A&O-fonds Provincies

Arbocatalogus provinciale sector

Ongewenst gedrag door collega's en leiding

Januari 2026

Inhoudsopgave

Omschrijving 4
Wat is ongewenst gedrag? 4
Wat zijn de gevaren en mogelijke effecten? 10
Hoe ontstaat het? 11
Wanneer komt het voor? 12
Wanneer komt het voor? 14
Maatregelen en leeroplossingen 15
Maatregelen 15
Een beleidsmatige aanpak 15
Stap 1 - Signaleren 16
Stap 2 - Plan van aanpak 19
Stap 3 - Uitvoering plan van aanpak 21
Stap 4 - Evalueer 22
Voorlichting, instructie & training 24
Leeroplossingen 26
Bijlage 1 - Werkvorm voor teams: Samen werken aan psychologische en sociale veiligheid 27
Bijlage 2 - Checklist individuele signalen van werkstress 29
Bijlage 3 - Verdiepende werkvorm over ongewenst gedrag: voor teams en individuele reflectie 30
Bijlage 4 Maatregelen ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden .. 38
Borging en actualisering van de aanpak 38
De maatregelen: 39
Beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden 39
Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en PAGO/PMO 39
Optimaliseren van de bedrijfsvoering 39
Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen 40
Gedragscodes en -regels voor medewerkers 40
Rol leidinggevende - voorkomen van ongewenst gedrag 40
Rol leidinggevende - beperken van ongewenst gedrag 41
Rol medewerker - voorkomen en beperken van ongewenst gedrag 42
Collega-omstanders activeren 42
Voorlichting en onderricht voor medewerkers 43
Voorlichting, instructie en training voor leidinggevenden 43
Incidenten melden, registeren, analyseren en evalueren 43
Aanstellen van een vertrouwenspersoon 44

Het gesprek aan gaan 45
Nazorg 45
Sanctioneren van de plegers 46
Mediation 46
Klachtenprocedure 46
Klachtencommissie 46
Bijlage 5 - Algemene tekst Arbeidshygienische strategie 47
Bijlage 6 - Arbovoorschriften 48

Bron: NIP Paper

Omschrijving

Jij en je collega's gaan respectvol met elkaar omgaan, je kunt jezelf zijn, je mag fouten maken en je kunt je vakmanschap optimaal inbrengen in je werk. Het gesprek over wat er in het op het werk gebeurt wordt open gevoerd ook al is het met tijd en wijlen een beladen onderwerp of ben je het even niet eens. Er is wederzijds vertrouwen en conflicten worden op een goede manier gezamenlijk opgelost. Een goede werksfeer en een open en veilig werkklimaat lijkt zo vanzelfsprekend! Helaas is dat niet altijd het geval.

We worden helaas steeds vaker geconfronteerd met ongewenst gedrag op de werkvloer. We hebben het dan over ongewenst gedrag zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie tussen collega's. Deze risico's behoren tot het arbeidsrisico PSA (Psychosociale arbeidsbelasting) en kunnen werkstress veroorzaken.

Hieronder worden het risico en de maatregelen ten aanzien van ongewenst gedrag weergegeven. Agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie door burgers, klanten en leveranciers wordt beschreven bij het onderwerp ongewenst gedrag door derden. De beschrijving van werkdruk en de bijbehorende maatregelen is te vinden bij het onderwerp ongezonde werkdruk.

Wat is ongewenst gedrag?

We beginnen graag met de omschrijving van de gewenste situatie; een goede werksfeer en een open en veilig werkklimaat die heel vanzelfsprekend is in het bedrijf en het team. Dat betekent; werken in een team waar je je op je gemak voelt, en waar je je mond open durft te doen, je fouten kan en mag maken. Waar je feedback kunt geven én ontvangen. En waar jij anderen stimuleert hetzelfde te doen. Dat je graag bij wil dragen aan de resultaten en werksfeer in het team dat iedereen zich kan ontplooien en de samenwerking versterkt wordt.

Een verdiepende omschrijving is gevonden in het NIP Position Paper Psychologische veiligheid.

Psychologische en Sociale Veiligheid
Harvard-professor Amy Edmonson doet al ruim twintig jaar wetenschappelijk onderzoek naar het fenomeen psychologische veiligheid. Ze omschrijft het als: *"Een groepsverschijnsel dat tot stand komt door interacties op het werk. Een gedeelde overtuiging in een groep/team dat het veilig is om je nek uit te steken door je mening te geven, fouten toe te geven, onzeker en/of onwetend te zijn."* Anders gezegd: psychologische veiligheid gaat over een goede werksfeer en een open en veilig werkklimaat. Over het werken in een team waar je je op je gemak voelt, en waar je je mond open durft te doen, je fouten kan en mag maken. Waar je feedback kunt geven én ontvangen. En waar jij anderen stimuleert hetzelfde te doen. Dit betekent dat iedereen zich kan ontplooien en de samenwerking versterkt wordt.

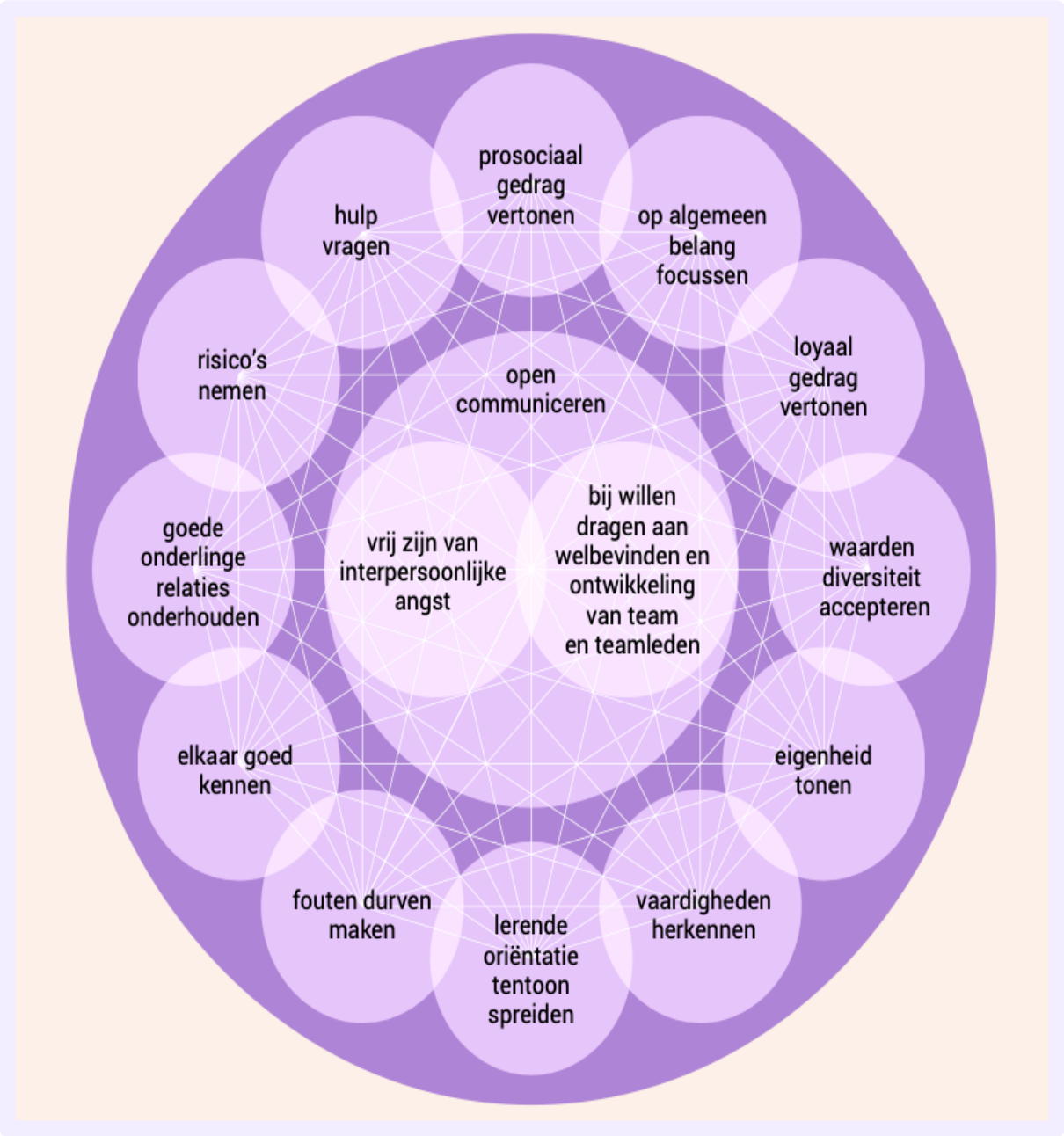
In de praktijk worden de termen psychologische en sociale veiligheid veelal door elkaar gebruikt. Het is helpend om hierin een onderscheid te maken.

Sociale veiligheid verwijst naar de voorzieningen die de organisatie treft om de werkomgeving veiliger te maken: een vertrouwenspersoon, klachtenprocedures, etc.. Het omvat een set van regels, protocollen en afspraken. Deze zijn belangrijk, omdat de organisatie daardoor laat merken dat het onderwerp belangrijk is.

Psychologische veiligheid zit dieper en gaat om het gevoel bij de medewerker. Het gaat om grip op de onderlaag van de organisatie en de psychologische processen die daar spelen. En dus om het gedrag van de mensen die bij de organisatie werken. Dat betekent dat psychologische veiligheid in beweging is, het verandert als de samenstelling van het team verandert, of iets anders in de context. Kortom: het is een proces waarbij vele factoren van invloed zijn.

Dit is mooi weergegeven in het schema van Elmira Nijhuis uit haar proefschrift van mei 2023 over dit onderwerp (zie figuur op de volgende pagina). Dit schema laat zien hoe diverse factoren in onderlinge wisselwerking open communicatie mogelijk maken. En deze open communicatie vormt vervolgens de basis voor de twee aspecten van psychologische veiligheid:

- Vrij voelen om te zeggen wat je wilt, zonder (angst om) afgewezen te worden.
- De wil om bij te dragen aan het team.



Figuur gebaseerd op het model voor de psychologische veiligheidspraktijk van Elmira Nijhuis
Bron: NIP Paper Psychologische veiligheid

We spreken over ongewenst gedrag wanneer je de behandeling door een of meerdere collega's en/of een leidinggevende ervaart als bedreigend, vernederend of intimiderend. De vormen die we daarin onderscheiden zijn pesten, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld welke in hele verschillende uitingsvormen kunnen voorkomen. Vaak hebben ze ook verschillende oorzaken, lees daarover verder in hoofdstuk 1.3 en 1.4.

Bottomline is dat elk van deze vormen van gedrag onacceptabel zijn voor de organisatie. Ook een belangrijk uitgangspunt; de ervaring van het slachtoffer is maatgevend, niet hoe de pleger het gedrag heeft bedoeld.

