



Unit

*Kwaliteit van de Arbeid*

# "Ik stond erbij en ik keek ernaar"

*Ongewenst gedrag: wat doen we eraan?*

**Informatie over ongewenst  
gedrag op de werkplek en  
de aanpak ervan.**

(2) - "Ik stond erbij en ik keek ernaar" Ongewenst gedrag: wat doen we eraan?

*Vernielingen op straat,  
agressie in het verkeer,  
verloedering in de  
binnensteden,  
geweld in stadions.  
Allemaal ongewenst  
gedrag buitenshuis, maar  
wat gebeurt er eigenlijk op  
het werk?  
In deze brochure willen we  
een aantal tips geven om  
ongewenste gedragingen  
op de werkplek uit te  
bannen.  
Besproken wordt wat we  
hieronder verstaan en wat  
u er aan kunt doen.*

## ➔ *Ongewenst gedrag: wat is het?*

### **Negen hoofdvormen van ongewenst gedrag**

Omdat er oneindig veel soorten van ongewenst gedrag mogelijk zijn die we niet allemaal kunnen opsommen, beperken we ons hier tot de belangrijkste hoofdvormen:

- sociaal isoleren: iemand doodzwijgen, negeren of nadrukkelijk minachten;
- werk onaangenaam en onmogelijk maken: iemand constant de rotklussen geven, bestanden wissen op zijn/haar PC, informatie niet geven, natte sponzen op de stoel leggen, enz.;
- bespotten: vanwege uiterlijk, gedrag, wijze van praten, een andere levensstijl. De nadruk van de dader ligt steeds op zogenaamde 'geintjes';
- roddelen: op een voortdurend negatieve manier praten over een collega;
- dreigen: variërend van dreigen met ontslag tot vage dreigementen in de trant van "we krijgen jou nog wel";
- lichamenlijk geweld: niet alleen slaan maar ook iemand opsluiten, duwen e.d.;
- verbaal geweld: steeds weer dezelfde personen op onbehouwen wijze uitschelden in grove bewoordingen;

- (seksuele) intimidatie: handastelikheden en intimiderende opmerkingen;
- racisme: vormen van bovenstaande gedragingen gebruiken om iemand vanwege zijn/haar etnische afkomst te kleineren.

Wanneer we deze hoofdvormen bekijken, dan kunnen we ongewenst gedrag als volgt omschrijven:

**handelingen van een groep of van een individu, gericht tegen een persoon die deze handelingen als bedreigend, vernederend of intimiderend ervaart.**

Vallen diefstal en vernieling ook onder ongewenst gedrag? Ja, want werken op een plek waar gestolen of vernield wordt, kan zeer bedreigend zijn voor degenen die dit zien gebeuren. Deze brochure gaat echter in eerste instantie over ongewenst gedrag van collega's ten opzichte van andere collega's.

**➔ *Hoe herken je ongewenst gedrag?***

Een geintje moet toch kunnen? Natuurlijk! Een geintje kan ook erg leuk zijn, maar wanneer het steeds bij dezelfde collega gebeurt of een pestertje constant betrekking heeft op dezelfde collega, wordt de situatie anders. Ongewenst gedrag is vaak

vijandig, vernederend of intimiderend gedrag dat gericht is op dezelfde persoon. Het slachtoffer is niet in staat zich te verweren en de pester of het groepje pesters heeft meer macht dan het slachtoffer. Pesten gebeurt meestal door één persoon (regelmatig door een leidinggevende) of door een klein groepje waarbij één iemand het voortouw neemt. En kleine groepjes kunnen steeds groter worden, als de druk om mee te doen groter wordt.

**➔ *Wie zijn de slachtoffers?***

Slachtoffers zijn mensen die op een of andere manier een kenmerk dragen/hebben dat hen onderscheidt van de algemene kenmerken die in een groep gelden. Dit kan op veel terreinen gelden: een afwijkende muzieksmaak, een andere aanstelling (denk bijvoorbeeld aan de uitzendkracht die de omgangsvormen niet kent), een andere huidskleur of een andere levensopvatting. Slachtoffers hoeven niet per se op te vallen door iets afwijkends. Het kunnen ook mensen zijn niet geleerd hebben om voor zichzelf op te komen, erg afhankelijk zijn van wat anderen van hen denken en niet assertief genoeg kunnen optreden.

