

## Richtlijnen bij ongewenst gedrag – voor leidinggevenden

### Inhoud

Richtlijn voor leidinggevenden bij pesten .....	2
Richtlijn voor leidinggevende bij seksuele intimidatie .....	3
Richtlijn voor leidinggevende bij agressie .....	4
Richtlijn voor leidinggevenden bij (arbeids)conflicten .....	6

## Richtlijn voor leidinggevenden bij pesten

### Definitie

Van pesten is sprake als iemand **herhaaldelijk** het gevoel krijgt dat hij buiten gesloten of gekleineerd wordt; dat er vervelende opmerkingen of net-niet-leuke grapjes gemaakt worden, geroddeld of onnodig kritiek gegeven wordt en/of dat iemand geïsoleerd wordt of raakt.

### Taak leidinggevende

De Arbowet bevat voorschriften ter verzekering van de veiligheid, ter bescherming van de gezondheid en ter bevordering van het welzijn van werknemers. Samengevat dient de leidinggevende zorg te dragen voor een veilig en prettig werkklimaat.

Omdat pesten in de wet als een op menselijk gedrag gebaseerd risico voor de arbeidsomstandigheden wordt gezien, betekent dit dat de taak van de leidinggevende verder gaat dan alleen bescherming van een individuele werknemer in voorkomende gevallen. De leidinggevende dient actief en preventief maatregelen te treffen om werknemers tegen pestende gedrag te beschermen of pestgedrag aan te pakken.

### Als je als leidinggevende zelf pesten constateert:

- Spreek de pester(s) aan op zijn/hun gedrag.
- Maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag en leg die vast.
- Spreek een tijdpad af en evalueer de afspraken.
- Wijs de pester(s) op de consequenties van zijn/hun gedrag en leg dat vast.
- Gebruik ook het functioneringsgesprek om pesten aan de orde te stellen.
- Schakel de vertrouwenspersoon in voor advies over de aanpak.
- Neem zo nodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of personeelszorg.
- Leg zaken vast in het personeelsdossier.
- Tref in overleg met P&O en/of de juridische afdeling maatregelen.

### Iemand meldt pesten over of door een collega:

- Kies geen partij.
- Concentreer je op het gedrag.
- Verzamel snel informatie.
- Ontdek verschillen in het relaas en/of de beleving van partijen.
- Ga af op de feiten en niet op de emoties.
- Pas hoor en wederhoor toe.
- Keur pestgedrag af zonder een oordeel en geef aan hoe je wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn en handel verder als onder 'zelf pesten constateren'.

### Wat doe je preventief?

- Maak het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend in de werkeenheden.
- Realiseer je dat je een voorbeeldfunctie hebt en handel daarnaar.
- Vraag in functioneringsgesprekken als vast onderdeel naar de beleving van de werksfeer.
- Wees alert op de werksfeer en peil regelmatig hoe medewerkers die ervaren.
- Wees alert op (langdurig) ziekteverzuim.
- Vraag naar het voorkomen van seksuele intimidatie in de RI&E.

## Richtlijn voor leidinggevende bij seksuele intimidatie

### Definitie

Van seksuele intimidatie is sprake wanneer een persoon ongewenst seksueel getint gedrag jegens een ander vertoont. Dit gedrag kan verbaal zijn (opmerkingen, insinuaties) en/of non-verbaal (kijken, bepaalde gebaren) en/of fysiek (aanraken).

### Taak leidinggevende

De Arbowet bevat voorschriften ter verzekering van de veiligheid, ter bescherming van de gezondheid en ter bevordering van het welzijn van werknemers. Samengevat dient de leidinggevende zorg te dragen voor een veilig en prettig werkklimaat.

Omdat seksuele intimidatie in de wet als een op menselijk gedrag gebaseerd risico voor de arbeidsomstandigheden wordt gezien, betekent dit dat de taak van de leidinggevende verdergaat dan alleen bescherming van een individuele werknemer in voorkomende gevallen. De leidinggevende dient actief en preventief maatregelen te treffen om werknemers tegenseksuele intimidatie beschermen of seksueel grensoverschrijdend gedrag aan te pakken.