	Vormen van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden
Pesten	Pesten is herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand niet in staat is zich te verdedigen. Dit kan (een combinatie van) verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag zijn.
Seksuele intimidatie	Seksuele intimidatie is elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren.
Discriminatie	Bij discriminatie is er sprake van een ongelijke behandeling van personen: het achterstellen of uitsluiten van mensen op basis van persoonlijke kenmerken zoals geslacht, huidskleur of religie.
Agressie en geweld	Onder agressie en geweld worden alle verbale en fysieke handelingen verstaan waarbij een persoon wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen.

Bron: Wegwijzer ongewenst gedrag – TNO

Een bijzondere vorm van ongewenst gedrag is '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 deze zijdelingse opmerkingen, interrupties, grappen en aannames het signaal afgeven dat iemand er niet bij hoort. Deze negatieve ervaringen botsen met het streven naar een inclusieve, veilige en gezonde omgeving voor alle medewerkers.

Als aanvulling op de korte beschrijving van discriminatie een overzicht van de verschillende vormen van discriminatie die kunnen spelen in een organisatie.

Ras	Bijvoorbeeld als je nooit een presentatie mag geven bij klanten omdat je een andere huidskleur dan collega's hebt. Over deze vorm van discriminatie op de werkplek komen de meeste klachten binnen bij meldpunten van discriminatie.	Godsdienst	Bijvoorbeeld als je als moslima verboden wordt op het werk een hoofddoek te dragen.
Ras	Bijvoorbeeld als je nooit een presentatie mag geven bij klanten omdat je een andere huidskleur dan collega's hebt.	Levensovertuiging	Bijvoorbeeld als je wordt buitengesloten omdat je een andere of geen overtuiging hebt.

	Over deze vorm van discriminatie op de werkplek komen de meeste klachten binnen bij meldpunten van discriminatie.		
Nationaliteit	Bijvoorbeeld als je uit Polen of Roemenië komt en er denigrerend wordt gepraat over medewerkers uit Oost- Europa.	Handicap of chronische ziekte	Bijvoorbeeld als je niet in aanmerking komt voor promotie, enkel vanwege je handicap of chronische ziekte.
Geslacht	Bijvoorbeeld als je als vrouw voor hetzelfde werk minder betaald krijgt dan je mannelijke collega's. Of als je als vrouw niet geschikt wordt gevonden om een project te leiden.	Burgerlijke staat	Bijvoorbeeld als je als vrijgezel telkens moet overwerken omdat je collega's getrouwd zijn en kinderen hebben.
Seksuele gerichtheid	Bijvoorbeeld als je leidinggevende je weigert verlof te geven voor een verloving of bruiloft op grond van je geaardheid.	Leeftijd	Bijvoorbeeld als je als oudere secretaresse wordt overgeplaatst naar een letterlijk minder zichtbare plek omdat je niet representatief zou zijn.
WAZO-verlof	Bijvoorbeeld als er verschil wordt gemaakt gedurende je zwangerschap- of bevallingsverlof	Arbeidsduur (fulltime of parttime)	Bijvoorbeeld als je niet in aanmerking komt voor een seniorenregeling omdat je minder dan 32 uur per week werkt. Of als je als parttimer een lager uurloon krijgt dan je fulltime collega, terwijl jullie hetzelfde werk doen.
Politieke gezindheid	Bijvoorbeeld als je ontslagen wordt omdat jouw mening in een politieke discussie anders is dan die van je werkgever.	Vast of tijdelijk contract	Bijvoorbeeld als je als medewerker met een tijdelijk contract geen bureaustoel krijgt. Of als je dan wordt uitgesloten van een teamuitje.

Bron: College voor de Rechten van de Mens en wegwijzer ongewenst gedrag – TNO

Zonder volledig te zijn hieronder een opsomming van de vele uitingsvormen.

Pesten, treiteren

Alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van één of meerdere personen gericht tegen een medewerker of groep van medewerkers, die zich hier niet tegen kan verdedigen.
Pestgedrag kan direct gericht zijn tegen de persoon, bijvoorbeeld herhalend kleinerende en vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, fysiek aanvallen of bedreigen.
Pesten kan ook minder direct: iemand isoleren, buitensluiten en negeren of roddelen, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden.

Seksuele intimidatie

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getinte gedrag (verbaal, non-verbaal of fysiek) die als ongewenst worden ervaren.
Denk hierbij aan: seksueel getinte opmerkingen, seksueel getinte blikken, aanstaren, nafluiten, hijggedrag, arm op de schouder, beetpakken, knijpen in lichaamsdelen, zoenen of andere seksuele handtastelijkheden, exhibitionisme, aanranding/verkrachting, seksueel getinte e-mail, whatsapp of sms, seksuele chantage.

Discriminatie

Onterecht verschil maken in de behandeling van mensen is verboden op elke grond, zoals is vastgelegd in artikel 1 van de grondwet. Discriminatie kan plaats vinden op basis van de diverse kenmerken (zie voor een uitgebreide beschrijving hierboven).
Discriminatie kan zich ook uiten in pestgedrag of (seksueel) intimiderend gedrag.

Agressie en geweld

Verbaal (mondeling of schriftelijk) of fysiek gedrag zoals lastigvallen, dreigen of aanvallen tijdens het werk of omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het werk. Vormen zijn: schreeuwen, schelden, duwen/trekken, slaan, dreigend overkomen, dreigende gebaren, te dicht bij staan, onder druk zetten, chanteren, bekladden, dreigbrief of e-mail, berichten via social media (Facebook, Instagram etc.), gezinsleden bedreigen, stalken/achtervolgen, dreigen met wapengebruik.

Wat zijn de gevaren en mogelijke effecten?

Ongewenst gedrag kan stress veroorzaken en leiden tot psychische en fysieke klachten bij de direct betrokkene(n), soms met (langdurige) uitval tot gevolg.
Het tast je gevoel voor veiligheid en van eigenwaarde aan. De gevolgen kunnen aanzienlijk zijn: verminderd functioneren (mindere betrokkenheid en plezier in het werk, verminderde cognitieve prestaties zoals gebrek aan concentratie en verminderde coördinatie, vermijdingsgedrag), fysiek letsel, psychische klachten en negatieve emoties zowel bij medewerkers als bij hun directe omgeving (stressklachten, burn-out, depressieve klachten, gevoelens van kwetsbaarheid, machteloosheid, angst en onveiligheid).

Dit alles kan weer leiden tot: ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, toename personeelsverloop en lagere kwaliteit van de dienstverlening.

Andere belangrijke ongewenste effecten van ongewenst gedrag zijn:

- Verslechtering van de sfeer op een afdeling waar ongewenst gedrag plaatsvindt. Het heeft direct invloed op de samenwerking in het team en de organisatie;

conflicten tussen medewerkers, minder motivatie en onveilig gevoel, wat de samenwerking en de kwaliteit van het werk niet ten goede komt.
- Onveilig werken doordat medewerkers zich te onveilig voelen om ondersteuning en/of passende hulpmiddelen te vragen voor de uitvoering van het werk. Dit geeft meer risico op ongevallen.

Een sociaal en veilig werkklimaat daarentegen:
- Draagt bij aan een betere sfeer binnen de organisatie.
- Draagt bij aan een betere kwaliteit van het werk.
- Heeft een positief effect op de productiviteit van medewerkers.
- Heeft invloed op de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Hoe ontstaat het?
Het kan soms heel onschuldig beginnen met een grapje of ontstaan onder invloed van werkdruk, rolonduidelijkheid of onzekerheid over je werk. Medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag vinden het vaak moeilijk hun verhaal te doen. Het is een samenspel van factoren zoals hieronder in de tabel is te zien. Een aantal factoren, waarvan bekend is dat zij kunnen leiden tot (een verhoogd) risico op het ontstaan van ongewenst gedrag zijn te vinden in de hieronder genoemde aandachtsgebieden:

- In de persoon gelegen factoren
- Leiderschap en leiderschapsstijl
- Organisatie van het werk
- Fysieke omstandigheden van het werk
- Sociale normen en regels.
- Samenstelling van het personeel
- Digitale communicatie en interactie.

Of het risico op ongewenst gedrag ook daadwerkelijk hoger wordt is afhankelijk van de combinatie van de factoren, de context en de omgeving waarin het speelt. Het is nooit een afvinklijstje!

In onderstaande afbeelding worden voorbeelden gegeven van hoe de risicofactoren in de werkomgeving tot uiting kunnen komen.

Wanneer komt het voor?

Bron: Wegwijzer ongewenst gedrag – TNO

Aanvullende risico verhogende factoren in de organisatie:

- Een competitieve, continu veranderende of complexe werkomgeving.
- Een target- en prestatie gedreven of sterk hiërarchische organisatie.
- Een gesloten organisatie waarin je niet makkelijk binnenkomt en bovendien macht en ego een rol spelen.
- Een organisatie waarin veel gewerkt wordt met tijdelijke krachten of zzp'ers in plaats van met vaste contracten. Medewerkers van andere organisaties die uitbesteed werk verrichten.
- De aanwezigheid van medewerkers vanuit de participatiewet, oproep- en invalkrachten.
- Onduidelijkheid bij reorganisaties

De ontstaansoorzaak van ongewenst gedrag kan dus heel divers zijn.

Wanneer komt het voor?

Ongewenst gedrag kan in elke situatie voorkomen waar gewerkt wordt met collega's.
Wel zien we een aantal risicogroepen die vaker te maken hebben met ongewenst gedrag (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023). De jongere collega's (gebrek aan ervaring in het omgaan met ongewenst gedrag), vrouwelijke collega's, collega's met een migratieachtergrond en LHBTI collega's (discriminerende opmerkingen in combinatie met andere ongewenste gedragingen) krijgen vaker te maken met ongewenst gedrag.

Kwetsbare functies zijn de functies waar belangen een rol spelen zoals politiek-bestuurlijke functies en collega's die de interne klanten bedienen in de 1ste lijn.

Ook belangrijk om te noemen is dat een hoge werkdruk, het ontbreken van autonomie, regelmogelijkheden en sociale steun, de kans op ongewenst gedrag laat toenemen. Je hebt dan vaak minder energie en ruimte om goed te anticiperen op een lastige situatie met een collega.

Maatregelen en leeroplossingen

Bij arbeidsrisico's moet je maatregelen treffen volgens de Arbeidshygiënische strategie. Voor ongewenst gedrag is een beleidsmatige aanpak nodig. Daarin zitten naast preventieve maatregelen die uitgaan van een bronaanpak, ook curatieve maatregelen.

Maatregelen

Een beleidsmatige aanpak

Het aanpakken van ongewenst gedrag en het vergroten van een psychologisch- en sociaal veilige werkomgeving vraagt om een beleidsmatige aanpak. Met alleen ad-hoc maatregelen is er te weinig kans op duurzaam effect. De werkgever binnen de provinciale organisaties is verantwoordelijk om in 4 stappen psychologische- en sociale veiligheid te creëren (zie figuur hieronder).