## ➔ *Hoe kan ongewenst gedrag ontstaan?*

Ongewenst gedrag heeft vaak te maken met machtsuitoefening. Bij kinderen komt al pestgedrag voor. Mensen zijn zich vroeg bewust van het feit dat ze, wanneer ze macht hebben, invloed kunnen uitoefenen over anderen en controle kunnen hebben over een situatie. Pesters zijn vaak dominant aanwezig.

Een nog belangrijker vraag is misschien waarom ongewenst gedrag kan voortbestaan. Een factor die voortbestaan mogelijk maakt, is het verzwijgen van ongewenst gedrag. Net als bij andere misdaden, zoals geweld van volwassenen tegen kinderen, maakt de dader het slachtoffer vaak duidelijk dat het hem duur komt te staan wanneer hij het ongewenste gedrag met anderen bespreekt. Uit angst voor nog meer geweld besluit het slachtoffer erover te zwijgen.

Slachtoffers worden onzeker: ze vragen zich af of men hen wel gelooft en of het niet hun eigen schuld is, omdat ze het laten gebeuren en er niks tegen doen. Schaamte over de situatie kan ook een rol spelen. De dader zal niet over zijn gedrag spreken en krijgt steeds meer speelruimte om de terreur voort te zetten. Er zijn altijd omstanders, de collega's, die het zien gebeuren. Wat kan van hen verwacht worden? Voor omstanders is een situatie met ongewenst gedrag een complexe

situatie. Een aantal van hen is bang voor de daders en gaat meedoen. Anderen willen er niks mee te maken hebben en lopen om het probleem heen, terwijl er ook collega's zijn die graag iets willen doen, maar onmachtig zijn. Ze zijn niet bang voor de dader maar voor de gevolgen die het voor hun eigen werk kan hebben.

## ➔ *Welke omstandigheden maken ongewenst gedrag mogelijk?*

Ongewenst gedrag komt in alle soorten bedrijven voor: in grote en kleine bedrijven, op kantoor, in de winkel of in de produktiehal. Er zijn echter organisatiekenmerken die dit gedrag kunnen bevorderen. Enkele voorbeelden:

- Bedrijven waar leidinggevenden geen interesse hebben voor de werknemer als individu, gewerkt wordt in teams met hoge produktienormen en de werkdruk te hoog is.
- Bedrijven waar geen werkoverleg wordt gevoerd, mensen niet worden aangesproken op hun gedrag en in het werk geen beroep wordt gedaan op eigen verantwoordelijkheid en vakmanschap.
- Bedrijven met toekomstonzekerheid, waar mensen geen binding hebben met het bedrijf en dus ook geen

reden om er samen iets van te maken.

## ➔ *Wat zijn de gevolgen?*

De gevolgen van ongewenst gedrag kunnen desastreus zijn. Pesterijen en ongewenste gedragingen zijn veelal niet te voorspellen, waardoor slachtoffers voortdurend op hun hoede moeten zijn, steeds in onzekerheid verkeren en daardoor argwanend worden, ook ten aanzien van personen die niet treiteren. Dit proces is slopend en kan uitmonden in zware depressies, lichamelijke uitputting en uiteindelijk zelfmoord. Dergelijke gevolgen hebben uiteraard grote invloed op de partner en de kinderen van het slachtoffer. De schade die door daders wordt aangericht strekt daarmee veel verder dan alleen het slachtoffer zelf.

Wanneer het niet wordt aangepakt, kost ongewenst gedrag een bedrijf veel geld. De schatting is, dat één pestgeval een bedrijf gemiddeld honderdduizend gulden kost. Denk maar eens aan de consequenties: verhoogde WAO-instroom brengt hogere premies met zich mee; veel ziekteverzuim betekent verstoring van processen; door ongewenste gedragingen gaat veel tijd verloren; personeelsafdelingen hebben handenvol werk aan het oplossen van de gevolgen van ongewenst gedrag, waardoor andere zaken blijven liggen. En wanneer het echt uit de

hand is gelopen, kunnen werkgevers bij de kantonrechter rekenen op een onaangename verrassing. Kortom, ook op bedrijfsniveau loont het aan de slag te gaan met een goed beleid tegen ongewenst gedrag!

