

# HANDREIKING

## AANPAK ONGEWENST GEDRAG OP DE WERKVLOER

**SER**

Diversiteit in Bedrijf

### WAT KAN IK ALS WERKGEVER DOEN TEGEN DISCRIMINATIE, PESTEN EN ANDER ONGEWENST GEDRAG IN MIJN ORGANISATIE?

Medewerkers van bedrijven en organisaties krijgen regelmatig te maken met ongewenst gedrag op de werkvloer. Het kan daarbij gaan om pesten op het werk, (seksuele) intimidatie, discriminatie op de werkvloer, agressie en zelfs geweld door collega's en leidinggevenden. Deze negatieve ervaringen botsen met het streven naar een inclusieve, veilige en gezonde omgeving voor alle medewerkers. Volgens de Arbowet zijn werkgevers verplicht beleid te voeren en maatregelen te nemen om ongewenst gedrag tegen te gaan.

Hieronder geeft *Diversiteit in Bedrijf* een aantal aanbevelingen om dit beleid vorm te geven. Het gaat om algemene aanbevelingen die aangepast dienen te worden aan de context van de arbeidsorganisatie. In de kern komt het erop neer dat de structuur en de cultuur van organisatie een consistente boodschap uitzendt omtrent de gewenste waarden en normen. De visie, het beleid, de maatregelen en het werkklimaat moeten op één lijn liggen en elkaar versterken.

### CONTROLLEREN EN HANDHAVEN WAAR NODIG, STIMULEREN WAAR MOGELIJK

De aanpak van ongewenst gedrag op de werkvloer is een combinatie van stimuleren, controleren en handhaven. De werkgever stimuleert dat de leidinggevenden en medewerkers eigen zorgvuldige afwegingen met betrekking tot hun gedrag maken en draagt er zorg voor dat dit mogelijk is. Daartoe formuleert de organisatie dragende waarden en normen, die dienen als richtsnoeren – en niet als regels – voor het handelen. Deze dragen bij aan het versterken van de identiteit van de organisatie. De fundamentele waarden, normen en commitment van de organisatie zijn begrijpelijk en worden helder gecommuniceerd.

Om ongewenst gedrag te voorkomen, moet een organisatie niet alleen zoeken naar de onderlinge versterking van de structuur, maatregelen en de cultuur, maar ook de controlerende, handhavende en de stimulerende benadering in balans houden. Handhaving en controlemaatregelen zijn cruciaal om de norm te bewaken en ongewenst gedrag aan te pakken. Om de naleving van de norm te bevorderen worden overtreders gestraft. Een stimulerende benadering is vaak functioneler dan een controlerende benadering, omdat de situaties vaak te complex zijn om in uniforme regels te kunnen vangen. En een overvloed aan regels kan averechts werken. Medewerkers zien soms door de bomen het bos niet meer.

### STRUCTUUR EN MAATREGELEN

Om te beginnen is het belangrijk om de visie, het beleid, de maatregelen en de sancties met betrekking tot ongewenst gedrag in kaart te brengen. Met de Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag van Inspectie SZW kunnen werkgevers zelf checken of zij voldoen aan de regels. Op basis van de antwoorden op een aantal vragen inventariseert de werkgever de risico's op ongewenst gedrag en ontvangt een lijst met verbeterpunten.



## TIPS

- Draag als leidinggevende helder uit dat en waarom u het tegengaan van ongewenste vormen van gedrag als werkgever belangrijk vindt.
- Leg als bestuur en directie uw beleid en maatregelen helder vast.
- Bespreek de uitkomsten van beleidsanalyses, evaluaties en verbeterpunten met uw medewerkers op alle functieniveaus.
- Betrek de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging hierbij
- Zorg voor voldoende budget, menskracht en middelen om dit beleid te kunnen uitvoeren.

# INSTRUMENTEN

## 1. GEDRAGSREGELS

Heeft uw organisatie gedragsregels voor onderlinge communicatie en omgang op de werkvloer?

Goede gedragsregels zorgen ervoor dat:

- het merendeel van medewerkers weet wanneer er sprake is van pesten, discriminatie, seksuele intimidatie of andere vormen van ongewenst gedrag en wat zij ertegen kunnen doen;
- incidenten op een vaste manier worden gemeld.

**TIP**

Leg deze regels vast in een toegankelijke gedragscode over omgangsvormen en maak heldere afspraken over de uitvoering en de evaluatie.

## 2. PROCEDURES EN AFSPRAKEN

Heeft de organisatie procedures voor professionele opvang en nazorg van slachtoffers van pesten, discriminatie, seksuele intimidatie of ander ongewenst gedrag?

