, een uitgeteerd lichaam vanwege het werken met giftige stoffen. De fotograaf Lewis Hine portretteerde begin 20ste eeuw verschillende arbeiders die invalide waren geworden vanwege onveilige arbeidsomstandigheden. Wie de expositie van Hine bezoekt – tot 6 januari 2013 in het Fotomuseum in Rotterdam – realiseert zich welke vooruitgang er in een eeuw is geboekt. Door veiligheidswetten, arbeidstijdenwetten en de Arbowet is de fysieke veiligheid op het werk – althans in de westerse wereld – aardig gewaarborgd.

TNO-rapport NEA

Dat betekent niet dat we achterover kunnen leunen. Uit de laatste jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), uitgevoerd door TNO, blijkt dat 6,7 % van de beroepsbevolking in Nederland het afgelopen jaar betrokken was bij een ongeval of voorval op het werk waarbij men lichamelijke en/of geestelijke schade opliep.

Externe en interne agressie

Sinds een aantal jaren onderzoekt TNO door middel van de NEA ook de sociale veiligheid op het werk. Werknemers rapporteren hun ervaringen met agressie:

pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie en geweld. Wat blijkt: in onze 21ste eeuw is sociale onveiligheid een groter risico dan fysieke onveiligheid. Anno 2011 heeft 24% van de Nederlandse werknemers te maken met een vorm van externe agressie op het werk: door klanten, patiënten, leerlingen of passagiers. Daarnaast rapporteert nog eens 16% van de werknemers interne agressie door collega's of leidinggevenden. De gevolgen hiervan voor de gezondheid van werknemers zijn weliswaar niet zo zichtbaar als een afgerukte arm, maar wel degelijk aanwezig. Zonder de aandacht voor fysieke veiligheid te willen verminderen, laten de cijfers zien dat er een 'sense of urgency' nodig is voor de aanpak van sociale onveiligheid op het werk.

In dit artikel beperken we ons tot sociale onveiligheid, veroorzaakt door het gedrag van collega's en leidinggevenden. Hoewel agressie door externen vaker voorkomt dan door internen, blijkt de impact van ongewenste omgangsvormen door collega's en chefs veel groter te zijn.

Arbowet

Mede als gevolg van onderzoeken naar pesten, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld op het werk is de wetgeving in Nederland de afgelopen jaren uitgebreid met een artikel over sociale veiligheid. Sinds 1994 kent de Arbowet al de verplichting tot bescherming van werknemers tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld. Hoewel pestgedrag op het werk (veel) meer voorkomt dan seksuele intimidatie en fysiek geweld, duurde het nog tot 2007 tot er een aanvullend artikel kwam over pesten. In 2009 werd de Arbowet gecompleteerd met een bepaling over direct en indirect onderscheid (discriminatie).

Psychosociale arbeidsbelasting

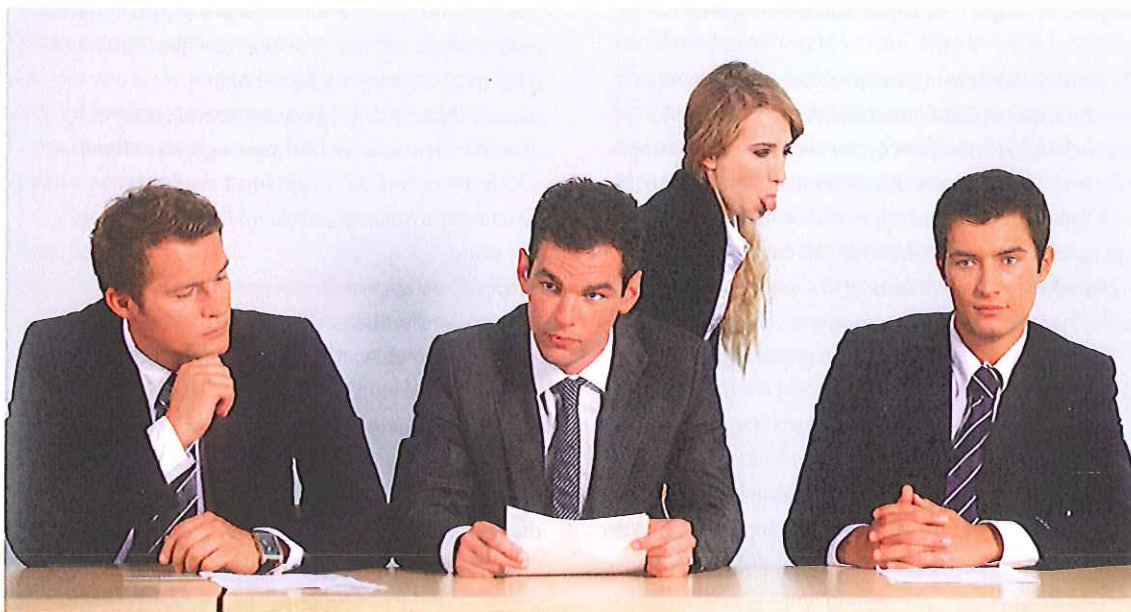
Werkgevers zijn volgens de Arbowet verplicht expliciet beleid te voeren op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting. Dit is sinds 2009 de wettelijke term voor ongewenste omgangsvormen, agressie en sociale onveiligheid op het werk.