### Als je als leidinggevende zelf seksuele intimidatie constateert:

- Spreek de pleger aan op zijn gedrag.
- Maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag, leg die vast en laat voor gezien tekenen.
- Spreek een tijdpad af en evalueer de afspraken.
- Wijs de pleger op de consequenties van zijn gedrag en leg dat vast.
- Gebruik het functioneringsgesprek om opnieuw te evalueren.
- Schakel de vertrouwenspersoon in voor advies over de aanpak.
- Neem zo nodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of personeelszorg.
- Leg zaken vast in het personeelsdossier.
- Tref indien nodig in overleg met P&O en/of de juridische afdeling disciplinaire maatregelen.

### Als een medewerker met een klacht naar u toekomt:

- Realiseer dat de klager een grote drempel heeft genomen en neem hem serieus;
- Vraag wat hij wil met de klacht.
- Vraag naar de feiten en ga niet af op emoties.
- Vraag de melder om een (schriftelijk) verslag te geven van voorkomende situaties met woordgebruik, tijdstip, plaatsbepaling en concrete omschrijvingen en handel verder als onder 'als iemand seksuele intimidatie meldt'.

### Als iemand jou seksuele intimidatie door of van een collega meldt:

- Kies geen partij.
- Concentreer je op het gedrag.
- Verzamel snel informatie
- Zoek verschillen in het relaas en/of de beleving van partijen.
- Ga af op de feiten en niet op de emoties.
- Pas hoor en wederhoor toe.
- Keur het gedrag af zonder een oordeel en geef aan hoe u wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn en handel verder als onder 'zelf seksuele intimidatie constateren'.

### Wat doe je preventief?

- Realiseer dat je een voorbeeldfunctie hebt en handel daarnaar.
- Maak het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend in de werkeenheden.
- Vraag tijdens functioneringsgesprekken als vast onderdeel naar de beleving van de werksfeer.
- Wees alert op de werksfeer en peil regelmatig hoe medewerkers die ervaren.
- Wees alert op (langdurig) ziekteverzuim.
- Vraag naar het voorkomen van seksuele intimidatie in de RI&E.

## Richtlijn voor leidinggevende bij agressie

### Definitie

Van agressie is sprake als een persoon psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen door collega's of klanten.

De uitingsvormen van agressie kunnen verschillend zijn:

- verbaal (schelden, beledigen, vijandige boodschappen uitzenden, bedreigingen);
- psychisch (lastig vallen, onder druk zetten, intimideren, bedreigen en irriteren);
- fysiek (dreigende houding aannemen, schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen).

We onderscheiden twee vormen van agressie: agressie als uiting van boosheid of woede, en instrumentele agressie. Bij agressie uit woede is er sprake van verbaal of fysiek explosief gedrag. Bij instrumentele agressie gaat het om strategisch gedrag om anderen te manipuleren, macht uit te oefenen om situaties naar eigen hand te zetten en om een sfeer van onzekerheid te creëren waardoor de normale gang van zaken beïnvloed wordt. De agressie is dan instrumenteel om zaken voor elkaar te krijgen.

### Taak leidinggevende

De Arbeidswet bevat voorschriften ter verzekering van de veiligheid, ter bescherming van de gezondheid en ter bevordering van het welzijn van werknemers. Samengevat dient de leidinggevende zorg te dragen voor een veilig en prettig werkklimaat.

Omdat seksuele intimidatie in de wet als een op menselijk gedrag gebaseerd risico voor de arbeidsomstandigheden wordt gezien, betekent dit dat de taak van de leidinggevende verder gaat dan alleen bescherming van een individuele werknemer in voorkomende gevallen. De leidinggevende dient actief en preventief maatregelen te treffen om werknemers tegen seksuele intimidatie te beschermen of seksueel grensoverschrijdend gedrag aan te pakken.