## ➔ *Wat zegt de wet?*

De aanpak van ongewenst gedrag maakt deel uit van het arbeidsomstandighedenbeleid. In de Arbeidsomstandighedenwet (artikel 4 lid 2) staat dat de werkgever een beleid met betrekking tot agressie, geweld en seksuele intimidatie moet voeren. Als hij dat niet doet, is hij strafbaar. De arbeidsinspectie kan de werkgever die geen beleid voert zelf een boete geven voor deze overtreding. Het voorkómen van ongewenst gedrag en het te voeren beleid zullen dus aan de orde moeten komen in de documenten die het arbobeleid vaststellen. Een ondernemingsraad kan nagaan of het probleem wordt besproken in de Risico-inventarisatie, waarin alle knelpunten op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn opgesomd, of in het jaarlijkse 'Plan van aanpak'. Wanneer het niet wordt besproken, kan de OR beleid afdwingen op basis van de Arbowet. Daarnaast zijn er Periodieke Arbeids Gezondheidskundige Onderzoeken (PAGO), die in het bedrijf gehouden moeten worden. In zo'n onderzoek moeten vragen opgenomen zijn over ongewenst gedrag. In de praktijk zul-

len individuele werknemers die slachtoffer zijn zich ziek melden als het niet langer gaat. In zo'n geval geldt ontslagbescherming. Het is natuurlijk beter om het probleem eerder aan te kaarten bij een bedrijfsarts op het arbo-spreekuur. Een andere mogelijkheid is dat de werknemer een vertrouwensinspector van de Arbeidsinspectie in de regio inschakelt. Deze kan verdere stappen nemen. Wanneer een slachtoffer lid is van de FNV Bondgenoten, kan de bond adviseren en ondersteunen.

#### **Nuttige telefoonnummers zijn:**

FNV Ledenservice, 010 - 23 35 400 of de VGWM-telefoon, 030 - 27 38 738 (dagelijks van 9.00 uur tot 13.00 uur).

#### ***Wat kun je zelf tegen ongewenst gedrag doen?***

Laten we ons even verplaatsen in onze eigen kindertijd. Wat deed je als je gepest werd? Je zocht steun bij vertrouwde personen, in de regel je ouders of een begrijpende leerkracht. Bij volwassenen gaat het niet anders: ook voor hen is het heel belangrijk om steun te zoeken bij anderen. Niet bij ouders of leerkrachten, maar bij een vertrouwenspersoon, ondernemingsraad, collega of leidinggevende. Als de mogelijkheden op het bedrijf zijn uit-

geput, kan de bond de zaak aankaarten en bemiddelen. Wanneer je zelf slachtoffer bent of dreigt te worden, leg dan zaken vast, schrijf ze op en maak een logboek. Zo weet je wanneer er ongewenste zaken plaatsvonden, wat de aanleiding was, wie erbij aanwezig waren en hoeveel arbeidstijd er verloren ging met deze zaken. Dit archief kan dienen als bewijs. Wacht niet af maar neem onmiddellijk maatregelen en schakel tegelijkertijd verschillende instanties in: collega's, de OR, vertrouwenspersoon, de bond. Het advies is: zwijg niet maar maak het juist bekend. Het aloude spreekwoord 'wie zwijgt, stemt toe' mag geen betekenis krijgen. Benaadruk daarbij dat het er niet alleen om gaat dat jij het slachtoffer bent maar dat het bedrijf een probleem heeft op te lossen: het uitbannen van ongewenst gedrag! Liever nu een antwoord op de vraag hoe met een dergelijk probleem in het bedrijf omgegaan moet worden, dan straks een onoplosbaar conflict waar het slachtoffer de dupe van wordt. Natuurlijk zijn er meer tips te geven, maar niet elk slachtoffer zal daarmee uit de voeten kunnen: je moet wel de kracht hebben om dingen te doen. Eén van de tips is om het gedrag van de dader te imiteren: zie de dader als een gefrustreerde, zielige persoon, niet meer dan een klein vervelend kind, maak een karikatuur van zijn gedrag. Negeer hem ook, snauw hem ook af, scheld terug en