Stap 1.
Breed signaleren en inventariseren van ongewenst gedrag.
Stap 2.
Plan van aanpak met maatregelen om te werken aan een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat.
Stap 3.
Uitvoeren acties door aan de slag te gaan.
Stap 4
Evalueren: heeft de aanpak succes?

De werkgever geeft daarnaast adequate voorlichting en instructie om een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat te stimuleren en ongewenst gedrag te voorkomen of te beheersen.

De werkgever ziet er op toe dat dit proces wordt gevolgd en dat de gekozen maatregelen worden uitgevoerd en geëvalueerd.

Elke stap geeft ook de hulpmiddelen aan die het A&O-fonds Provincies beschikbaar stelt, zoals maatregelen, leeroplossingen, checklist, voorlichtingen en trainingen. De oplossingen en voorbeelden zijn niet verplicht, tenzij dat expliciet aangegeven is. De oplossingen zijn bedoeld als hulpmiddelen om het Arbobeleid en het beleid PSA-

ongewenst gedrag verder in te vullen. Bij gebruik van andere hulpmiddelen dient hetzelfde beschermingsniveau te worden bereikt afgestemd op wat in de Arbocatalogus is afgesproken.

Stap 1 - Signaleren

Er zijn een aantal factoren waarvan bekend is dat zij kunnen leiden tot (een verhoogd) risico op het ontstaan van ongewenst gedrag tussen collega's. Zij zijn te vinden in de onderstaande aandachtsgebieden. Het is belangrijk om deze aandachtsgebieden goed in kaart te brengen in hoeverre ze ongunstige risicofactoren geven binnen jullie werksituatie.

Hoe zijn ze een risico voor het ontstaan van ongewenst gedrag (ben daarbij alert op een onderling samenspel, de context en omgeving waarin het speelt) en welke maatregelen kun je treffen om het risico te verminderen? Om die redenen dienen ze geïnventariseerd te worden in de RI&E.

De aandachtsgebieden zijn:
- In de persoon gelegen factoren.
- Leiderschap en leiderschapsstijl.
- Organisatie van het werk.
- Fysieke omstandigheden van het werk.
- Sociale normen en regels.
- Samenstelling van het personeel.
- Digitale communicatie en interactie.

Met de RI&E krijg je inzichtelijk:
- Of er sprake is van ongewenst gedrag, beoordeeld over een periode van 1 jaar.
- Op welke afdelingen en/of locaties er sprake is van ongewenst gedrag.
- Met welke vormen van ongewenst gedrag medewerkers te maken hebben/hebben gehad.

Of het risico's ook werkelijk tot problemen leidt kan in kaart worden gebracht met één of meerdere van de volgende instrumenten:

- Groeps-/teamgesprekken en/of individuele gesprekken voor het bespreken van deze specifieke situaties. Voor deze gesprekken gebruik je de bespreekpunten uit het overzicht psychologische en sociale veiligheid in bijlage 1 (of een methode van tenminste een vergelijkbaar niveau).
- Een vragenlijstonderzoek met een Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO) of het MedewerkersbelevingsOnderzoek (MO)

De uitkomsten van het onderzoek geven richting voor opstellen van maatwerkmaatregelen in het plan van aanpak.

Onderzoek kan via anonieme vragenlijsten, maar neem daarbij de volgende overwegingen mee:

- Anonimiteit waarborgen vereist vaak een hoge respons.
  Alleen in grotere teams kan een zo'n grote respons worden gegenereerd dat de antwoorden ook anoniem gerapporteerd kunnen worden. Om anonimiteit te waarborgen adviseren we 10 tot 15 invulde vragenlijsten, waarbij er geen verbijzondering kan worden gemaakt naar leeftijd, geslacht of functie. Bij een respons van 50% betekent dit dat er 20 tot 30 medewerkers in de organisatie/ het team moeten werken. De resultaten zijn bij een kleine responsgroep te snel te herleiden naar individuele medewerkers. Dat mag niet en zal de respons negatief beïnvloeden.
  Wees hierbij kritisch op persoonlijke informatie die gevraagd wordt over bijvoorbeeld geslacht, aantal dienstjaren, leeftijd en functie. Hierdoor neemt namelijk de kans dat antwoorden te herleiden zijn op personen toe en dat is niet wenselijk.

- Anonieme vragenlijsten vertellen niet het persoonlijke verhaal.
  Maar belangrijker is dat het ervaren van ongewenst gedrag een persoonlijke beleving is. Dat persoonlijke verhaal is uit vragenlijsten niet op te maken. Deze persoonlijke beleving biedt inzicht in de verschillen en overeenkomsten die kunnen spelen in teams en binnen de organisatie en zijn van belang bij het organiseren van oplossingen.
  Kijk daarom hoe je inkleuring kan geven aan de cijfermatige uitkomsten van vragenlijst onderzoek. Dat kan op basis van jaargesprekken, teamgesprekken en input vanuit de vertrouwenspersoon en bedrijfsarts.

- Voor een goede aanpak is participatie is de sleutel.
  Hier dragen anonieme vragenlijsten niet aan bij. In een dialoog over psychologische en sociale veiligheid hoor je en word je bewust van elkaars beleving. Dat vergroot het begrip voor elkaar en inzicht in de situatie. Participatie stimuleert verbinding in het team, samenwerking aan een teamnorm en het vaststellen en toepassen van maatwerkmaatregelen. Het gevoel dat je autonomie hebt om de risico's in je functie en in je team aan te kunnen pakken draagt bij aan een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat.

Draag zorg voor de kwaliteit van het vragenlijstonderzoek:

- Inhoud; neem vragen op die gaan over ongewenst gedrag (pesten, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld met korte uitleg over wat er onder verstaan wordt). Kijk minimaal 1 jaar terug.
- De onderzoeksuitkomsten moeten herleid kunnen worden naar teams, afdelingen of functiesoorten. De anonimiteit dient daarbij gewaarborgd te blijven.

- Bij een lage respons van minder dan 50 % dient gekeken te worden naar mogelijke oorzaken. Ondersteuning van een deskundige is hierbij aan te raden.

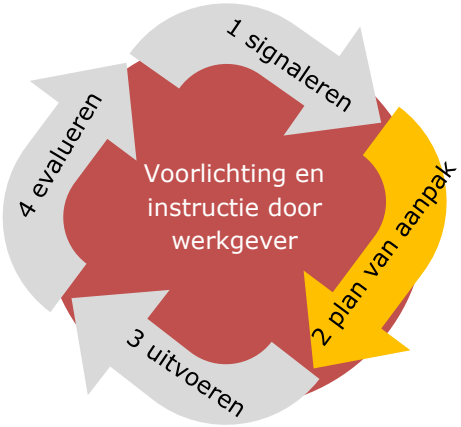
Naast de RI&E zijn er ook andere bronnen die signalen van ongewenst gedrag in beeld brengen. Denk aan:

- Jaarrapportage en informatie van de vertrouwenspersoon.
- Incidentmeldingen en analyses.
- In het werkoverleg genoemde mogelijke oorzaken voor ongewenst gedrag. Bijlage 1 biedt een werkvorm om samen in gesprek te gaan over psychologische en sociale veiligheid.
- Signalen van ongewenst gedrag kunnen zich in teams manifesteren als:
  a. Overwerk.
  b. Deadlines die worden gemist.
  c. Kwaliteit van dienstverlening loopt terug.
  d. Werk bevat regelmatig fouten.
  e. Spanningen/conflicten tussen medewerkers.
  f. Verloop in teams om andere reden dan carrière mogelijkheden.
  g. Verhouding man /vrouw (scheve verhoudingen vergroten het risico).
  h. Sterk hiërarchische verhoudingen/managementstijl.
  i. Werktijden buiten kantooruren.
  j. Weinig autonomie en hoge of juiste te lage werkdruk.
  k. Onduidelijkheid bij reorganisatie.
  l. Slecht georganiseerde werkprocessen.
  m. Rolonduidelijkheid/onduidelijke taakomschrijvingen.
  n. Werk waarbij grote kans is op agressie door derden.
  o. Uitbesteed werk (zoals schoonmaak).
  p. Aanwezigheid van medewerkers met een zwakkere rechtspositie (uitzendkrachten, tijdelijke contracten, zzp'ers).
  q. Aanwezigheid van medewerkers vanuit de participatiewet.
  r. Situaties waar werk en privé door elkaar lopen.
  s. Medewerkers behorende tot een kwetsbare groep (medewerkers met een beperking, stagiairs, jonge en/of nieuwe krachten, medewerkers met een migratieachtergrond of LHBTI collega's).
  t. Medewerkers in kwetsbare functies; waar belangen een rol spelen zoals politiek-bestuurlijke functies en collega's die de interne klanten bedienen in de 1ste lijn.
- Ziekteverzuimanalyse, en signalen van de bedrijfsarts.
- Verslagen (geanonimiseerd) van het sociaal-medisch team.
- In exitgesprekken genoemde oorzaken.

Naast deze bronnen, signalen en cijfers zijn de persoonlijke stress-signalen van ongewenst gedrag essentieel. Hebben de leidinggevende en de collega's oog voor de stress-signalen van ongewenst gedrag? Bijlage 2 werkstress-signalen laat een overzicht zien van mogelijke stressreacties. Deze stressreacties komen niet alleen voor bij ongewenst gedrag maar kunnen ook bij werkdruk, ongewenst gedrag door derden of bij traumatische ervaringen worden ervaren. De stressreacties zijn persoonlijk en worden zichtbaar als afwijkend van het normale gedrag van een collega.

Minimumeisen bij het in kaart brengen van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden

Het gebruik van de Digi-RI&E, provinciale sector via het A&O-fonds Provincies, of een instrument van vergelijkbaar of hoger niveau, waarmee je in beeld brengt of het beleid ongewenst gedrag volledig is.



Stap 2 - Plan van aanpak

Blijkt uit de RI&E het risico van ongewenst gedrag? Geeft de inventarisatie een volledig beeld van het ongewenst gedrag? Stel aan de hand van dat beeld oplossingen en maatregelen vast die bijdragen aan de psychologische- en sociale veiligheid, de preventieve aanpak van ongewenst gedrag aangevuld met maatregelen om het risico te beheersen.

Minimumeisen plan van aanpak ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden:

Maak op basis van de uitkomsten van de RI&E en de andere signalen een plan van aanpak. Bedenk samen voor de gesignaleerde oorzaken:

- Doeltreffende maatregelen en maatwerkmaatregelen. Gebruik de arbeidshygiënische strategie[1] bij het opstellen van de maatregelen en start bij het aanpakken van de oorzaken bij de bron.

