

Duidelijk beleid en rol leidinggevende cruciaal

# Hoe pakken we fout gedrag op de werkvloer aan?

**Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer is een groot probleem. Of het nu gaat om pesten, intimidatie of discriminatie, de gevolgen zijn ernstig. Hoe zorgen we voor een veiligere werkplek, en wat als de leidinggevende de bron van de ellende is?**

TEKST: **JACQUELINE BOT** ILLUSTRATIES: **STRIPS OP MAAT**

**U**it een enquête naar arbeidsomstandigheden van TNO blijkt dat in 2021 ruim één op de vijf medewerkers last had van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag op het werk, wat neerkomt op bijna twee miljoen mensen. 'Dit zijn cijfers die er niet om liegen', zegt Alie Kuiper, bedrijfskundige en gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen bij organisaties. 'Mediaschandalen zoals bij *The Voice*, *Ajax* en *NOS Studio Sport* hebben de afgelopen jaren de beerput verder geopend. Het wordt steeds duidelijker dat grensoverschrijdend gedrag een groot probleem is, ook op de gewone werkvloer.'

## Impact

Grensoverschrijdend gedrag op het werk kan zich uiten in onder meer pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie en agressie. De gevolgen zijn ernstig. Slachtoffers kunnen fysieke, mentale en emotionele schade ondervinden. Zij kampen vaak met lichamelijke en psychische klachten en ervaren problemen

met hun eigenwaarde en algehele welzijn. Medewerkers die niet in vaste dienst zijn, zoals tijdelijke krachten en zzp'ers, lopen meer risico om de pineut te worden. Kuiper:

'Zij zijn kwetsbaarder omdat ze minder zeker zijn van hun positie en daardoor minder snel melding durven maken.' Maar het leed beperkt zich niet alleen tot individuen, stelt ze. 'Een onveilige werkomgeving leidt ook tot organisatorische schade zoals een hoger ziekteverzuim, groter verloop en verminderde teamprestaties.'

## Wegkijken

De Arboret verplicht werkgevers om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich fysiek en mentaal veilig voelen. Toch hebben veel organisaties niets of weinig geregeld. 'De wet eist dat werkgevers beleid hebben', aldus Kuiper. 'Dit betekent actief optreden tegen grensoverschrijdend gedrag en maatregelen treffen. Ook hoort het beleid gericht te zijn op het voorkómen

van ongewenste omgangsvormen, beginnend met een risico-inventarisatie en evaluatie.'

'Veel medewerkers weten niet wat ze moeten doen bij grensoverschrijdend gedrag'



Ondanks deze wettelijke eisen weten medewerkers vaak niet wat ze moeten doen wanneer zij slachtoffer worden van grensoverschrijdend gedrag, toont recent onderzoek van CNV aan. Ruim een kwart van de ondervraagde werknemers heeft niet duidelijk waar ze met klachten terecht kunnen. Kuiper legt uit: 'Vertrouwenspersonen ontbreken nogal eens of zijn niet bekend. Naast het management kijken ook collega's weg en geven geen thuis. Dit gedrag zie je meestal bij een giftig en onveilig werkklimaat. Het heeft veel te maken met de aansturing van een organisatie en de samenstelling van het team.'

### **Gedragcode**

Om deze problemen structureel aan te pakken is het belangrijk dat organisaties de basis op orde krijgen. Een van de maatregelen waarvoor Kuiper pleit is het opstellen van een gedragscode, die een zo groot mogelijk draagvlak heeft bij iedereen op de werkvloer. 'Daarin staat bijvoorbeeld wat onder grensoverschrijdend gedrag wordt verstaan, welke gedragsregels binnen de organisatie gelden, waar medewerkers klachten kunnen melden, hoe

er met meldingen wordt omgegaan en welke sancties van toepassing zijn', legt zij uit. 'Verder is het aanstellen van een vertrouwenspersoon van groot belang.' Daarnaast is het noodzakelijk om binnen de organisatie een cultuur te creëren die giftig en grensoverschrijdend gedrag niet tolereert en waar medewerkers elkaar erop aanspreken. 'Het is essentieel om de gedragscode voortdurend onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld tijdens teambijeenkomsten en via het intranet, en de regels ook echt te handhaven', stelt Kuiper.

### **Schadelijk leiderschap**

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het tegengaan van grensoverschrijdend en ongewenst gedrag. Zij moeten het goede voorbeeld geven en giftig gedrag corrigeren. Echter, één op de zes medewerkers geeft aan door hun leidinggevende te worden gepest, blijkt uit een enquête van CNV uit 2024. Kuiper: 'Het is van doorslaggevend belang dat organisaties regelmatig evalueren op de stijl van leidinggeven en het effect op de cultuur en sociale veiligheid van het team.'