Evenals arbobeleid in brede zin moet beleid op het gebied van ongewenste omgangsvormen voldoen aan de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening. Voor arbo-verantwoordelijken is het niet voldoende zich te verdiepen in de state of the art van de aanpak van agressie op het werk. Zij behoren ook de ontwikkelingen nauwlettend te volgen. Een vertrouwenspersoon voor medewerkers die last ervaren, is bijvoorbeeld al langer onderdeel van de beleidsaanpak. Nieuw is dat een vertrouwenspersoon niet alleen een training volgt, maar ook een toets van bekwaamheid aflegt en zich laat certificeren, analoog aan wat geldt voor bedrijfshulpverleners.

Voor het realiseren van fysieke veiligheid is het relatief gemakkelijk om vast te stellen aan hoeveel trillingen of decibellen je een werknemer maximaal bloot mag stellen. Als het gaat om sociale veiligheid, is het lastig om op die manier normen te formuleren. De wetgever koos daarom voor het stellen van procesdoelen en legde deze neer in een Arbobesluit.

RI&E

Als medewerkers (kunnen) worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting, moeten in het kader van de verplichte Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) ook de risico's op psychosociale arbeidsbelasting worden beoordeeld. Er moet – volgens de stand van de wetenschap – een plan van aanpak worden opgesteld



om deze risico's te voorkomen of – indien dat niet mogelijk is – te beperken.

In binnen- en buitenland is veel onderzoek gedaan naar risico's op ongewenste omgangsvormen. Een recent onderzoek van TNO (2012) laat bijvoorbeeld zien dat medewerkers met hoge taakeisen en een lage autonomie een verhoogd risico lopen slachtoffer te worden van interne agressie. Uit onderzoek naar leiderschapsstijlen door Einarsen bleek een verband tussen non-contingent leadership en interne agressie. Een 'laissez faire'-stijl creëert een voedingsbodem voor pestgedrag. Leidinggevers die niet ingrijpen, niet sturen en alles overlaten aan de krachten in het veld, maken van de werkvloer een jungle waar het recht van de sterkste geldt.

Voorlichting en onderricht

Een tweede procesdoel bij psychosociale arbeidsbelasting heeft betrekking op voorlichting en onderricht. Als er in een organisatie sprake is van een risico op ongewenste omgangsvormen, moet de werkgever medewerkers hierover voorlichten en hen vervolgens informeren over het beleid om de risico's tegen te gaan.

Voorlichting geven over pesten, seksuele intimidatie en discriminatie werkt preventief. Leidinggevers die ongewenste omgangsvormen bespreekbaar maken tijdens werkoverleg en functioneringsgesprekken, slaan twee vliegen in één klap. Zij informeren medewerkers over de problematiek en – door het ter sprake te brengen – geven ze tevens een statement af: in deze organisatie wordt dit niet getolereerd. Voorlichting is tevens van cruciaal belang voor het mogen handhaven van het beleid. Wanneer een medewerker een sanctie opgelegd krijgt vanwege grensoverschrijdend gedrag en de werkgever heeft nooit voorlichting gegeven, bestaat de kans dat een rechter de sanctie vernietigt wegens het in gebreke blijven van de werkgever.