### Als je als leidinggevende zelf agressie constateert:

- Spreek de plegger aan op zijn gedrag.
- Maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag, leg die vast en laat voor gezien tekenen.
- Spreek een tijdspad af en evalueer de afspraken.
- Wijs de plegger op de consequenties van zijn gedrag en leg dat vast.
- Gebruik het functioneringsgesprek om opnieuw te evalueren.
- Schakel de vertrouwenspersoon in voor advies over de aanpak.
- Neem zo nodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of personeelszorg.
- Leg zaken vast in het personeelsdossier.
- Tref indien nodig in overleg met P&O en/of de juridische afdeling disciplinaire maatregelen.

### Als een medewerker met een klacht naar je toekomt:

- Realiseer dat de klager een grote drempel heeft genomen en neem hem serieus.
- Vraag wat hij wil met de klacht.
- Onderzoek feiten en ga te werk als hierna onder 'als iemand bij jou agressie meldt'.

### Iemand meldt bij jou agressie waarbij het over collega's gaat:

- Kies geen partij.
- Concentreer u op het gedrag.
- Verzamel snel informatie.
- Ontdek verschillen in het relaas en/of de beleving van partijen.
- Ga af op de feiten en niet op de emoties.
- Pas hoor en wederhoor toe.
- Keur het gedrag af zonder een oordeel en geef aan hoe u wilt dat de omgangsvormen op de werkvloer zijn en handel verder als onder 'zelf agressie constateren'.

**Wat doe je preventief?**

- Realiseer dat je een voorbeeldfunctie hebt en handel daarnaar.
- Maak het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend in de werkeenhed.
- Vraag tijdens functioneringsgesprekken als vast onderdeel naar de beleving van de werksfeer.
- Wees alert op de werksfeer en peil regelmatig hoe medewerkers die ervaren.
- Wees alert op (langdurig) ziekteverzuim.
- Vraag naar het voorkomen van agressie in de RI&E.

## Richtlijn voor leidinggevenden bij (arbeids)conflicten

### Definitie

Van een arbeidsconflict is sprake als binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, een individu of groep zich door een ander individu of groep gefrustreerd voelt of gedwarsboemd. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.

### Taak leidinggevende

De leidinggevende dient te zorgen voor een veilig en prettig werkklimaat. De leidinggevende heeft in deze een tweeledige verantwoordelijkheid: om conflicten tussen medewerkers aan de orde te stellen en partijen te bewegen om (zelf) tot een oplossing te komen, maar daarnaast ook om conflicten die met (de stijl van) het leidinggeven zelf te maken hebben niet te negeren. Dit laatste vergt de moed om te erkennen dat er een conflict is en dat men er zelf een rol in speelt. Het kan dan nodig zijn om advies of ondersteuning te vragen, bijvoorbeeld van een hogere leidinggevende of van de personeelsconsulent.

### Om conflicten te voorkomen zijn de volgende aandachtspunten van belang:

De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het al of niet ontstaan van conflicten. Medewerkers die voelen dat ze steun en vertrouwen van hun leidinggevende hebben zijn beter in staat met belangentegenstellingen en verschillende visies om te gaan. Waardering en erkenning bevorderen zelfvertrouwen en motivatie. Het ontbreken van vertrouwen daarentegen kan een bron van arbeidsconflicten vormen. Het is dan ook zaak om op dit punt verontrustende uitslagen van personeels-enquêtes, welzijnsonderzoeken en medewerkersonderzoeken zeer serieus te nemen en tijdig maatregelen te nemen.

### Wat kan je preventief doen?

- Communiceer helder en open.
- Benoem positieve en negatieve functioneringsaspecten en leg deze vast.
- Wees duidelijk over materiele aspecten en arbeidsvoorwaarden, spreekverwachtingen uit en wek geen valse verwachtingen.
- Wees helder over verantwoordelijkheden en leg deze vast.
- Besteed aandacht aan het toekomstperspectief van de medewerker door werkplannen, opleidings- en begeleidingsplannen.
- Informeer medewerkers tijdig over ontwikkelingen binnen de organisatie.