---

[1] *Als kwaliteitseisen stelt de Nederlandse Arbeidsinspectie bij het beoordelen van de maatregelen dat de arbeidshygiënische strategie wordt gevolgd in jouw plan van aanpak:*

- *Pak oorzaken van ongewenst gedrag als dat kan éerst bij de bron aan. Als dat niet kan, kijk je of je met technische of organisatorische voorzieningen het risico en de impact kunt verkleinen.*
- *Bij breed ervaren ongewenst gedrag gaat een collectieve aanpak (met collectieve maatregelen) boven een individueel aanpak.*
- *Bij individuele signalen kies je een individuele aanpak.*
- *Als voorgaande oplossingen niet mogelijk zijn kan het risico beheerst worden met persoonlijke beschermingsmiddelen of training van de medewerker.*

Het vergroten van autonomie en sociale steun zijn bewezen effectief bij ongewenst gedrag. Daarom worden deze maatregelen specifiek genoemd.

- Beschrijf de activiteiten met een prioritering en een realistische tijdsplanning.
- Benoem per activiteit wie verantwoordelijk is.
- Benoem welke partijen je op welke manier gaat betrekken.
- Spreek af wanneer en hoe je deze maatregelen uit gaat voeren en gaat evalueren.

Verder kan de inspecteur de volgende onderwerpen met de werkgever bespreken:

- *Commitment van de werkgever is essentieel voor een succesvol beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.*
- *De medewerkers, binnen teams waar ongewenst gedrag aan de orde is, moeten nauw worden betrokken bij het zoeken naar oplossingen en het kiezen van de maatregelen. De werkgever is altijd verplicht de maatregelen met de betrokken medewerkers en de OR of personeels-vertegenwoordiging te bespreken.*
- *Naast maatregelen, waarvan de effecten pas na langere tijd zichtbaar worden, moet de werkgever ook maatregelen nemen die al op korte termijn tot verbetering leiden. Uit onderzoek blijkt dat bovengenoemde punten, waarop inspecteurs niet actief kunnen handhaven, wel heel belangrijk zijn om maatregelen effectief te laten zijn.*

Laat je ondersteunen bij het opstellen van de maatregelen door gebruik te maken van de maatregelenlijst van het A&O-fonds Provincies (zie bijlage 4 maatregelen ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden). De maatregelen bieden richting bij het inrichten van een volledig beleid ongewenst gedrag voor je eigen organisatie.

Zie hieronder het overzicht van de maatregelen.

- Optimaliseren van de bedrijfsvoering.
- Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen.
- Gedragscodes en -regels voor medewerkers.
- Rol leidinggevende - voorkomen van ongewenst gedrag.
- Rol leidinggevende - beperken van ongewenst gedrag.
- Rol medewerker - voorkomen en beperken van ongewenst.
    - Collega omstanders activeren.
- Voorlichting en onderricht voor de medewerker.
- Voorlichting, instructie en training voor de leidinggevende.
- Incidenten melden, registeren, analyseren en evalueren.
- Aanstellen van een vertrouwenspersoon.
- Het gesprek aangaan.
- Nazorg.
- Sanctioneren van plegers.
- Mediation.
- Klachtenprocedure.
- Klachtenregeling en klachtencommissie.

Het opstellen van het beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden en het uitvoeren van de RI&E zijn ook maatregelen. Deze worden al genoemd bij de stap 'signaleren'.

Stap 3 - Uitvoering plan van aanpak

Voer het plan van aanpak uit en maak aan de voorkant afspraken hoe dit wordt bewaakt: wie houdt in de gaten of de maatregelen uit het plan van aanpak volgens planning worden uitgevoerd? Is alles op de juiste manier en tijdig voor elkaar en wordt dit ook in stand gehouden?
Vier tussentijds de successen van je plan van aanpak. Dat kan energie geven om vol te houden en door te zetten.

Zijn sommige zaken (nog) niet gelukt? Bedank elkaar wel voor de inspanning zover en kijk wat je er van leren kunt. Evalueer ze in de volgende stap.

Minimum eisen plan van aanpak:
Het plan van aanpak wordt uitgevoerd binnen de afgesproken termijnen.

Stap 4 - Evalueer

Psychologische- en sociale veiligheid en ongewenst gedrag vragen blijvend om aandacht. Evalueer daarom periodiek de maatregelen om deze vorm van ongewenst gedrag te verminderen en de psychologische-
en sociale veiligheid te vergroten. Geven de bronnen die in stap 1 zijn gebruikt inmiddels een positiever beeld of niet?

Minimum eisen ten aanzien van de evaluatie:
Minimaal jaarlijks wordt de stand van zaken met betrekking tot ongewenst gedrag geëvalueerd tussen werkgever en medewerkers.

- Welke resultaten hebben we afgesproken?
- Welke maatregelen zijn er uitgevoerd, welke niet?
- Zijn de resultaten bereikt?
    - Welke wel?
        - Hoe houden we dat resultaat vast voor langere termijn?
    - Welke niet?
        - Kunnen we met een aanpassing van de maatregelen het resultaat alsnog bereiken?
        - Is een nieuwe inventarisatie of aanvullende onderzoek nodig om oorzaken te achterhalen?
        - Zijn er restrisico's die we moeten blijven monitoren? Kunnen we deze monitoren met een PAGO of aanvullende onderzoek?
- Hoe borgen we de resultaten?
- Leveren de maatregelen zowel op korte als op lange termijn effect op?
- Zijn de maatregelen op alle niveaus (individueel, team en organisatie breed) merkbaar?

- Is er draagvlak voor het pakket van maatregelen?

Is de totale aanpak voor ongewenst gedrag ook geëvalueerd? Doorloop de cyclus opnieuw als blijkt:

- Dat er nog steeds knelpunten zijn die kunnen leiden tot ongewenst gedrag.
- Als de analyse van incidenten of de evaluatie van andere bronnen hiertoe aanleiding geven.
- Als er nieuwe ontwikkelingen zijn die daarvoor aanleiding geven.
  Zet de aangepaste en nieuwe knelpunten en maatregelen in het plan van aanpak.

Voorlichting, instructie & training

Krijgen medewerkers en leidinggevenden, die met ongewenst gedrag te maken (kunnen) krijgen, adequate voorlichting, instructies en training?
Het geven van voorlichting, instructie en training kan psychologische- en sociale veiligheid bevorderen en ongewenst gedrag helpen voorkomen.
En als het toch voorkomt, helpen de juiste hulp te vinden.

Communiceer over de maatregelen die bijdragen aan psychologische- en sociale veiligheid en de risico's die ongewenst gedrag kunnen veroorzaken.
Kijk bij de leeroplossingen die je in kunt zetten bij voorlichting, instructie en training.

Minimum eisen t.a.v. voorlichting, instructie en training:
Het is belangrijk om het onderwerp voor medewerkers levend te houden door het gesprek erover te voeren en voorlichting te organiseren. Daarnaast is het ook belangrijk dat medewerkers ongewenst gedrag leren hanteren mocht het aan de orde zijn. Kijk in bijlage 4 maatregelen ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden hoe voorlichting en training ingericht kan worden.

Het is van belang dat leidinggevenden getraind worden in het preventief werken, herkennen van de signalen van ongewenst gedrag bij medewerkers en daarop actief en gericht acteren.

- Preventie; het onderwerp bespreken op basis van psychologische en sociale veiligheid. Wat is er nodig in het team? Hoe kan het team daaraan werken?
- Actief en gericht acteren; herkennen van de stress signalen bij medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, proactief het gesprek hierover aangaan en passende opvang en nazorg organiseren. Dat kan in samenwerking met het eigen team (collegiale opvang) en interne professionals (vertrouwenspersoon).

Bepaal aan de hand van het risico en de evaluatie over het effect vast hoe vaak de voorlichting, instructie en training herhaald moeten worden.
Registreer welke voorlichting, instructie en training is gegeven aan welke medewerker. Bijvoorbeeld in notulen van het werkoverleg, bij persoonlijke voortgangsverslagen of administratie van trainingen. Zo hou je zicht op de uitvoering van de maatregel en kan

bij een eventuele inspectie van de Nederlandse Arbeidsinspectie goed worden aangetoond hoe het beleid is uitgevoerd.

Leeroplossingen

1. E-learning Sociale veiligheid voor leidinggevenden
2. E-learning Omgaan met agressie
3. E-learning Sociale Veiligheid
4. Podcast Bouwen aan vertrouwen in je team
5. Podcast Hoe voorkom ik dat ik een grens overschrijd?
6. Podcast Wat kun je doen als je grensoverschrijding ziet?
7. Podcast Wat na grensoverschrijdend gedrag?
8. Podcast Heb ik een machtspositie?

A&O-fonds Provincies

Bijlage 1 - Werkvorm voor teams: Samen werken aan psychologische en sociale veiligheid

Je kan dit document ook downloaden als los pdf-bestand.

Doel van deze tool

Deze tool helpt teams om in gesprek te gaan over psychologische en sociale veiligheid op de werkvloer. Het doel is om gezamenlijk te verkennen wat gewenst gedrag is, hoe je elkaar aanspreekt, en hoe je een veilige werkomgeving creëert en behoudt.

Waarom is dit belangrijk?

Ongewenst gedrag door collega's of leidinggevenden kan leiden tot:

- Psychische en fysieke klachten (zoals stress, burn-out, angst)
- Verminderd functioneren (zoals concentratieverlies, vermijdingsgedrag)
- Slechtere samenwerking en sfeer in het team
- Ziekteverzuim, personeelsverloop en lagere kwaliteit van dienstverlening

Een sociaal veilige werkomgeving is dus essentieel voor het welzijn van medewerkers én voor de kwaliteit van het werk.

Hoe voer je het gesprek?

Het gesprek voer je voordat er problemen zijn. Het gaat over:

- Wat verstaan we onder psychologische en sociale veiligheid?
- Welk gedrag vinden we wenselijk?
- Hoe spreken we elkaar aan als het misgaat?

Door dit vooraf te bespreken, ontstaat er ruimte om ook ongewenste situaties bespreekbaar te maken.

Gespreksvorm: Discussie aan de hand van stellingen

Een effectieve manier om het gesprek te voeren is via stellingen. Dit helpt om meningen zichtbaar te maken en het gesprek te verdiepen.

Voorbereiding

- Kies een ruimte met voldoende bewegingsvrijheid.
- Hang op de ene muur een bord of papier met 'Eens', en op de andere muur 'Oneens'.
- Wijs een procesbegeleider aan en iemand die de afspraken noteert (bijv. op een flip-over).

Werkwijze

- Lees een stelling voor.
- Iedereen kiest positie bij 'eens' of 'oneens'.
- Ga in gesprek:
- Waarom sta je hier?
- Kun je een voorbeeld geven?
- Wat is er nodig om dit te behouden of te verbeteren?
- Hoe kunnen we hier samen aan werken?

Let op: Er is geen goed of fout. Het gaat om ieders beleving. Wees nieuwsgierig en respectvol.