De controle op naleving van de Arbowet is in handen van de Inspectie SZW (voorheen Arbeidsinspectie). Dit jaar koos zij als speerpunt onder andere voor de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting. Geen overbodige luxe, gelet op het aantal medewerkers dat last ervaart van agressie op het werk en het feit dat – volgens de Werkgevers Enquête Arbeid 2010 – een derde van de werkgevers nog niet op de hoogte is van de verplichting medewerkers te beschermen tegen ongewenste omgangsvormen op het werk.

Gevolgen van agressie

Dát ervaringen met agressie van de zijde van leidinggevers en collega's een negatieve impact hebben op de 'slachtoffers', zal niemand verbazen. Maar wat zijn precies de gevolgen en hoe lang houden ze aan? Zijn er

gevolgen voor de afdeling waar gepest wordt of waar seksuele intimidatie plaatsvindt? Wat zijn de consequenties van agressie op het werk voor de organisatie als geheel? We bekijken de gevolgen van agressie op het werk op verschillende niveaus.

Individuele werknemers

Allereerst de gevolgen voor individuele werknemers die agressie ervaren. Uiteraard zijn die voor iedereen anders, afhankelijk van wat er precies gebeurt en van wie het negatieve gedrag afkomstig is, hoe vaak het gebeurt en, bovenal, de persoonlijkheid van de werknemer die agressief wordt bejegend. Wat dat laatste betreft: de een zoekt de schuld dat hij bijvoorbeeld gepest wordt bij zichzelf, terwijl de ander van zich afbijt en de daders ter verantwoording roept. Echter, ondanks alle verschillen tussen individuen, zijn we in staat ook in het algemeen iets aan te geven over de gevolgen van agressie op het werk voor individuen.

Bij 'slachtoffers' van agressie zijn veel gevolgen beschreven. Van psychosomatische klachten tot minder functioneren, van zich vaker ziek melden tot minder motivatie, van uitkijken naar een andere baan tot onverschilligheid ten opzichte van de collega's en het huidige werk. Deze gevolgen zijn in de wetenschappelijke literatuur beschreven en ook wij treffen deze gevolgen aan in de cultuuronderzoeken die wij inmiddels in veel organisaties hebben verricht. Het hoeft geen betoog dat in dergelijke gevallen het thuisfront meelijdt! Op zich is dit alles ernstig genoeg.

Hierbij is wel van belang hoe lang deze gevolgen duren. Gaan de negatieve effecten van agressie ook weer snel over, of houden ze aan? En hoe lang dan? TNO-onderzoeker Van den Bossche geeft hier antwoord op. Hij heeft uitgerekend welke gevolgen blootstelling aan interne agressie (dus door collega's en leidinggevers) heeft na één jaar. De door hem geconstateerde gevolgen van interne agressie zijn:

- slachtoffers hebben tweemaal zo vaak burn-out-klachten dan collega's die geen agressie ervoeren;
- slachtoffers verzuimen anderhalf maal vaker;
- slachtoffers hebben een slechtere gezondheidstoestand;
- slachtoffers zijn minder tevreden met hun werk;
- slachtoffers hebben een sterkere verlooptententie;
- de inzetbaarheid van slachtoffers is verlaagd.

Deze opsomming betreft de gemiddelde reactie van het gemiddelde slachtoffer van gemiddelde agressie. Er zijn dus ook uitschieters. Denk aan de werknemer die gepest en getreiterd wordt en ogenschijnlijk onaangedaan zijn werk blijft doen. Denk ook aan de werknemer die jaren depressief is en/of tenslotte



zelfmoord pleegt. Want ook dát kan het gevolg zijn van pesten op het werk.