In een goede procedure staat onder meer:

- hoe slachtoffers opvang en nazorg krijgen;
- welke praktische ondersteuning slachtoffers krijgen, bijvoorbeeld coaching.

Heeft de organisatie heldere afspraken gemaakt over de aanpak van daders die pesten, discrimineren, seksueel intimideren of ander ongewenst gedrag vertonen?

In deze afspraken staat bijvoorbeeld:

- wanneer welke sancties worden opgelegd;
- in welke gevallen aangifte gedaan wordt bij de politie.

## 3. KLACHTENREGELING

Heeft de organisatie een goede klachtenregeling die bekend is onder de medewerkers?

Een goede klachtenregeling:

- is op een vaste, zichtbare plek terug te vinden;
- voorziet in een onafhankelijke klachtencommissie die klachten behandelt.

Stel naast een interne ook een externe vertrouwenspersoon aan. Deze persoon staat los van de organisatie en is daarmee onafhankelijk en objectief. Dit verlaagd de barrière voor medewerkers om in gesprek te gaan met een vertrouwenspersoon.

**TIP**

## 4. VERTROUWENSPERSOON

Heeft de organisatie een onafhankelijke - interne of externe - vertrouwenspersoon bij wie elke medewerker met vragen en klachten in vertrouwelijkheid terecht kan?

Een vertrouwenspersoon:

- biedt eerste opvang, geeft hulp en advies;
- onderzoekt of een oplossing in de informele sfeer mogelijk is;
- verwijst door naar andere hulpverlenende instanties, bijvoorbeeld een mediator;
- informeert slachtoffers over andere oplossingsmogelijkheden;
- begeleidt slachtoffers bij het indienen van een klacht;
- registreert incidenten van ongewenst gedrag;
- geeft voorlichting over de aanpak van ongewenst gedrag;
- adviseert en ondersteunt leidinggevenden en management bij het voorkomen van ongewenst gedrag.



# CULTUUR

Op verschillende manieren kan worden geïnvesteerd in een veilige en inclusieve werksfeer, waar geen ruimte is voor ongewenst gedrag. Belangrijk is daarbij ook aandacht te schenken aan 'microagressies': alledaagse, kleine, subtiele vormen van (onbewuste) discriminatie en ongewenst gedrag die gemakkelijk worden weggewuifd als iemand die aan de orde probeert te stellen. Wat ze met elkaar gemeen hebben is dat ze klein lijken – zijdelingse opmerkingen, interrupties, grappen en aannames – maar het signaal afgeven dat iemand er niet bij hoort.

## VOORLICHTING EN TRAINING

Krijgen de medewerkers goede voorlichting en training over pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en andere vormen van ongewenst gedrag, zoals microagressie, en de maatregelen daartegen?

**Goede voorlichting en training:**

- gaat specifiek in op de situatie van de medewerker;
- behandelt specifieke risico's, laat zien hoe medewerkers die kunnen herkennen en wat de gevolgen ervan kunnen zijn;
- bespreekt de maatregelen tegen de verschillende risico's;
- maakt duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de maatregelen.

Zijn de leidinggevenden in de organisatie voorgelicht en getraind in het herkennen en aanpakken van pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en andere vormen van ongewenst gedrag.

**Goede voorlichting en training zorgt ervoor dat uw leidinggevenden:**

- ongewenst gedrag herkennen;
- weten hoe ze moeten ingrijpen.

## TIPS

- Houd bij welke medewerkers voorlichting en training hebben gekregen. Ook nieuwe medewerkers moeten dit zo snel mogelijk krijgen.
- Zorg voor regelmaat en continuïteit in voorlichting en training. Zo blijven kennis en vaardigheden van medewerkers op peil, ook bij nieuwe situaties en ontwikkelingen.
- Zorg ervoor dat trainingen ingebed zijn in een strategisch perspectief.

## DIALOOG

Voer het gesprek over normen, waarden en gewenste omgangsvormen in alle lagen van de organisatie. Dialogen zijn met name dan effectief als ze gekoppeld worden aan concrete handelingsperspectieven, zoals het samen opstellen van een actuele gedragscode of het aanscherpen van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

- Indien de organisatie medewerkersnetwerken heeft of een diversiteitsraad, kunnen deze een constructieve rol spelen bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid en de maatregelen.
- Betrek organen van werknemersvertegenwoordiging, zoals ondernemingsraden, bij de dialogen.
- Deze organen hebben bijzondere (wettelijke) bevoegdheden en plichten bij het aanpakken van ongewenst gedrag op de werkvloer.