Voorbeelden van stellingen

- We zijn het eens over wat psychologische en sociale veiligheid betekent.
- We hebben als team een norm voor gewenst gedrag vastgesteld.
- Ik voel me veilig om aan te geven als ik iets als ongewenst ervaar.
- We geven elkaar regelmatig feedback.
- De leidinggevende doet voldoende om ongewenst gedrag te voorkomen.
- We weten hoe we gewenst gedrag kunnen stimuleren.

Afronding: van gesprek naar actie

1. Vat de belangrijkste inzichten samen.
2. Noteer concrete afspraken en acties.
3. Plan een moment om hierop terug te komen.

Tip

Herhaal dit gesprek regelmatig. Sociale veiligheid is geen eenmalig onderwerp, maar een continu proces dat je samen vormgeeft.

Bijlage 2 - Checklist individuele signalen van werkstress

Je kan dit document ook downloaden als los pdf-bestand.

Deze checklist benoemt signalen van werkstress, die je bij jezelf én bij een ander kunt opmerken. De signalen kunnen ontstaan door ongewenst gedrag door collega's, ongewenst gedrag door derden, werkdruk, of traumatische ervaringen. Waar het ook vandaan komt, als je veel aankruist is het verstandig om er mee aan de slag te gaan.
Merk je bij jezelf 3 of meer werkstress-signalen? Of komen er steeds signalen bij? Kom dan in actie! Ga erover in gesprek en ga er mee aan de slag! Zie je deze signalen bij een ander? Ga dan eens in gesprek, check je waarnemingen met de ander en vraag hoe het met hem/haar gaat.

Signalen in gedrag van werkstress	**Psychisch/emotionele signalen van werkstress**	**Lichamelijke signalen van werkstress**
• Anders dan gebruikelijk. Stiller of drukker • Overuren en/of achterstand in het werk • Onderpresteren • Prioriteiten verwarren • Fouten, (bijna-)ongeval • Geen of nauwelijks pauze nemen • Altijd en snel op mail/telefoon reageren, ook in privétijd • Sociale isolatie • Meer en ongezonder eten, drinken • Meer roken • Hard werken omdat het moet (van jezelf of een ander) • Van de hak op de tak springen • Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken • Vaker ziekmelden • Kleine ongelukjes	○ Prikkelbaar ○ Agressief ○ Angstig ○ Ongeïnspireerd, diepe zuchten ○ Snel opschrikken ○ Ongemotiveerd ○ Ontevreden ○ Onrustig ○ Opgejaagd ○ Vergeetachtig ○ Verstrooid, slecht kunnen concentreren ○ Sarcastisch ○ Somber ○ Besluiteloos ○ Chaotisch ○ Piekeren ○ Focus op wat niet lukt, niet leuk is, niet goed gaat	○ Oververmoeid ○ Vermageren of juist aankomen ○ Nagelbijten ○ Beven, zweten, trillen, tics ○ Huilen ○ Gespannen houding ○ Hyperventileren ○ Huiduitslag ○ Duizelig, sterretjes zien, neiging flauw te vallen ○ Vaker en langer durende verkoudheden, ontstekingen en virusinfecties ○ Hoofdpijn, migraine ○ Opgeblazen gevoel, maag- en darmklachten ○ Spanning en/of pijn in je rug, schouder en/of nek ○ Slaapklachten, moeite met inslapen en/of doorslapen

Bijlage 3 - Verdiepende werkvorm over ongewenst gedrag: voor teams en individuele reflectie

Toelichting: deze teamgesprekken zijn ontleend aan de 'werkbladen agressie en geweld' uit de arbocatalogus van de gehandicaptenzorg, maar zijn aangepast aan de provinciale sector.

Je kan dit document ook downloaden als los pdf-bestand.

Voel jij je veilig?

Heb je te maken met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden? Hoe ga je ermee om? En wat doe je zoal om ongewenst gedrag te voorkomen of de gevolgen ervan te beperken? Voel je je eigenlijk wel veilig op je werk?

Stilstaan bij zulke vragen is belangrijk: voor jou, je collega's en de organisatie. Want ongewenst gedrag veroorzaakt stressklachten en kan leiden tot verzuim: de confrontatie met ongewenst gedrag of de angst ervoor roept spanning op en laat medewerkers zich onveilig voelen met alle gevolgen van dien. Het is belangrijk om dat te voorkomen.

Samen werken aan psychologische en sociale veiligheid.

Hieronder staan 10 bespreekpunten over ongewenst gedrag. Deze bespreekpunten maken het jou en je collega's makkelijker om van gedachten te wisselen over ongewenst gedrag, inzicht te krijgen in de aard en omvang van ongewenst gedrag, de oorzaken ervan en samen te komen tot maatwerkmaatregelen. Centraal staat de vraag: waar zit jouw invloed op de werksfeer en wat heb jij of je team nodig om het risico te voorkomen of te verminderen?

- Sta stil bij psychologische en sociale veiligheid
- Hoe reageer ik en hoe reageren wij?
- Tot hier en niet verder
- Iedereen is anders
- Olifantshuid of toch geraakt?
- Elkaar aanspreken moet kunnen
- Doe er wat mee, dat helpt!
- Veilig werken is…
- Kun jij je ei wel kwijt?
- Opvang is en blijft belangrijk

Wanneer inzetten

Deze tien bespreekpunten kunnen op verschillende manieren worden ingezet:

1. **Als onderzoek naar psychologische en sociale veiligheid en ongewenst gedrag in je team**. Vraag dan een procesbegeleider/deskundige om het team te ondersteunen. Deze deskundige kan de resultaten en oplossingen met jullie samenvatten en in een plan van aanpak verwerken.
   Vervolgens gaan jullie aan de slag met het implementeren van de maatwerkmaatregelen. Evalueer dat plan van aanpak periodiek om te kijken of jullie met elkaar het risico op ongewenst gedrag kunnen verminderen of liever nog op kunnen lossen.
   a. De organisatie kan besluiten om het aanvullend onderzoek breder in te zetten als ongewenst gedrag ook op andere afdelingen speelt. Als jullie teamgesprek onderdeel is van een verdiepend onderzoek over meerdere afdelingen zal de deskundige professional vooraf de werkvorm vaststellen. De resultaten uit jullie team zullen dan onderdeel worden van een plan van aanpak waarmee de

organisatie maatwerkmaatregelen op organisatieniveau kan treffen en implementeren.

2. **Periodiek een van de bespreekpunten agenderen** tijdens het werkoverleg om de aandacht voor dit belangrijke onderwerp levend te houden.
3. Ook kan je **persoonlijk op de bespreekpunten reflecteren** als je merkt dat je in een situatie van ongewenst gedrag terecht bent gekomen en wilt kijken of je er meer grip op kunt krijgen.

Werkwijze

4. Kies de werkvorm die het best bij jullie situatie past.
5. Bepaal in overleg welke opdrachten jullie gaan uitvoeren. Maak voor elke deelnemer een print van de opdracht zodat iedereen voor zichzelf aantekeningen kan maken.
6. Maak afspraken over de veiligheid in het team. Wat is er nodig om die te bewaken?
7. Bewaak met elkaar de veiligheid en maak het bespreekbaar als de gesprekken (te) persoonlijk (dreigen te) worden.
8. Om iedereen de ruimte te geven om zich uit te spreken is het goed om vooraf te bepalen wie het gesprek zal leiden: je leidinggevende, een collega of een procesbegeleider/deskundige.

1. Sta stil bij psychologische en sociale veiligheid

Wat is psychologische en sociale veiligheid en ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?

Volgens jou?
1. Schrijf alle soorten gedrag op die jij bestempelt als psychologische en sociale veiligheid
2. Schrijf alle soorten gedrag op die jij bestempelt als ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.

Volgens jouw collega's?
Vergelijk jouw lijstje met dat van je collega's.
- Bespreek de verschillen en overeenkomsten.
- Welke soorten gedrag bestempelen je collega's wel als psychologische en sociale veiligheid, maar jij niet?
- Welke soorten gedrag bestempelen je collega's wel als ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden, maar jij niet?
- En andersom?

Waarom ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?
Wat vind jij? Geef antwoord op de volgende vragen:
1. Hoe komt het dat iemand gedrag vertoont?
2. Op welke momenten of in welke situatie gebeurt dat dan?
3. Wat zijn, denk jij, de oorzaken van het ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?
4. Hoe zou je samen als team ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden kunnen voorkomen?

Hoe werken aan psychologische en sociale veiligheid?
1. Hoe ziet een psychologisch- en sociaal veilige werksfeer er voor jou uit?
2. Hoe zou je aan psychologische en sociale veiligheid willen werken?
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen met je collega's?
4. Hoe willen jullie hier samen aan werken?

2. Hoe reageer ik en hoe reageren wij?

Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden in de praktijk:
1. Welke soorten ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden komen voor in het team?
2. Hangt ongewenst gedrag samen met bepaalde taken, situatie of momenten?
3. Komt ongewenst gedrag op bepaalde locaties of werkomgevingen meer voor?
4. Hoe ga jij/gaan jullie daar meestal mee om?
5. Waarom kies je/kiezen jullie die aanpak? Leg uit.
6. Zie je verbeterpunten of oplossingen die jullie kunnen helpen bij aanpak van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?

Hoe reageer jij op ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?
Geef een voorbeelden van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden:
1. Hoe ga je meestal om met deze vorm van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?
2. Waarom doe je dat zo?
3. Bespreek dit met je team.

3. Tot hier en niet verder

Hoe duidelijk ben jij?
Deze oefening helpt je om jouw grenzen en die van je collega's te ontdekken. Beantwoord de volgende vragen.

Hoe ver laat jij je collega gaan?
'Tot hier en niet verder!'
Ga voor jezelf na:
1. Wat betekent 'tot hier' precies voor jou?
2. Laat je je collega ook in de praktijk niet over die grens gaan?

Welke grenzen stellen je collega's?
Vergelijk jouw grenzen met die van je collega's.
Bespreek:
1. De overeenkomsten en verschillen.
2. Welke conclusies kun je trekken?

Welke grenzen stellen jullie als team?
Bespreek met je team:
1. Tot hoever mag een collega gaan voordat jullie ingrijpen?
2. Hoe biedt je steun aan je collega?

Welke grenzen stelt de organisatie?
Bespreek met je team:
1. Weet jij waar de organisatie de grenzen legt?
2. Hoe kun je de organisatienorm toepasbaar maken voor jou en jullie team?

4. Iedereen is anders

Wat vind je van de volgende drie uitspraken:
- *'Dat je het dáár nou zo moeilijk mee hebt!…'*
- *'Dat doet ie bij mij nou nooit!…'* of *'Daar heb ik geen last van hoor!…'*
- *'Ach zo is Piet nu eenmaal, daar moet je niet zo zwaar opnemen…'*

Sta stil bij elke uitspraak en ga voor jezelf na:
1. Heb je dit wel eens gedacht?
    1. Wanneer?
    2. Waarom?
2. Bespreek in je team wat je hierover kwijt wilt.

