

# Risicomanagement ongewenst gedrag

# Verzwaar de

Ongewenste omgangsvormen op het werk substantieel terugdringen vraagt om een preventieve aanpak. Onmisbaar daarbij is een analyse van de factoren die van invloed zijn op het vertonen van dat ongewenste gedrag. Een PSA effectrapportage kan daarbij helpen.

tekst Alie Kuiper

**D**e cijfers zijn al jaren vrijwel ongewijzigd. Ieder jaar krijgt zo'n 16% van de Nederlandse beroepsbevolking te maken met ongewenste omgangsvormen op het werk, zoals pesten en intimidatie. Directe collega's en leidinggevenden maken zich er schuldig aan. Daarnaast meldt maar liefst 23% ongewenst gedrag door derden: klanten, leerlingen, passagiers, patiënten. In het recente verleden hebben bedrijven en instellingen vooral geïnvesteerd in een opvangstructuur voor slachtoffers van pestgedrag door collega's en leidinggevenden. Zo zijn bijvoorbeeld vertrouwenspersonen aangesteld en klachtencommissies geïnstalleerd. Dit vormt een essentieel onderdeel van beleid voor gedrag, maar blijkt onvoldoende om ongewenste omgangsvormen op het werk substantieel terug te dringen. Daar is een preventieve aanpak voor nodig, mede gebaseerd op een analyse van de factoren die van invloed zijn op het vertonen van ongewenst gedrag. Het wettelijk kader is er. De Arboret gaat uit van bronbeleid ofwel het aanpakken van de oorzaken van (sociale) onveiligheid. Een Arboretbesluit verplicht organisaties expliciet om in het kader van de RI&E de risico's van ongewenste omgangsvormen te identificeren en vervolgens terug te dringen.

De kernvraag is of er in zowel de structuur van de organisatie als in de verschillende werkprocessen risico's besloten zitten die de kans op verschillende vormen van ongewenst gedrag vergroten. Wat kan een organisatie doen om die risico's te mitigeren? En zo niet uit te bannen, hoe zijn ze dan te beheersen om te voorkomen dat ongewenst gedrag zich daadwerkelijk manifesteert?

Zowel in Nederland als daarbuiten is veel onderzoek gedaan naar risicofactoren op dit terrein. Grosso modo kunnen de risico's voortvloeien uit de organisatie van het primaire proces, de wijze van aansturing van de medewerkers en de samenstelling van het personeelsbestand.

## **Primaire proces**

Er zijn enkele veel voorkomende risicofactoren aan te wijzen in het primaire proces.

## **Afwijkende werktijden**

Waar werknemers buiten de reguliere tijden werk verrichten, lopen zij potentieel een verhoogd risico op ongewenst gedrag van derden en van collega's. De sociale controle is immers klei-

Cruciaal voor een sociaal veilig werkklimaat is de competentie van leidinggevenden om ongewenst gedrag te voorkomen



# dijken



ner. Denk aan de schoonmaakbranche, waarin mensen buiten de reguliere kantoor tijden aanwezig zijn. Of een laboratorium van een ziekenhuis waar 's nachts een kleine ploeg werkt die in het holst van de nacht ook samen reist. Of de horeca waar het personeel na sluitingstijd nog van alles moet doen. In de schoonmaakbranche laat een groeiend aantal organisaties nu overdag de kantoren poetsen. Een mooi voorbeeld van een substantiële risicoreductie door aanpassingen in de organisatie van het primaire proces.

Maar niet overal is het mogelijk het werk tijdens kantoor tijden te doen. Ziekenhuizen en gevangenissen kunnen hun personeel niet om vijf uur naar huis laten gaan. Dit vraagt dan om extra alertheid op en aandacht voor ongewenst gedrag. Met name van leidinggevenden.

## Autonomie en werkdruk

Een hoge werkdruk in combinatie met een lage autonomie blijkt risico op pesten op het werk mee te brengen<sup>1</sup>. Alleen hoge werkdruk of alleen lage autonomie is geen probleem, maar de combinatie is een ziekmakende cocktail. Ook hier is voorkomen beter dan genezen. Het recept: detecteer de groepen die in de gevarezone zitten en pas de werkprocessen aan.

## Veranderingen

Onvoldoende inzicht in en communicatie door de leiding over de gevolgen van organisatieveranderingen vormen een voedingsbodem voor pestgedrag. Blijven medewerkers lange tijd in onzekerheid over de richting van de verandering en hebben zij het gevoel geen invloed te hebben op de uitkomst daarvan, dan kunnen zij stressklachten ontwikkelen in de vorm van 'korte lontjes'. Ook als de leiding niet helder is over wie meegaat in de nieuwe setting en wie niet, treft een team zelf nog al eens 'maatregelen'. Het pest degene weg die vijf parkjes aanharkt in plaats van het gemiddelde van drie. Of juist de collega die onder de maat presteert door er slecht één op te leveren.

## Zwakke rechtspositie

Tal van organisaties hebben een schil van 25-30% aan flexibele krachten. Dit houdt in dat werknemers met tijdelijke contracten, zzp'ers en uitzendkrachten veel werk doen. Vergeleken met het vaste personeel is hun rechtspositie zwak en dit kan tot ongewenst gedrag leiden. Jonge vrouwelijke uitzendkrachten zijn mede daardoor extra kwetsbaar voor bijvoorbeeld seksuele intimidatie. Zeker 10% van hen ziet zich jaarlijks op het werk geconfronteerd met seksueel grensoverschrijdend gedrag »



# Leidinggevendenden hebben ook tools nodig om als dijken tegen grensoverschrijdend gedrag te kunnen fungeren

van collega's of leidinggevendenden<sup>2</sup>. Ook zij die op een dancefeest wel opdringerige types van zich af weet te houden, vindt het vaak moeilijk een overgeïnteresseerde leidinggevende of collega duidelijk te maken dat ze niet is gediend van zijn avances. Voor je het weet is je contract opgezegd. Een steviger positie van de flexwerkers zou daarom onderdeel van een plan van aanpak voor risicoreductie kunnen zijn.