### Interventiemogelijkheden bij arbeidsconflicten

Als bij jouw medewerkers een (onderling) conflict dreigt: ga met hen in gesprek, verwacht dat zij het oplossen en maak duidelijke afspraken over de voortgang.

Leg een en ander vast en vraag zo nodig de personeelsafdeling om ondersteuning.

Als je zelf een conflict hebt met een van je medewerkers: benoem dit als (potentieel) conflict en spreek samen af welke weg je zal volgen om eruit te komen. Bedenk dat je in een machtiger positie verkeert en dat dat bedreigend kan zijn voor de medewerker. Wie kunnen jullie (samen) om ondersteuning vragen? De personeelsconsulent, of de bedrijfsmaatschappelijk werker kan adviseren over de te volgen werkwijze.

Bij acute, heftige conflicten: regel zo nodig -en niet zonder overleg met personeelsconsulent of uw eigen leidinggevende- een time-out om nare escalaties te voorkomen en even een afkoelperiode in te bouwen. Zorg daarbij wel voor duidelijke afspraken over de verdere aanpak van het conflict (wanneer vindt een volgend gesprek plaats, met wie etc.).

Het invoeren van een bemiddelaar als beide partijen dat willen is een mogelijkheid. Op verschillende werkplekken is een interne of externe mediator beschikbaar.

### Conflict met ziekmelding

Zo mogelijk wijst de leidinggevende er bij een arbeidsconflict op dat ziekmelding niet de bedoeling is en wordt een time-out voorgesteld.

Als een medewerker zich toch ziek meldt naar aanleiding van een arbeidsconflict is het wenselijk de bedrijfsarts in te schakelen voor een oordeel, bij voorkeur binnen 48 uur. Soms is de situatie behoorlijk uit de hand gelopen en gaat de ziekmelding gepaard met veel emoties en lichamelijke klachten zoals moeheid, hoofdpijn en slecht slapen. In feite zijn dit logische reacties op de conflictsituatie en het hoeft dan ook niet te betekenen dat betrokkene 'ziek' of arbeidsongeschikt is.

De bedrijfsarts beoordeelt dan ook vooral of er wel of niet medische beperkingen zijn die de medewerker verhinderen zijn eigen werkzaamheden te verrichten en legt dit oordeel schriftelijk vast.

### **Conflict tijdens re-integratie**

Als tijdens het re-integratietraject een conflict ontstaat, is het belangrijk om dit tijdig te signaleren en aan te pakken. Het Sociaal Medisch Overleg (SMO) is dan het aangewezen overlegorgaan om tot oplossingen te komen. Ook hier is het van belang om ziekte en conflict uit elkaar te houden en iemand anders het conflict te laten begeleiden. Ingevolge de Wet Verbetering Poortwachter moet een en ander goed gedocumenteerd worden. Als een conflict dreigt te ontstaan over de vraag of er wel voldoende re-integratie-inspanningen worden verricht, of over de invulling van het begrip passende arbeid kan hierover, door zowel werkgever als werknemer, bij het UWV een deskundigenoordeel worden gevraagd.

### **De rol van de bedrijfsarts**

Als een medewerker zich toch ziekmeldt naar aanleiding van een arbeidsconflict is het wenselijk dat de bedrijfsarts actief ingeschakeld wordt.

De bedrijfsarts zal de verantwoordelijkheid voor het oplossen van het conflict bij de werkgever en werknemer leggen, maar kan een adviserende rol spelen.

Hij beoordeelt of er wel of niet medische beperkingen zijn die de medewerker verhinderen zijn eigen werkzaamheden te verrichten en legt dit oordeel schriftelijk vast.

### **Tenslotte**

Ga bij een eventuele beoordeling van het conflict af op de feiten en niet op de emoties. Schakel zo nodig in een vroeg stadium de hulp van een bemiddelaar in; dit kan het machtsevenwicht tussen partijen herstellen.

Let er op dat beide partijen instemmen met de keuze van de bemiddelaar.