Macho of watje?
Wat vind jij? Geef antwoord op de volgende vragen:

- Doe jij je soms stoerder voor dan je bent?
  1. Wanneer en waarom doe je dat?
  2. Verwachten je collega's dat van je? Licht toe.
- Denk je dat collega's zich wel eens stoerder voordoen dan ze zijn?
  - Waarom doen ze dat, volgens jou?
- Als je te maken krijgt met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden, denk je dan wel eens: 'niet zeuren, doorwerken'?
  - Wanneer denk je dat dan en waarom?
- Schaam jij je er wel eens voor om te zeggen dat je last hebt van gedrag van collega's?

5. Olifantshuid of toch geraakt?

'**Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden komt nou eenmaal voor**'
Zo denken veel mensen. Maar bedoelen ze daarmee ook dat ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden niets met je doet?

Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden doet iets met je
Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden raakt je en heeft invloed op je gevoel voor veiligheid. Het is gedrag wat niet op de werkvloer thuis hoort!

Bespreek met je team:

1. Hoe merk jij wat ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden met je doet?
   1. Hoe ga je daar *meestal* mee om?
   2. Wat vind je van die reactie?
2. Heb je wel eens gemerkt dat ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden invloed had op een collega?
   - Hoe merkte je dat?
   - Heb je dat met je collega besproken?

6. Elkaar aanspreken moet kunnen

'**De sfeer in het team moet zo veilig zijn dat gedrag bespreekbaar is**'
Bespreek deze stelling.

Gedrag van collega's bespreekbaar maken
Ga voor jezelf na en bespreek met je team wat je hierover kwijt wilt:

1. Vind je het makkelijk om gedrag van een collega met hem/haar bespreekbaar te maken?
1. Waarom wel/niet?
2. Wanneer wel/niet?
3. Wat kan hier volgens jou aan verbeterd worden, en hoe?
   2. *'Bemoei je met je eigen zaken!'* Is dat je gedachte als een collega jouw gedrag bespreekbaar maakt?
   - Waarom denk je dat?
   - Is die gedachte terecht?

3. Heb jij, als je gedrag met een collega bespreekbaar maakt, snel het gevoel dat je die persoon aanvalt of ter verantwoording roept?
4. En jijzelf? Voel je je snel aangevallen?

7. Doe er wat mee, dat helpt!

Er heeft zich (bijna) een ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden-incident voorgedaan. Aandacht schenken aan de gebeurtenis helpt je om het voorval te verwerken. Wacht hier nooit te lang mee, want gevoelens nemen geen pauze.
Stil staan bij wat er gebeurd is helpt ook om inzicht te krijgen of je aanpak passend was. Het kan ook zijn dat er iets anders nodig is, om in de toekomst een situatie van ongewenst gedrag te voorkomen of beter voorbereid tegemoet te kunnen treden. Hieronder wat vragen om je op weg te helpen:

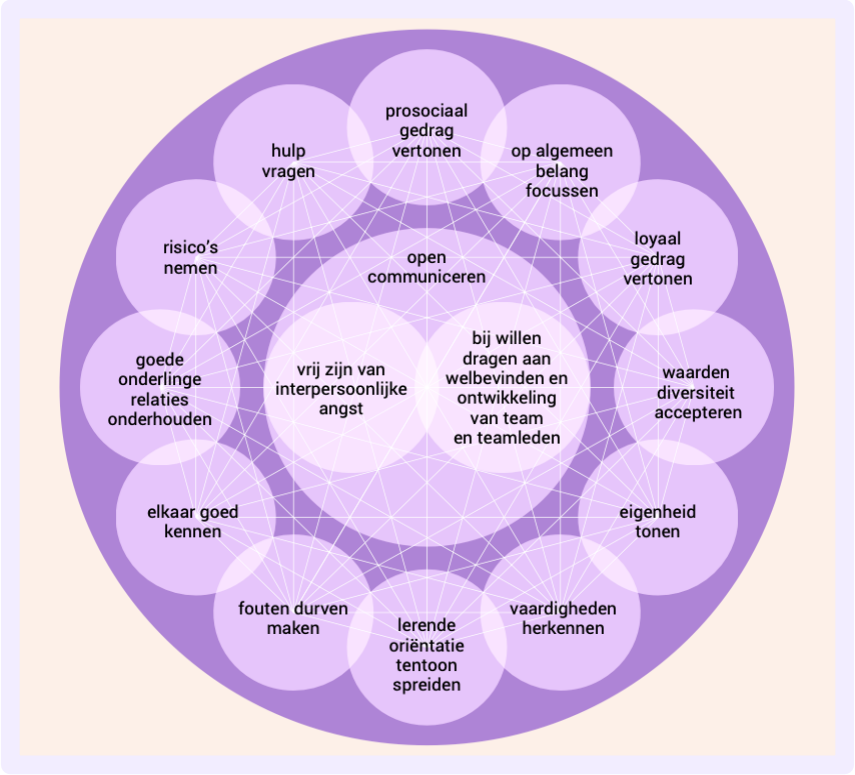
- Beschrijf wat er precies gebeurde.
- Hoe heb je gehandeld?
- Waarom heb je zo gehandeld?
- Wat werkte wel?
- Wat werkte niet?
- Zou je het de volgende keer ook zo doen?
- Als je wat anders zou doen, wat zou dat dan zijn?
- Wat dacht je?
- Wat voelde je?
- Snap je waarom het gebeurde? Gaf je collega bijvoorbeeld vooraf al signalen af?
- Waren er collega's in de buurt?
  - Wat deden ze?
  - Wat werkte wel/niet? Waarom?
- Zijn er gedragsregels voor ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?
- Zo ja, wordt dat ook toegepast?
- Zo ja, heb je daar baat bij gehad?
  - Wat werkt wel? Wat niet/minder?
  - Voldoen de gedragsregels? Zie je verbeterpunten
- Zo nee, waarom wordt het niet gebruikt?
- Zo nee, zijn er andere afspraken gemaakt waar je op kunt terugvallen?
  - Welke?
  - Is daar gebruik van gemaakt?
  - Zie je andere oplossingen die zouden kunnen helpen?

Erover praten kan helpen
Probeer antwoord te geven op elke vraag en vraag je collega's die in de buurt waren, hetzelfde te doen. Vergelijk jouw bevindingen met die van je collega's. Praat er samen over als je daar behoefte aan hebt.

8. Veilig werken is…

Een psychologisch- en sociaal veilige werkplek is een werkplek waar:
- *open wordt gecommuniceerd*
- *Je je veilig voelt (zonder angst, op je tenen lopen, enz.)*
- *Je bij wilt dragen aan werkplezier en ontwikkeling van het team en je collega's*
- *Heldere afspraken zijn gemaakt over gezamenlijke normen en waarden;*

Kijk ook naar de onderwerpen in de afbeelding hieronder.



Ga voor de punt na:
1. Hoe is dat in jullie team?
2. Ben je daar tevreden over of juist niet? Waarom wel/niet?
3. Zie je het liever anders? Hoe dan?
4. Bespreek je antwoorden in je team.

Erop voorbereid zijn kan helpen
Ga na met je team:
- Krijgen jullie voldoende voorlichting over werken aan psychologische en sociale veiligheid?
- Voorlichting over herkenning van en omgaan met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden?
- Is psychologische en sociale veiligheid een onderwerp wat periodiek op de agenda van het werkoverleg staat?

Veilig werken betekent ook het melden van elk incident van ongewenst gedrag door collega's of leidinggevende!

9. Kun jij je ei wel kwijt?

Opvang na ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden
Wat vind jij? Geef antwoord op de volgende vragen:

- Hoe is de opvang na een ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden-incident bij jullie geregeld?
- Ken je de vertrouwenspersonen in de organisatie?

1. Praat je ook met ze?
2. Waarom wel/niet?
    - Met wie praat je het liefst en waarom? (*Denk aan: teamgenoten, leidinggevende, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk, enz.*)

Afspraken om op terug te vallen
Bespreek met je team:

- Zijn er binnen de organisatie afspraken gemaakt waar je op kunt terugvallen als je met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden te maken hebt gehad?
    1. Welke afspraken zijn dat?
    2. Maak je er ook gebruik van?
- Is er een vaste procedure in de organisatie voor het melden en/of registreren van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden-incidenten? Hoe werkt dat?

10. Opvang is en blijft belangrijk

Schenk aandacht aan het voorval
Een confrontatie met ongewenst gedrag kan veel invloed hebben. Door aandacht te schenken aan de gebeurtenis kun je het voorval verwerken. Dat is van belang als het net gebeurd is maar eveneens op een later moment.
Hoe voel je je?
Heb je te maken gehad met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden, sta dan regelmatig stil bij hoe je je voelt. Enkele vragen om te reflecteren:

- In welke situaties voel je je goed en wanneer juist niet? Sta stil bij je gedachten en gevoelens.
- Waar ligt dat aan, denk je?
- Wat heb je al gedaan om de situatie te verwerken?
- Wat zou je het liefst willen dat er nog gedaan wordt? Ga hierbij na:

1. hoe de organisatie kan helpen;
2. hoe je team kan helpen.

Opvang door collega's
Ook collega's kunnen elkaar helpen bij de verwerking van een gebeurtenis van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden. Ga het gesprek aan met je collega als je vermoedt dat het niet zo goed gaat.

Wat je jezelf regelmatig kunt afvragen:

- Gedraagt mijn collega zich weer als vanouds?
- Reageert mijn collega anders in bepaalde situaties dan voorheen?
- Wat kan ik doen om te helpen?
- Wat kan de organisatie doen om te helpen?

Bijlage 4 Maatregelen ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden

Onderstaande maatregelen gelden als minimaal beschermingsniveau voor alle medewerkers binnen de provinciale sector. Provinciale organisaties maken beleid op basis van de *risico's die het werk met zich meebrengt. Ze nemen passende basismaatregelen en maatwerkmaatregelen naar aanleiding deze risico's. Naarmate de risico's groter zijn zullen de maatregelen zwaarder zijn. De maatregelen zijn opgenomen in de beleidschecklist ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.

*Een aantal factoren, waarvan bekend is dat zij kunnen leiden tot (een verhoogd) risico op het ontstaan van ongewenst gedrag zijn terug te vinden in de aandachtsgebieden:

- In de persoon gelegen factoren.
- Leiderschap en leiderschapsstijl.
- Organisatie van het werk.
- Fysieke omstandigheden van het werk.
- Sociale normen en regels.
- Samenstelling van het personeel.
- Digitale communicatie en interactie.

Of het risico op ongewenst gedrag ook daadwerkelijk hoger wordt is afhankelijk van de combinatie van de factoren, de context en de omgeving waarin het speelt. Het is nooit een afvinklijstje zoals je in onderstaande beschrijving kan zien en zoals getoond wordt in de tabel Wegwijzer Ongewenst gedrag op pagina 7.

Het kan soms heel onschuldig beginnen met een grapje of ontstaan onder invloed van werkdruk, rolonduidelijkheid of onzekerheid over je werk. Medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag vinden het vaak moeilijk hun verhaal te doen. Het is een samenspel van factoren.

