

Handleiding en tips voor Leidinggevende

Voorkomen van ongewenste omgangsvormen

De leidinggevende bepaalt voor een belangrijk deel de sfeer op een afdeling en heeft ook een voorbeeldfunctie. Een leidinggevende kan (preventief) het volgende doen:

- Zich beseffen dat hij een voorbeeldfunctie heeft en daar naar handelen;
- Heel duidelijk maken welk gedrag niet wordt getolereerd;
- Het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend maken op de afdeling;
- Alert zijn op de werksfeer en regelmatig peilen hoe medewerkers die ervaren;
- Alert zijn op (langdurig) ziekteverzuim;
- Alert zijn op ontwikkelingen.

Een goede werksfeer, waarin duidelijk is wat goede omgangsvormen zijn, komt ten goede aan de arbeidsprestaties. Het gevolg is dat ongewenst gedrag, pesten en seksuele intimidatie zullen afnemen, evenals het risico op werkstress. Als u ook aandacht besteedt aan gewenst gedrag (hoe kunnen we elkaar ondersteunen?), dan vergroot dit de sociale steun en neemt het risico op werkstress af. In een cultuur waarin medewerkers over gewenst en ongewenst gedrag kunnen praten, is het ook mogelijk te praten over andere onderwerpen die voor de organisatie en de afdeling van belang zijn.

Wat kan je als werkgever doen tegen ongewenste omgangsvormen?

Beleid tegen ongewenst gedrag.

- Zorg voor een protocol hoe te handelen bij ongewenst gedrag;
- Zorg voor voorlichting en/of overleg waarin ongewenste omgangsvormen op de agenda staan (bijvoorbeeld het werkoverleg);
- Zorg voor begeleiding van leidinggevenden;
- Zorg voor een gezonde bedrijfscultuur;
- Zorg voor een gedragscode;
- Maak afspraken of een procedure voor het melden en registreren van incidenten;
- Maak afspraken of een procedure voor het systematisch analyseren van incidenten;
- Als ongewenst gedrag leidt tot agressie en geweld, dan is er meer nodig:
 - o Opvang en nazorg voor medewerkers na een incident.
 - o Aangifte bij de politie of maatregelen richting de dader.
 - o Kleine organisaties kunnen volstaan met goede onderlinge afspraken. Organisaties met meerdere locaties doen er verstandig aan dit beleid in een plan vast te leggen.

Blijvende aandacht aan het voorkomen van ongewenst gedrag.

Bestuur/directie, OR, leidinggevenden en medewerkers besteden blijvende aandacht aan het daadwerkelijk voorkomen en beheersen van ongewenst gedrag.

Onderzoek de blootstelling van medewerkers aan ongewenst gedrag.

Of ongewenst gedrag voorkomt, wordt onderzocht met behulp van medewerkerstevredenheidsonderzoek, incidentenregistratiesysteem, risico-inventarisatie, exitgesprekken, preventief medisch onderzoek, werkoverleg en/of functioneringsgesprekken. Ook de ondernemingsraad kan hier een rol in hebben.

Incidenten van ongewenst gedrag worden gemeld en geregistreerd.

- Er is een meldings- en registratiesysteem;
- Er is een meldingsplicht;
- Incidenten worden op afdelings-/teamniveau geanalyseerd;
- Er zijn afspraken over de wijze waarop incidenten worden gerapporteerd.

Maatregelen naar aanleiding van incidenten.

- Je organisatie volgt de afspraken die zijn vastgelegd in het huisreglement en/of gedragsregels;
- Bij een (mogelijk) strafbaar feit wordt altijd aangifte gedaan bij de politie.

Scholing en training aanbieden om ongewenst gedrag te voorkomen.

- Alle medewerkers krijgen scholing en training aangeboden;
- Zowel leidinggevenden als medewerkers worden getraind (bijvoorbeeld e-learning) in het signaleren, herkennen en hanteerbaar maken van ongewenst gedrag. Hoe voelt het om gediscrimineerd te worden?;
- Deze scholing/training voorziet voldoende in de behoeften van leidinggevenden en medewerkers;
- Leidinggevenden en medewerkers kunnen de aangeboden kennis en vaardigheden praktisch gebruiken;
- Leidinggevenden en medewerkers passen de kennis en vaardigheden daadwerkelijk in de praktijk toe;
- Alle nieuwe medewerkers worden getraind in het signaleren, herkennen en hanteerbaar maken van ongewenst gedrag.

Een goede oplossing is maatwerk

Goede oplossingen zijn altijd maatwerk. Op maat voor de betrokken onderneming, de betrokken medewerkers en de slachtoffers. Een maatlat voor goede oplossingen is ook de zogenaamde 'arbeidshygiënische strategie' ([zie pagina 15](#)): preventieve oplossingen, die het probleem bij de bron aanpakken waardoor het als het ware verdwijnt, zijn het beste. Dit type oplossing heeft een structurele impact op de werkomstandigheden van medewerkers. Omdat 100% preventieve oplossingen niet altijd voorhanden zijn, grijpen we vaak naar andere, minder structurele oplossingen. De problemen verdwijnen niet, maar de negatieve gevolgen voor medewerkers verminderen.

