

Met de RI&E PSA te lijf



Sinds 1994 verplicht de Arbowet organisaties de risico's op seksuele intimidatie en agressie & geweld mee te nemen in de reguliere RI&E. Sinds 2009 moeten zij dat ook voor discriminatie en pesten. Met dat doel moeten bedrijven oorzaken van ongewenste omgangsvormen identificeren en aanpakken.

tekst Alie Kuiper

Een medewerkster, laten we haar Susan noemen, werkt op een afdeling waar ze regelmatig schunnige opmerkingen van mannelijke collega's moet aanhoren. Haar leidinggevende is *one of the boys*. Hij laat in haar bijzijn onder andere een keer zijn broek zakken. Nadat ze weigert op zijn avances in te gaan, legt hij geld op tafel. Hij nodigt de mannelijke collega's uit dit bedrag te verhogen om te zien of Susan alsnog bereid is de door haar

niet gewenste handelingen te verrichten. Als Susan na twee jaar ziektewet ontslag krijgt, verzoekt ze de rechtbank om een financiële compensatie. De rechter karakteriseert Susans afdeling als 'een ongeregeld zootje'. Ook verwijt hij de werkgever dat de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) ontbreekt. Want op basis daarvan had de organisatie signalen over seksuele intimidatie op de afdeling kunnen opvangen. Daarna had een



door pestgedrag van collega's of van een intimiderende leidinggevende verliest concentratievermogen. Zeker in combinatie met gevaarlijk werk kan de afloop fataal zijn. Er valt dus veel te winnen bij de preventie van ongewenste omgangsvormen. De meeste arbeidsorganisaties ontwikkelden daartegen echter nog geen beleid. Dat was voor de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) onlangs reden om de boetes te verhogen voor bedrijven die, net als de werkgever van Susan, geen RI&E en een plan van aanpak hebben.

Organisatiecontext

Preventie van ongewenste omgangsvormen vereist allereerst inzicht in de risico's. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, liggen de oorzaken van pesten, discriminatie of seksuele intimidatie niet zozeer in persoonlijke kenmerken van slachtoffers of lastigvallers. De oorzaken liggen vooral in de organisatiecontext. Veel jonge vrouwen zullen op een *dance event* een handtastelijk type lik op stuk geven. Maar diezelfde vrouwen vinden dat moeilijk bij een opdringerige baas. Waarom? Door de hiërarchische verhouding en dus de afhankelijkheidsrelatie. De collega's van Susan kregen de kans om schunnige opmerkingen te maken omdat de leidinggevende dit gedrag niet corrigeerde en er zelfs aan meedeed. Bij een baas die dit gedrag niet tolereert laten de meesten het wel uit hun hoofd. Dat geldt ook voor een organisatie waar er sancties staan op seksuele intimidatie.

Leiding en omgangscultuur

Het ontbreken van op dit terrein gekwalificeerde leidinggevendens maakt organisaties kwetsbaar voor ongewenste omgangsvormen. Leidinggevendens die het slechte voorbeeld geven zoals Susans baas dat deed, zijn killing voor een veilige omgangscultuur. Ook een risico vormen de managers die de boel de boel laten, oftewel een *laissez-faire*-stijl van leidinggeven hanteren. Met als argument dat 'taakvolwassen medewerkers hun eigen conflicten oplossen'. Chefs van goede wil, maar met een grote *span of control* pikken vaak niet de signalen over pestgedrag op door de afstand tot de werkvloer. Zij merken niet dat medewerkers een nieuw teamlid nooit meevragen met de lunch. Of »

plan van aanpak voor cultuurverandering kunnen zorgen. Omdat de werkgever in verzuim is, veroordeelt de rechter hem tot betaling van een flinke materiële en immateriële schadevergoeding aan Susan.¹

In Nederland schommelt het percentage werknemers dat te maken heeft met ongewenste omgangsvormen op het werk door collega's en leidinggevendens al jaren rond de 16 procent. Het percentage

daalt niet, ondanks dat de gevolgen voor slachtoffers en organisaties pittig zijn. Denk bijvoorbeeld aan het ziekteverzuim. In Nederland staat dit gemiddeld op 4 procent. Maar onder medewerkers die zich gepest of geïntimideerd voelen door collega's of leidinggevendens loopt dit op tot bijna 12 procent. Daarnaast is intern ongewenst gedrag de belangrijkste risicofactor voor een arbeidsongeval met verzuim – op het verrichten van gevaarlijk werk na. Wie uitgeput raakt

Leidinggevend en die het slechte voorbeeld geven, zoals in het geval van Susans baas, zijn killing voor een veilige omgangscultuur

dat een collega uit de WhatsApp-groep wordt gegoooid. In situaties waarin leiding helemaal ontbreekt, zoals in zelfsturende teams, ligt het risico op de loer dat altijd dezelfde de rottige roosters of vervelende klussen krijgt.