## TIPS

## MONITOREN EN EVALUEREN VAN BELEID

Volg systematisch de uitvoering van beleid en maatregelen tegen ongewenst gedrag en stel dit bij op basis van jaarlijkse evaluaties

**Monitoring en evaluatie kunnen op verschillende manieren georganiseerd worden, bijvoorbeeld:**

- uitvoeren van medewerkerstevredenheidsonderzoek met vragen die ongewenste bejegening of uitsluiting bloot leggen.
- bespreken in directe gesprekken met leidinggevenden, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek, of zij daadwerkelijk ingrijpen als zij worden geconfronteerd met ongewenst gedrag;
- bespreken van de uitvoering en effectiviteit van de maatregelen binnen de teams en met de ondernemingsraad, vertrouwenspersonen, preventiemedewerkers en/of andere inhoudelijke deskundigen.

## TIPS

- Evalueer minimaal één keer per jaar.
- Laat de medewerkers actief meedenken over verbeteringen van beleid en maatregelen.
- Leg gesprekken en afspraken schriftelijk vast

# HULPMIDDELEN

Er zijn verschillende hulpmiddelen beschikbaar die u kunt gebruiken bij het vormgeven, uitvoeren en monitoren van uw beleid tegen verschillende vormen van ongewenst gedrag. Een selectie:

## ONGEWENST GEDRAG

- [Wegwijzer ongewenst gedrag](#). Met de wegwijzer ongewenst gedrag op het werk pak je pesten, discriminatie en seksuele intimidatie op het werk aan.
- [Factsheet Ongewenst Gedrag](#). 1 op de 6 werknemers wordt gepest, gediscrimineerd of geïntimideerd.
- Ongewenst gedrag in combinatie met een hoge werkdruk verdubbelt de kans op burn-out klachten.
- [Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag](#).
- [Een goede werksfeer, laten we dat zo houden](#). Dit hulpmiddel helpt bij het behouden van een goede werksfeer en het aanpakken van ongewenst gedrag.
- [Koerskaart ongewenst gedrag](#). Een spel om in teams ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.
- [Handreiking gedragscode \(on\)gewenste omgangsvormen op de werkvloer](#). Praktische informatie voor werkgevers over het opstellen van een gedragscode.
- [Arbocatalogus Stichting van de Arbeid](#). In deze catalogus vindt u informatie over hoe u kunt omgaan met psychische aandoeningen (PSA) die veroorzaakt worden door ongewenst gedrag op de werkvloer.

## DISCRIMINATIE OP HET WERK

- [Wegwijzer Discriminatie op het werk](#). Deze wegwijzer is erop gericht de gediscrimineerde, de omstanders en de leidinggevende/HR-medewerker te helpen bij het (h)erkennen van discriminatie. En hun handvatten te geven om discriminatie aan te pakken.

## PESTEN

- [Factsheet Pesten](#). Meer informatie over pesten op het werk.
- [Wegwijzer Pesten](#). Deze wegwijzer helpt bij het herkennen en het aanpakken van pesten op de werkvloer.
- [Roadmap Aanpak Pesten voor ondernemingsraden](#). In dit document staan drie routes beschreven die een ondernemingsraad kan bewandelen om pesten op de werkvloer aan te pakken.
- [Antipestmanagement presentatie](#) - Presentatie die leidinggevenden kunnen gebruiken om het thema pesten en ongewenste omgangsvormen op het werk te bespreken.
- [Pesten op het werk aanpakken](#) - Hoogleraar van Rhenen gaat tijdens zijn presentatie in op het aanpakken van pesten op de werkvloer.

## SEKSUELE INTIMIDATIE

- [Wegwijzer seksuele intimidatie](#) - Deze wegwijzer helpt bij het (h)erkennen van en omgaan met seksuele intimidatie op de werkvloer.

## OMGAAN MET MICROAGRESSIE

- [What exactly are microaggressions?](#)
- [When and how to respond to microaggressions](#), Harvard Business Review (3 juli 2020).

## VERTROUWENSPERSOON

- [Wegwijzer Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen op de werkvloer](#).
- [Videoanimatie over de rol van een vertrouwenspersoon](#)
- Op de website van de [Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen](#) kunt u een externe vertrouwenspersoon vinden.

## DIALOOG

- [Actieteams Goed en Gezond werken: Mc Donalds weg naar een gezamenlijke gedragscode](#).
- [Actieteam positief werkklimaat: Bosch's principes van een actieonderzoek](#).

 [BEZUIDENHOUTSEWEG 60](#)  
[POSTBUS 90405](#)  
[2509 LK DEN HAAG](#)



[WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL](http://WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL)

 070 - 3 499 576



[SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF](#)

 [DIB@SER.NL](mailto:DIB@SER.NL)



CHARTERDIV