Tips om als werkgever ongewenste omgangsvormen te voorkomen

Werkgevers of leidinggevenden kunnen de volgende maatregelen treffen om ongewenste omgangsvormen op het werk zo veel mogelijk tegen te gaan:

- Laat medewerkers duidelijk weten dat ongewenst gedrag niet geaccepteerd wordt. Stel een beleid op (in samenwerking met de ondernemingsraad, indien aanwezig) waarin ook duidelijk sancties (schorsing, officiële waarschuwing) staan op overtredingen. Het is bewezen dat een zero-tolerance-beleid preventief werkt. Je kunt hierbij ook de positieve benadering kiezen door aan te geven wat er onder gewenst gedrag wordt verstaan.
- Geef medewerkers het gevoel dat ze met hun leidinggevende kunnen praten als ze ergens mee zitten.

- Stel een vertrouwenspersoon aan. Informeer de medewerkers over deze vertrouwenspersoon. Let er op dat de vertrouwenspersoon de juiste persoon voor de organisatie is. Voor bepaalde functies (directie, personeelszaken) is het over het algemeen niet handig als zij de rol van vertrouwenspersoon invullen.
- Het is ook mogelijk om een klachtencommissie in te stellen. Daar kunnen medewerkers terecht met hun klachten over pestgedrag. Via een klachtencommissie kan pestgedrag in een vroeg stadium wordenesignaleerd.
- Noteer de klachten in het bedrijf in een rapport. Dit rapport kan gebruikt worden bij het vormgeven van het bedrijfsbeleid.
- Geef zelf het goede voorbeeld.
- Stel een gedragscode op.
- Het is raadzaam om ongewenst gedrag in de kiem te smoren. Hoe langer het plaatsvindt, hoe moeilijker het is om nog in te grijpen.
- Zorgen voor goede bouwkundige voorzieningen zoals goede verlichting, geen werkplekken achteraf, toezicht, sociale controle.
- Tijdens introductie nieuw personeel aandacht schenken aan het beleid ongewenste omgangsvormen.
- Afspraken maken en/of informatie uitwisselen met klanten met betrekking tot het beleid.

Een gezonde bedrijfscultuur

Ongewenste omgangsvormen hangen vaak samen met de manier waarop mensen in een bedrijf met elkaar omgaan. Kenmerken van een bedrijfscultuur waarin pesten minder kans krijgt:

- Er is goede en regelmatige interne communicatie.
- Er is een beleid tegen pesten, waarin duidelijk staat welke sancties (maatregelen) er volgen op ongewenst gedrag.
- Klachten worden serieus genomen, geregistreerd en gerapporteerd.
- Collega's worden aangesproken op ongewenst gedrag.
- Medewerkers weten waar ze terecht kunnen: bijvoorbeeld bij hun leidinggevende, een vertrouwenspersoon of klachtencommissie.
- De verwachtingen zijn normaal en er is aandacht voor een gezonde werkdruk.
- Er is geen sfeer van 'ellebogenwerk' en ongezonde interne competitie.
- Leidinggevend en geven het goede voorbeeld en staan open voor een gesprek over ongewenste omgangsvormen.

Gedragscode

Respect: waardering en collegialiteit

- We laten de ander in zijn waarde, ook al zijn we het niet met die persoon eens.
- We zeggen het als iemand iets goed doet.
- We luisteren goed naar wat collega's of klanten te zeggen hebben.
- We respecteren de eigenheid en diversiteit van iedereen.
- We praten met elkaar en niet over elkaar.
- We stellen ons kwetsbaar op.
- We zeggen u tegen alle klanten.
- We staan open voor kritiek.

Integriteit: eerlijkheid en betrouwbaarheid

- We doen wat we beloven en komen gemaakte afspraken na.
- We willen kunnen uitleggen wat we doen en waarom we het doen.
- We gaan vertrouwelijk met alle informatie om.
- We respecteren de grenzen van elkaar (privacy) en bewaken onze eigen grenzen (assertiviteit).

Professionaliteit: *deskundigheid en duidelijke procedures*

- We blijven als team kwaliteitsstandaarden ontwikkelen en zien erop toe dat iedereen zich daaraan houdt.
- We lossen problemen zo snel mogelijk op, zoeken voortdurend naar nieuwe oplossingen en durven initiatieven te nemen.
- We voldoen aan de eisen die aan onze functie worden gesteld.
- Wij professionals kennen de uitgangspunten van een professional.
- We kunnen op onze professionaliteit worden aangesproken.
- We behandelen elke opdracht professioneel.
- We toetsen en evalueren regelmatig procedures, afspraken en werkprocedures.
- We staan ervoor open nieuwe dingen te leren.

Zorgzaamheid: aandacht en dienstbaarheid

- We zijn vriendelijk tegen klanten, bezoekers en collega's.
- We luisteren echt naar anderen: luisteren is niet alleen je oor open zetten, maar ook vragen stellen waardoor iemand zich uitgenodigd voelt iets te vertellen.
- We leven ons in de wensen en zorgen van de andere in.
- We zijn bereid samen te werken en andere te steunen en te helpen.
- We geven onze grenzen aan.
- We oordelen niet direct, maar vragen na, doen onderzoek en trekken daarna pas conclusies.