Afdeling

Het moge duidelijk zijn dat vooral de slachtoffers van pesten en seksuele intimidatie en fysieke agressie hieronder lijden. De vraag kan worden gesteld wat dergelijk gedrag op een afdeling met de collega's doet. Ook daarop is het antwoord inmiddels gegeven. In onderzoeken naar pesten op het werk blijkt dat driekwart van de collega's – die zelf niet gepest worden – onder dat pesten lijden. De een is bang de volgende te worden, de ander wil ingrijpen, maar durft niet. Ook vindt men het onrechtvaardig of is men verontwaardigd dat de leiding niet ingrijpt. Kortom, het pesten op de afdeling houdt de collega's op een negatieve manier bezig. Dat dit tijd en energie kost, de sfeer bederft, de motivatie drukt en de productie negatief beïnvloedt, staat buiten kijf. Met andere woorden: pesten (en ander ongewenst gedrag) heeft niet alleen een negatieve impact op het slachtoffer, maar ook op het merendeel van de collega's én de afdeling.

Organisatie

Vanaf dit niveau is het een kleine stap naar de gevolgen voor de organisatie. Door interne agressie gaat de productie omlaag vanwege verzuim en demoralisering. Ongewenst gedrag op het werk zou het Nederlandse bedrijfsleven ongeveer 1,5 miljard euro per jaar kosten door hogere ziektekosten en een toenemende WIA-instroom. Ook het imago van organisaties waar wordt gepest en/of seksuele intimidatie plaatsvindt, ondervindt schade. Want excessen komen in de krant, maar ook op verjaardagen, in de kroeg en op de fitness

vertellen werknemers elkaar echt wel hoe het eraan toegaat op hun werk!

Maatregelen

Het is dus duidelijk dat werkgevers die niet alleen op papier, maar ook in de praktijk maatregelen nemen, daar goed garen mee spinnen! Waar moet men nu aan denken bij 'maatregelen tegen ongewenste omgangsvormen'? Wij maken onderscheid tussen preventieve en curatieve maatregelen, ofwel maatregelen die ongewenste omgangsvormen voorkomen en maatregelen die de schade beperken als er toch iets gebeurt.

Preventieve maatregelen zijn:

- zichtbaar commitment in de top van de organisatie. Dit betekent dat de directie het beleid tegen ongewenst gedrag zichtbaar serieus neemt, dus het beleid benoemt én erin investeert. Ook is belangrijk dat het beleid wordt gerelateerd aan de missie van de organisatie;
- leidinggevenden die het voorbeeld geven van correct gedrag, die ingrijpen als men over de schreef gaat en die de onderlinge omgang zelf ter tafel brengen in functioneringsgesprekken en teambesprekingen;
- informatie aan de werkvloer over gewenste en ongewenste omgangsvormen en discussie hierover voeren en entameren. Niet eenmalig, maar in een continu proces.

Curatieve maatregelen zijn:

- het aanstellen van een vertrouwenspersoon, wiens taak het is om medewerkers die last ervaren van ongewenste omgangsvormen, op te vangen en te begeleiden naar oplossingen voor hun problemen. De functie 'vertrouwenspersoon' is een informele vertrouwensfunctie buiten de lijn en is in de regel een nevenfunctie van een of meer werknemers van een organisatie. Vertrouwenspersonen rapporteren anoniem. Zij dienen een (korte) opleiding te volgen. Men kan ook kiezen voor een of meer externe vertrouwenspersonen;
- klachtencommissie instellen en klachtenprocedure opstellen ten behoeve van formele klachtafhandelingen. Men kan zowel kiezen voor een interne als externe klachtencommissie. Gezien het grote afbreukrisico kiezen steeds meer organisaties voor het laatste.

Tot slot

Ongewenste omgangsvormen komen voor. Overall! Dit bagatelliseren en hier geen of onvoldoende beleid op hebben, kost werknemers hun welbevinden en is schadelijk voor de productie en het imago van organisaties. Beleid tegen ongewenste omgangsvormen is daarom niet alleen een verplichting vanwege de Arboret, maar levert winst op. Voor de medewerkers en voor de organisatie.