Borging en actualisering van de aanpak

Evalueer het beleid en de genomen maatregelen minimaal één keer per jaar. Uit de evaluatie komen eventueel onderdelen naar voren die bijgesteld/geactualiseerd of gerealiseerd moeten worden. Blijvende aandacht voor psychologische- en sociale veiligheid en ongewenst gedrag is van belang. Actualiseer het beleid regelmatig. Zo voorkom je dat de plannen, maatregelen, afspraken en hun effectiviteit verloren gaan.

Evalueren kan op de volgende manieren:

- Agendeer de effectiviteit van de maatregelen in alle lagen van de organisatie: directie/management, Ondernemingsraad, teams, preventiemedewerkers en/of andere inhoudelijke deskundigen.
- Kijk naar de effectiviteit van het beleid en de genomen maatregelen op grond van de RI&E uitkomsten, PAGO/PMO uitkomsten, incident- en klachtenanalyses, resultaten van het medewerkersonderzoek, verzuimcijfers en trainingsevaluaties.
- Bespreek de effectiviteit van de maatregelen binnen de teams en laat de medewerkers actief meedenken over verbeteringen van het beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.
- Bekijk ook in welke mate erin geslaagd wordt om steeds meer preventief (voorkomen van incidenten) te werken (bronaanpak) in plaats van curatief (opvolgen na incidenten).

De maatregelen:

- Beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden
- Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en PAGO/PMO
- Optimaliseren van de bedrijfsvoering
- Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen
- Gedragscodes en -regels voor medewerkers
- Rol leidinggevende - voorkomen van ongewenst gedrag
- Rol leidinggevende - beperken van ongewenst gedrag
- Rol medewerker - voorkomen en beperking van ongewenst gedrag
    - Collega omstanders activeren
- Voorlichting en onderricht voor de medewerker
- Voorlichting, instructie en training voor de leidinggevende
- Incidenten melden, registeren, analyseren en evalueren
- Aanstellen van een vertrouwenspersoon
- Het gesprek aangaan
- Nazorg
- Sanctioneren van plegers
- Mediation
- Klachtenprocedure
- Klachtenregeling en klachtencommissie

Beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden

Met de RI&E breng je in beeld of een beleid volledig is. In de arbocatalogus lees je de beleidsaanpak en de beleidselementen terug.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en PAGO/PMO

Gebruik de Digi-RI&E provinciale sector.

Optimaliseren van de bedrijfsvoering

Om het risico op ongewenst gedrag zoveel als mogelijk te beperken is het goed aandacht te hebben voor de bedrijfsvoering: de organisatie van het werk en het verloop van de werkprocessen.

- Een goede organisatie van het werk biedt medewerkers autonomie en regelmogelijkheden voor hun eigen werk en organiseert sociale steun in het team en de organisatie. Het zorgt voor minder werkdruk en verstoringen. Hierdoor ervaren medewerkers minder stress en kunnen zij vriendelijker reageren, hun grenzen beter bewaken of fouten voorkomen.
- Bij het inrichten en uitvoeren van de werkprocessen wordt expliciete aandacht besteed aan:
    - Dat het werkproces zo min mogelijk ongewenst gedrag uitlokt.
    - Kwetsbare functie waar belangen van de ene partij de ander in een moeilijk pakket kan brengen.
- Werkprocessen die risico's op ongewenst gedrag met zich meebrengen, worden geanalyseerd om te bezien of deze risico's geëlimineerd kunnen worden, bijvoorbeeld door herontwerp van het werkproces.
- Vraag actief na waar medewerkers tegenaan lopen en stimuleer dat knelpunten worden gemeld en opgelost.
- Werkomgevingen verschillen: aanvullend specifieke afspraken op teamniveau worden vastgelegd en periodiek besproken tijdens het teamoverleg.
- Het is niet altijd meteen duidelijk wanneer er sprake is van ongewenst gedrag. Het moet daarom bekend zijn of leidinggevenden daadwerkelijk en ook tijdig ingrijpen. Bespreek dit in directe gesprekken met leidinggevenden, bijvoorbeeld in het managementoverleg of tijdens individuele gesprek.

Er kan ook gebruik gemaakt worden van de informatie van vertrouwenspersonen, de klachtencommissie en van informatie uit de RI&E, het verdiepend onderzoek of een medewerkerstevredenheid onderzoek.

Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen

Beperk risicovolle situaties zoveel als mogelijk door de benodigde bouwkundige en technische voorzieningen te treffen. Zorg in elk geval voor goed verlichte, open, verzorgde, overzichtelijke ruimten – zowel in als rondom de gebouwen. Houd hierbij, indien mogelijk, al rekening mee bij het pakket van eisen in geval van nieuwbouw.

Gedragscodes en -regels voor medewerkers

Houding en gedrag van collega's en leidinggevende kan voor onveiligheid zorgen als dit door een medewerker als ongewenst beschouwd wordt. Dat kan gaan om gedrag dat direct gericht is op de medewerker zelf of het getuige zijn van gedrag naar anderen. Het is belangrijk dat iedereen in organisatie de organisatienorm van acceptabel onderling gedrag kent en hanteert.

Bespreek daarom met elkaar wat deze organisatienorm is; welk gedrag accepteert de organisatie wel en welk gedrag accepteert de organisatie niet. Uitgangspunt is een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat en dat agressie en geweld, pesten, seksuele intimidatie en discriminatie niet worden getolereerd.

- Nieuwe medewerkers krijgen tijdens het introductieprogramma instructies over de geldende gedragscodes.
- Gedragscodes maken onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst; met ondertekening tekent men ook voor het naleven van deze regels.
- Aan medewerkers wordt duidelijk gemaakt dat zij de gedragsregels moeten naleven en waar de situatie dit verlangt, uit dragen naar collega's met wie zij in contact komen.
- Leidinggevenden nemen direct maatregelen wanneer zich ongewenst gedrag tussen collega's voordoet.

Rol leidinggevende - voorkomen van ongewenst gedrag

Als leidinggevende kun je werken aan een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat en interventies inzetten om ongewenst gedrag te voorkomen en de gevolgen te beperken. Het eerste en het belangrijkste is dat je als leidinggevende voorbeeldgedrag vertoont, zowel door het gewenste gedrag voor te leven en ongewenst gedrag niet te vertonen. Werk samen met je team aan psychologische- en sociale veiligheid door het gesprek hierover te voeren als een vanzelfsprekendheid. Laat het onderwerp op een ontspannen en constructieve manier aan de orde kan komen.

Laten ook zien dat je alert bent op ongewenst gedrag en dat je open staat voor de getroffen medewerker als het aan de orde is. Draag dit actief uit, bijvoorbeeld in teamoverleg situaties.

Praktische tips:

- Maak psychologische en sociale veiligheid en ongewenst gedrag als thema bespreekbaar in het team.
- Straal uit en geef aan dat je open staat voor gesprekken over ongewenst gedrag.
- Wees alert op de werksfeer. Vraag bijvoorbeeld bij de gesprekscycli of tijdens werkoverleg naar de werksfeer. Let op "grapjes" waarbij vaak één persoon onderwerp van de grap is. Laat dit niet gaan, grijp direct in.
- Bespreek het ook op individueel niveau als je weet of vermoedt dat één of meer van je medewerkers hiermee te maken heeft of heeft gehad.
- Geef duidelijk aan wat in ieder geval niet getolereerd wordt.

- Maak duidelijk wat de consequenties kunnen zijn, zowel voor je eigen medewerkers als voor externen/uitzendkrachten die je in dienst hebt.
- Vertel dat je vierkant achter je medewerkers staat als zij te maken krijgen met ongewenst gedrag.
- Draag in je rol van vertegenwoordiger van de werkgever zorg voor voldoende beleid op het vlak van ongewenst gedrag. Werk met een gedragscode met sancties, een klachtenprocedure, een vertrouwenspersoon en goede opvang.
- Wees je bewust van je voorbeeldrol als leidinggevende. Als je zelf meedoet met ongewenst gedrag, of dit negeert/accepteert, draag je sterk bij aan een onveilige werksfeer. ongewenst gedrag van een hiërarchisch hogergeplaatste, of het ervaren van onvoldoende sociale steun van de leidinggevende wanneer je te maken krijgt met ongewenst gedrag, hebben vaak een nog grotere impact dan het ongewenste gedrag van een collega zelf.

Rol leidinggevende - beperken van ongewenst gedrag

De leidinggevende treedt op als ongewenst gedrag zich voordoet of een medewerker ongewenst gedrag ervaart.

Als een medewerker ongewenst gedrag vertoont:

- Maak duidelijk welk gedrag niet wordt getolereerd. Laat in een dergelijk geval direct zichtbaar merken dat het ongewenst en niet te tolereren gedrag is waarmee de norm is overschreden.
- Spreek deze medewerker aan op zijn/haar gedrag en maak duidelijk dat het gedrag gevolgen heeft.
- Maak concrete afspraken over de verbetering van het gedrag.
- Gebruik het goede gesprek om het gedrag opnieuw te evalueren.
- Vraag eventueel een vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, HR-adviseur of bedrijfsmaatschappelijk werker om advies.
- Zorg voor een goed dossier in geval van formeel aanspreken bij herhaaldelijk gedrag: leg afspraken, tijdspad en evaluatie schriftelijk vast en laat het door de betrokkene tekenen voor gezien, voeg dit toe aan het personeelsdossier.
- Overleg met de HR-adviseur -en eventueel een jurist- als het nodig is om disciplinaire maatregelen te nemen als overplaatsing, schorsing en ontslag. Leg de tijdstappen vast samen met HR-adviseur.

Als een medewerker zich meldt met een klacht over ongewenst gedrag:

- Neem iedere melding serieus: het slachtoffer zelf bepaalt de grens. Het is goed te realiseren dat de medewerker een drempel heeft genomen. Neem hem/haar serieus.
- Vraag wat de medewerker wil met de melding. De volgende niveaus kunnen onderscheiden worden:
  - De medewerker meldt dit informeel en wil er met behulp van de leidinggevende uitkomen.
  - De medewerker wil een formele klacht indienen. Dit betekent formaliseren en voorleggen aan de klachtencommissie binnen je eigen organisatie.
    - Verzamel alle informatie.
    - Pas hoor en wederhoor toe.
    - Het kan helpen om na te gaan of anderen er ook last van hebben.
    - Kies geen partij.
    - Ga op feiten af en niet op emoties.
    - Wees alert op verschillen in het verhaal en/of de beleving van de partijen.
    - Keur het gedrag af zonder een oordeel en geef aan welke omgangsvormen gewenst zijn op de werkvloer.