### Wijze van aansturing

Cruciaal voor een sociaal veilig werkklimaat is de competentie van leidinggevendenden om ongewenst gedrag te voorkomen, op te vangen en als nodig bij te stellen richting gewenst gedrag. Uit verschillende onderzoeken blijkt echter dat leidinggevendenden zelf een hoge score op ongewenste omgangsvormen kunnen veroorzaken. Sommige stijlen van leidinggeven vergroten zelfs het risico op ongewenste omgangsvormen, in plaats van ze te reduceren. Denk aan de autocratische aanpak, en vooral ook aan de non-contingente stijl: de leidinggevende met twee gezichten en onvoorspelbaar gedrag, soms poeslief, dan weer de bullebak. En niet te vergeten de laissez faire-methode: anything goes ... ook korte lontjes<sup>3</sup>.

Onderdeel van een plan van aanpak voor risicoreductie is het uitbannen van leiderschapsstijlen die tot een verhoogd risico leiden. In de RI&E zijn vragen op te nemen over hoe men de stijl van leidinggeven ervaart. Ook hebben de leidinggevendenden tools nodig om de niet te elimineren risico's in een organisatie te leren beheersen. Alleen dan kunnen zij daadwerkelijk als 'dijken' tegen grensoverschrijdend gedrag fungeren. Voorlichting en instructie aan leidinggevendenden maakt onderdeel uit van die dijkverzwaring. Dit is overigens ook een wettelijke verplichting<sup>4</sup>. Leidinggevendenden moeten leren wat te verstaan onder ongewenste omgangsvormen en ook dat bijvoorbeeld roddelen een vorm van pesten kan zijn. Daarnaast moeten zij de mogelijkheid krijgen vaardigheden te ontwikkelen om te intervensiëren in concrete situaties van grensoverschrijdend gedrag. Hoe spreken zij bijvoorbeeld een medewerker aan die collega's met een islamitisch geloof steeds ter verantwoording roept voor de horrorpraktijken van IS?

### Samenstelling personeelsbestand

Sommige groepen medewerkers lopen meer dan anderen een risico op grensoverschrijdend gedrag. Niet alleen op het werk, maar vaak in alle domeinen van het leven. Denk aan medewerkers met een beperking, stagiairs, jonge en/of nieuwe krachten, (etnische) minderheden. Extra alertheid en wellicht aanvullende programma's zijn nodig om deze groepen medewer-

kers te beschermen tegen discriminatie, pesten en seksuele intimidatie. Door de risico's in de organisatie van het primaire proces tot het minimum terug te brengen en door competente leidinggevendenden, blijken de risico's op grensoverschrijdend gedrag voor deze kwetsbare groepen aanzienlijk gereduceerd.

### Samenhang

We moeten de risicofactoren voor ongewenste omgangsvormen altijd in onderlinge samenhang bezien. Het hoge risico van jonge vrouwelijke uitzendkrachten op seksuele intimidatie komt niet alleen voort uit hun zwakkere rechtspositie. Jonge nieuwe medewerkers lopen per definitie een hoger risico op ongewenste omgangsvormen en (jonge) vrouwen op seksuele intimidatie. Als deze uitzendkrachten ook nog in een setting werken van langdurige reorganisatie met een leidinggevende 'op afstand', worden de risico's sky high.

### PSA effectrapportage

De milieueffectrapportage heeft als doel een gezond leefmilieu te realiseren. Organisaties moeten het effect aangeven van hun bedrijfsvoering op het milieu. Als blijkt dat nieuwe wensen de milieudoelstellingen negatief beïnvloeden, is aanpassing van de plannen nodig. Om een psychisch gezond werkklimaat te realiseren, vrij van ongewenste omgangsvormen, zou een analoge aanpak nuttig kunnen zijn: een PSA effectrapportage. Bij een besluit tot het vergroten van de flexibele schil moet een bedrijf dan ook meenemen wat het effect daarvan kan zijn op de prevalentie van ongewenst gedrag. Een PSA effectrapportage detecteert de risico's. Het sein zou zeker op rood gaan bij het tegelijkertijd vergroten van de span of control van leidinggevendenden en hun verminderde aanwezigheid op de werkvloer om toezicht te houden.

Bij een PSA effectrapportage horen ook meetbare doelen. Wat te denken van een Sociaal Akkoord, waarin afgesproken wordt om in 2020 de omvang van ongewenste omgangsvormen op het werk tenminste te halveren? Van 16% nu naar bijvoorbeeld 8% over vijf jaar. Met een beetje goede wil en een serieus plan van aanpak moet dat haalbaar zijn.

#### Noten

[1] Agressie op het werk, TNO 2012

[2] Agressie op het werk, TNO 2012

[3] Bullying and harassment in the workplace, Einarsen e.a. 2011

[4] Arbobesluit, artikel 2.15

**Alie Kuiper** is organisatieadviseur en mededirecteur van Bezemer Kuiper & Schubad.