bij van je af binnen de grenzen van het toelaatbare. Daders kunnen zelf erg slecht tegen kritiek en ongewenst gedrag, zeker in het bijzijn van anderen. Doe dit trouwens in combinatie met de hierboven genoemde zaken.

## **Wat kan het bedrijf eraan doen?**

Mensen aanleren om te gaan met dit probleem is goed, maar beter is het om collectief vooraf *nee* te zeggen tegen ongewenst gedrag. Daarom is het belangrijk dat bedrijven een beleid maken en uitvoeren ten aanzien van deze gedragingen. In dat beleid, dat gericht is op preventie, moeten de volgende zaken aan de orde komen:

### **Signaleren:**

- het probleem erkennen in de Risico-inventarisatie en evaluatie;
- aan de OR de mogelijkheid bieden om onderzoek te (laten) verrichten naar dergelijke problemen;
- aandacht aan ongewenst gedrag besteden in zogenaamde Periodieke arbeidskundige onderzoeken (PAGO's).

### **Beleid vastleggen:**

- een regeling in het bedrijf opstellen waarin het beleid wordt vastgelegd;
- een klachtencommissie en klachtenprocedure instellen (een

voorbeeld hiervan is op te vragen bij FNV Bondgenoten);

- vertrouwenspersonen aanstellen;
- een goed werkoverleg instellen.

### **Beleid uitdragen:**

- actief uitdragen van beleid tegen ongewenst gedrag door leidinggevendenden;
- goede voorlichting (campagnes) over ongewenste gedragingen;
- slechte arbeidsomstandigheden aanpakken: veilige werkplekken inrichten, goede verlichting e.d.;

### **Overige maatregelen:**

- leidinggevendenden toerusten tot hun taken om dit gedrag tegen te gaan en onmiddellijk de kop in te drukken;
- mensen in het werk verantwoordelijkheden geven en uitdagingen bieden;
- aangeven dat er sancties zijn die deel uitmaken van helder beleid en gelden voor alle daders van ongewenst gedrag.

Wanneer u een indruk wilt krijgen van de problematiek in uw bedrijf, kunt u met behulp van de checklist agressie, intimidatie en geweld van FNV Bondgenoten zelfstandig een globaal onderzoek uitvoeren naar de problemen op het werk.

## *Nuttige adressen en naslagwerken*

- De 13 meest gestelde vragen over pesten op het werk (gratis uitgave FNV Vakcentrale)
- De 15 meest gestelde vragen over racisme op de werkvloer (gratis uitgave FNV Vakcentrale)
- De 13 meest gestelde vragen over seksuele intimidatie (gratis uitgave FNV Vakcentrale)
- Alles is toch geregeld? Seksuele intimidatie en de arbowet

Bovenstaande uitgaven zijn te bestellen bij de FNV:

020 - 58 16 420 (dagelijks van 15.00 uur tot 16.00 uur).

- Pesten op het werk, Bob van der Meer, ISBN 90-232-3294-1 (verkrijgbaar via de boekhandel)
- Ongewenste gedragingen in het eigen bedrijf, onderzoek onder 2000 kaderleden, Wim van Veelen, FNV Bondgenoten
- Voorbeeld Regeling Seksuele Intimidatie van FNV Bondgenoten
- Checklist Agressie, Intimidatie en Geweld, 40 vragen die gescoord moeten worden.

Te bestellen bij de VGWM-telefoon van FNV Bondgenoten:

030 - 27 38 738 (dagelijks van 9.00 uur-13.00 uur)

Voor informatie op internet:

<http://www.fnv.nl/marcel>

<http://www.xs4all.nl/~jan99>