## Verhaal

Een schadelijke leiderschapsstijl, vaak te herkennen aan machtsmisbruik, micromanagement, te grote ambities, hoge werkdruk en egocentrisch, manipulatief gedrag, is volgens haar een belangrijke bron voor een onveilig klimaat op de werkvloer. Dat geldt ook voor passief leiderschap: zich niet willen bemoeien met problemen, geen actie ondernemen of hulp aanbieden. Kuiper benadrukt: 'Het besef van deze impact op de bedrijfscultuur is de eerste stap naar verbeteringen en verandering. Dat begint al bij het opstellen van het vacatureprofiel van een leidinggevende en door erop te selecteren. Denk verder aan bijscholen, intervisie, medewerkerstevredenheidsonderzoeken en verslaglegging van exitgesprekken. Het bestuur heeft daarin een voortrekkersrol, zeker in kleine organisaties waar vaak geen HR-afdeling is.'

### Rol OR

Ook de Ondernemingsraad (OR) kan een belangrijke bijdrage leveren en mag meer aan de bak, meent Kuiper. 'Het is bekend dat de OR zich in de praktijk nogal eens afzijdig houdt bij signalen van een onveilig werkklimaat, terwijl het haar taak is om toe te zien op de naleving van de Arbowet. Zij kan zo nodig de Arbeidsinspectie inschakelen. Deze kan sancties opleggen. Op een melding van de OR reageert de Inspectie meestal snel.'

### Best practice ASZ

Een voorbeeld van een organisatie die actief werkt aan het uitbannen van grensoverschrijdend gedrag is het Albert Schweitzer Ziekenhuis (ASZ) in Dordrecht. In 2022 is daar samen met het bestuur een fors actieplan opgesteld onder de naam 'We trekken een grens'. Het plan omvat aangescherpte protocollen, inzet van vertrouwenspersonen, collegiale steun, mentoren en coaches, dialoogtafels en verplichte trainingen. Daarnaast kunnen medewerkers via een app op hun telefoon grensoverschrijdend gedrag melden bij een interne vertrouwenspersoon.

### Chirurgen

Vooruitlopend op deze maatregelen heeft een aantal chirurgen een gedragscode opgesteld om ongewenst gedrag een halt toe te roepen. 'Wij als chirurgengroep gedragen ons professioneel, respectvol, vriendelijk en beleefd', luidt de ondertekende afspraak. 'Wij onthouden ons naar elkaar en naar onze medewerkers van pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie en machtsmisbruik.' Mede-initiatiefnemer en chirurg Maarten Lijkwan legt uit: 'Wij waren hier vóór de onthullingen rondom *The Voice* al mee bezig. We zijn als chirurgen een vakgroep met

veertien mannen en twee vrouwen. Je ziet dan dat de meerderheid ongewild de cultuur bepaalt. Op de werkvloer en in onze appgroep waarin ook co-assistenten zitten, kwamen van oudsher veel mannengrappen voor, nogal eens ten koste van vrouwen. Dit was geaccepteerd, maar het is niet goed.'

### Psychologische veiligheid

De cultuur binnen de chirurgenvakgroep is inmiddels sterk verbeterd. 'Het bewustzijn groeit', aldus Lijkwan. 'Met het ondertekenen van de gedragscode willen wij als dokters het vertrekpunt zijn voor een veiliger klimaat. We onderzoeken met een anonieme enquête of onze collega's op de poli's, verpleegafdelingen en in de OK-teams (on)veiligheid ervaren.' Lijkwan ziet als einddoel het creëren van 'psychologische veiligheid'. 'Dit betekent dat het werkklimaat veilig genoeg voelt om je uit te durven spreken over ideeën, vragen en zorgen, zonder bang te zijn voor negatieve reacties. Nu zitten we nog in de fase van sociale veiligheid: feedback geven volgens regels. Maar zolang je over een collega praat zodra die de kamer uit is, ben je er nog niet. Het is een groeiproces dat nooit klaar is. Je moet er samen de schouders onder blijven zetten.' ●

'In onze appgroep kwamen veel mannengrappen voor, vaak ten koste van vrouwen'



### Wat kan CNV doen?

Wat CNV kan betekenen bij grensoverschrijdend gedrag? Dat verschilt uiteraard per zaak en is niet op voorhand te zeggen. Wel dat we onze leden met raad en daad bijstaan. Bel of mail naar CNV Info, 030 7511003 of [info@cnv.nl](mailto:info@cnv.nl).

### cnv Mens en werk

CNV ondersteunt werkgevers en werknemers bij life events. Weten hoe? Schrijf je in op de nieuwsbrief.

<https://www.cnv.nl/nieuwsbrief-mens-en-werk>