Inrichting primaire proces

Een voedingsbodem voor fricties die uitmonden in ongewenste omgangsvormen zijn een onduidelijke taakin-vulling en rolconflicten. Verschil in interpretatie over de invulling van taken leidt gemakkelijk tot ruzie, roddel en achterklap. Wie de opdracht krijgt klachten van klanten snel en tegelijk zorgvuldig te behandelen, heeft een ingebakken rolconflict.²

Hoge taakeisen en hoge emotionele belasting verhogen de kans op blootstelling aan intern ongewenst gedrag. Een grote mate van autonomie beschermt tegen de negatieve gevolgen van hoge taakeisen, evenals sociale steun.³ De opstellers van de Arbobalans 2018 maken zich zorgen over de groter wordende groep werknemers (40%) die hoge taakeisen ervaart. Idem voor het aantal dat een lage autonomie ervaart: inmiddels 45 procent. Een *red flag* is het percentage dat zowel hoge taakeisen rapporteert als lage autonomie. In tien jaar tijd steeg dat van 14 naar 19 procent.⁴

Andere aan het primaire proces gerelateerde risico's die de RI&E moet adresseren zijn werktijden, de arbeidsrelatie en veranderingsprocessen managen.

Ongewenste omgangsvormen komen relatief vaak voor tijdens avond- en nachtdiensten. Een lossere cultuur in combinatie met minder toezicht is hier mede debet aan. Inmiddels werkt bijna een op de zes werkenden geregeld in de nacht. Dat zijn niet alleen agenten en verpleegkundigen, maar bijvoorbeeld ook orderpickers in de magazijnen van webwinkels.

De **arbeidsrelatie** beïnvloedt het risico op ongewenste omgangsvormen ook. Uitzendkrachten zijn kwetsbaarder voor discriminatie dan werknemers met een vast contract. Vrouwelijke uitzendkrachten lopen vooral risico op seksueel grensoverschrijdend gedrag. Reorganisaties, overnames, fusies, outsourcing en automatisering van werkprocessen; wie heeft er niet te maken met **veranderingsprocessen**? Onvoldoende aandacht voor de menselijke kant, zoals het lang laten voortbestaan van onzekerheid over de gevolgen van verandering voor individuele medewerkers, voedt een competitieve cultuur met ellebogenwerk.

Specifieke groepen

Specifieke groepen, zoals medewerkers met een migratieachtergrond of met een beperking, vragen bijzondere aandacht in de RI&E. Zij lopen meer risico op grensoverschrijdend gedrag op het werk. Datzelfde gaat op voor vrouwen die werken in een door mannen gedomineerde omgeving, zoals het leger en de wetenschap. Arbeidsmigranten met een niet-westerse achtergrond lopen drievoudig risico. Zij zijn relatief vaak uitzendkracht.⁵ Net als andere flexwerkers werken zij vaker dan vaste arbeidskrachten in de nachtdienst. Hun ervaringen met intimidatie en pesten blijven nogal eens onder de radar. Uitzendbureaus, maar ook opdrachtgevers, betrekken hen onvoldoende bij medewerkerstevredenheidsonderzoeken. En informatie over vertrouwenspersonen bereikt hen niet omdat die vaak alleen in het Nederlands beschikbaar is.

Klachtenstructuur

Onderdeel van de RI&E is ook de beschikbaarheid van een goede klachtenstructuur. Weten medewerkers de vertrouwenspersoon te vinden, hebben ze vertrouwen in een eerlijke klachtafhan-

deling door de leiding? Als de jongste bediende vanwege een akkefietje ontslag krijgt, maar de CFO wegkomt met intimiderend gedrag, zullen medewerkers terughoudend zijn in het melden van grensoverschrijdend gedrag. Op die manier blijven risicovolle situaties voortduren. In organisaties waar werknemers er vertrouwen in hebben dat de leiding op een rechtvaardige manier met conflicten omgaat, komt minder pestgedrag voor.

Cyclische aanpak

Een structurele aanpak van ongewenste omgangsvormen begint met een goede risico-inventarisatie. Die vormt de basis voor een plan van aanpak. Vinger aan de pols bij de uitvoering, want evalueren is nodig om daar waar nodig bij te stellen.

Verschillende risico's kunnen worden weggenomen door aanpassingen in het primaire proces. Daar waar dat niet mogelijk is, zoals in nachtdiensten bij de brandweer of wanneer men dat om andere redenen niet wenselijk acht, zijn competente leidinggevend onmisbaar om te voorkomen dat risico's zich manifesteren. Geen RI&E opstellen voor ongewenste omgangsvormen betekent wachten op een rechter, zoals in de casus-Susan, of op de Inspectie SZW om het tij te keren. «

Alie Kuiper is bedrijfskundige en gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk, www.aliekuiper.com.

Noten

[1] Kantonrechter Utrecht, 1 augustus 2001

[2] Organisational causes of workplace bullying, Denise Saline en Helge Hoel in Bullying and harassment in the workplace, CRC Press 2011

[3] Agressie op het werk, TNO 2012

[4] Arbobalans 2018, TNO 2019

[5] Uitzendmonitor 2018, ABU