- Treed altijd en adequaat op tegen de medewerker die ongewenst gedrag vertoont. Bedenk daarbij: ongewenste intimiteiten ontwikkelen zich vaak langzaam, waardoor een grens soms moeilijk is te trekken. Wacht daarom niet te lang, hoe eerder wordt ingegrepen, hoe beter.
- Betrek, indien nodig, de HR-afdeling, de vertrouwenspersoon, mediators, etc.
- Bied medewerkers de gelegenheid om te praten met een vertrouwenspersoon.
- Informeer medewerkers over de rol van de vertrouwenspersoon en dat ze bij deze vertrouwenspersoon terecht kunnen als ze ergens mee zitten. De vertrouwenspersoon kan de medewerker ook ondersteunen bij het indienen van een formele klacht.

Rol medewerker - voorkomen en beperken van ongewenst gedrag

Collega's kunnen met elkaar werken aan een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat en elkaar onderling aanspreken op ongewenst gedrag; ook als je zelf niet het slachtoffer bent. Doe dit vanuit jezelf: begin met 'ik' en niet met 'jij' en geef geen oordeel, houd het bij feiten. Benoem vooral wat je ziet en vraag je collega of deze dit herkent. Indien nodig, ga dan naar de leidinggevende. Als het moeilijk is naar de leidinggevende te stappen of de leidinggevende is degene die ongewenst gedrag vertoont, bespreek dan de situatie met een vertrouwd persoon of de aangestelde vertrouwenspersoon. Dat kan bijv. een HR-adviseur, vertrouwenspersoon, huisarts, bedrijfsarts, vakbondsvertegenwoordiger of iemand van Bureau Slachtofferhulp zijn.

Als je vermoed dat een collega last heeft van ongewenst gedrag of als een collega dit aangeeft: vraag het je collega en als deze het zelf aangeeft: neem je collega serieus, toon medeleven, probeer goed te luisteren en kijk wat je als collega zou kunnen doen, adviseer een gesprek met de leidinggevende en/of de vertrouwenspersoon. Zie verderop de maatregelen m.b.t. nazorg. Maak deze tips ook onderdeel van de voorlichting aan medewerkers.

Collega-omstanders activeren

Ingrijpen bij een situatie van ongewenst gedrag is niet vanzelfsprekend. Vaak worden een reeks cognitieve drempels ervaren, wat voor een aantal dilemma's zorgt en ingrijpen achterwege blijft. Vragen die omstanders kunnen hebben zijn:

- Is dit grensoverschrijdend gedrag? Of ziet dat er anders uit?
- Is dit nou echt een noodgeval? Veroorzaakt het gedrag van de ene persoon schade bij de andere persoon?
- Wat mag ik eigenlijk wettelijk gezien doen?
- Wat kan ik zeggen en hoe? Wat kan ik doen?
- Is het waard om in te grijpen?

Het is van belang daar aandacht aan te besteden met voorlichting en door met regelmaat de dialoog over de organisatie- en de teamnorm te voeren.

Zo geef je collega-omstanders voldoende handvatten om deze drempels te kunnen overwinnen.

Het document "Omstanders activeren – Wat werkt bij de aanpak van grensoverschrijdend gedrag?" van Movisie is een praktisch stappenplan bedoeld voor professionals en interventieontwikkelaars die interventies willen ontwikkelen om omstanders te activeren bij het signaleren en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag in de publieke ruimte.

Elke stap van het model vormt op zichzelf de voorwaarde voor de volgende stap in de beslissing wel of niet in te grijpen.

Voorlichting en onderricht voor medewerkers

Geef voorlichting (minimaal 1 x per jaar) aan medewerkers over gewenst gedrag te starten bij het moment dat medewerkers in dienst komen. De voorlichting bevat:

- De bespreking van psychologische- en sociale veiligheid als een van de basiselementen voor de samenwerking in de organisatie.
- Welk gedrag gewenst is en dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt.
- De vormen, de risico's en gevolgen van Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.
- De organisatienorm voor ongewenst gedrag en hoe medewerkers dat kunnen vertalen naar hun werk op basis van psychologische- en sociale veiligheid, zowel als individu als samen met hun team.
- De bespreking van de maatregelen die hen kunnen helpen om de risico's te voorkomen of zoveel als mogelijk te beperken.
- Hoe te handelen als het toch aan de orde komt, hoe zij kunnen de-escaleren en hun veiligheid kunnen bewaken.

Bespreek met regelmaat de gedragsregels en hoe deze worden toegepast (incl. consequenties). Bij het bespreken van over de gedragsregels komt aan de orde:

- Dat de ervaring van het slachtoffer maatgevend is, niet hoe de pleger het gedrag heeft bedoeld.
- Dat medewerkers terecht kunnen bij de leidinggevende voor het melden van ongewenst gedrag en dat de melding vertrouwelijk is.
- Dat het belangrijk is dat medewerkers incidenten melden.
- Dat medewerkers weten wie de vertrouwenspersoon is én hoe ze – anoniem – contact kunnen leggen. Dat de vertrouwenspersoon vertrouwelijkheid waarborgt.
- Dat er een klachtenprocedure is.
- Hoe de route is voor opvang en nazorg.
- Hoe plegers worden aangepakt en wat het sanctiebeleid is.
- De tips voor gespreksvoering bij ongewenst gedrag (zie Nazorg).
- Het bespreken van dilemma's van omstanders (zie Collega-omstanders activeren).

Voorlichting, instructie en training voor leidinggevenden

Het is van belang dat leidinggevenden getraind worden in het preventief werken, herkennen van de signalen van ongewenst gedrag bij medewerkers en daarop actief en gericht acteren.

- Preventie; het onderwerp bespreken op basis van psychologische en sociale veiligheid. Wat is er nodig in het team? Hoe kan het team daaraan werken?
- Actief en gericht acteren; herkennen van de stress signalen bij medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden, proactief het gesprek hierover aangaan en passende opvang en nazorg organiseren. Dat kan in samenwerking met het eigen team (collegiale opvang) en interne (vertrouwenspersoon) professionals.

Daarnaast is het van belang dat leidinggevenden goed op de hoogte zijn van de afspraken in de organisatie en het beleid dat rondom ongewenst gedrag wordt gevoerd. Van de resultaten van de RI&E tot en met de bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon, van de gedragsregels tot en met de klachtenprocedure.

Incidenten melden, registeren, analyseren en evalueren

- Er is een meldpunt.
- Dit meldpunt is bekend bij medewerkers.
- Tevens is er een vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen. Het is medewerkers bekend wie dit is.

- Op organisatieniveau worden de incidenten periodiek geanalyseerd en geëvalueerd.
- Hoger management en bestuur wordt periodiek geïnformeerd over incidenten van ongewenst gedrag, de afhandeling en de evaluatie daarvan.

MELDEN is het bekend maken van een voorval van ongewenst gedrag, door slachtoffer of getuige van het voorval, bij degene die in de organisatie hiervoor is aangewezen, zoals de leidinggevende en/of de vertrouwenspersoon. Bedenk dat de ervaring van het slachtoffer maatgevend is, niet hoe de pleger het gedrag heeft bedoeld.
REGISTREREN is het vervolgens vastleggen van voorvallen, gemeld door slachtoffer of getuige. In geval van ongewenst gedrag is dit voorbehouden aan de vertrouwenspersoon. Registreren van incidenten ondersteunt bij het bewaken van de afhandeling van incidenten. Maak voor het registreren gebruik van een goed toegankelijk en gebruiksvriendelijk (digitaal) registratiesysteem. Door registratie ontstaat inzicht in de risico's waardoor het veiligheidsbeleid zo nodig kan worden aangepast.

ANALYSEREN EN EVALUEREN is gericht op het voorkomen en beperken van ongewenst gedrag. Dan is het belangrijk dat je inzicht hebt in de omvang van de problematiek binnen je organisatie wat start met melden en registreren van incidenten. Analyseren en evalueren ondersteunt bij het beoordelen of bepaalde maatregelen effect hebben. Vraag de vertrouwenspersoon te rapporteren over meldingen en trends waarbij rekening wordt gehouden met de privacy van de melders.

Aanstellen van een vertrouwenspersoon

Zorg dat medewerkers bij een vertrouwenspersoon in een veilige setting hun verhaal over ongewenst gedrag kunnen delen en ondersteuning krijgen bij het verkennen van oplossingsrichtingen. Zorg dat de vertrouwenspersoon eenvoudig en laagdrempelig te benaderen is. Diversiteit in de groep vertrouwenspersonen vergroot de benaderbaarheid; zowel interne als externe vertrouwenspersonen, man/vrouw, jong/oud, met verschillende migratie- en culturele achtergrond.

Leg de taken, werkwijze, randvoorwaarden en verschoningsmogelijkheden van een vertrouwenspersoon vast in het beleid. Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon een onafhankelijke positie heeft in de organisatie. Voorkom tegenstrijdige belangen en dubbele petten.

De deskundigheid van de vertrouwenspersoon wordt geborgd door een goede opleiding.

<u>Rol van de vertrouwenspersoon bij de begeleiding van de medewerker:</u>

- Bied medewerkers opvang.
- Bied medewerkers begeleiding en ondersteuning bij:
  - Welke mogelijkheden er liggen om de zaak aan te pakken.
  - De stappen die de medewerker kan/wil zetten om tot een oplossing te komen.
  - Het toepassen van de klachtenprocedure en het inschakelen van een klachtencommissie en het indienen van een klacht.
  - Verwijst door naar andere hulpverlenende instanties, bijvoorbeeld een mediator.
- Treedt pas handelend op als de medewerker dit vraagt.
  Bezoek aan de vertrouwenspersoon kan op eigen verzoek, maar ook op advies van de leidinggevenden, een collega of bedrijfsarts plaats vinden.

<u>Rol van de vertrouwenspersoon bij de uitvoering van het beleid ongewenst gedrag:</u>

- Registreert incidenten.

- Rapporteert jaarlijks een volledig geanonimiseerde rapportage op van de meldingen. Doel is om inzichtelijk te maken of er problemen zijn binnen de provincie ten aanzien van ongewenst gedrag. En zo ja, hoe vaak het voorkomt en hoe ernstig het is. De rapportage wordt besproken met de werkgever.
- Geeft voorlichting over de aanpak van ongewenst gedrag.
- Adviseert en ondersteunt leidinggevenden en management bij het voorkomen van ongewenst gedrag.

Het gesprek aan gaan

Stimuleer medewerkers het gesprek aan te gaan. Om hun gevoel te kunnen delen is het fijn als zij de situatie van ongewenst gedrag kunnen bespreken met een collega die zij vertrouwen, met de leidinggevende of met de vertrouwenspersoon.
Stimuleer hen ook om het ongewenste gedrag een halt toe te roepen door een grens aan te geven en het gedrag te bespreken met de persoon die hen ongewenst heeft benaderd.

Bied hun deze praktische tips:

- Kondig aan dat je deze persoon even wilt spreken, zodat er een goed gemarkeerd moment is.
- Het kan helpend zijn om de gebeurtenissen op te schrijven als ondersteuning tijdens het gesprek. Schrijf op wat er gebeurd is, wanneer, met wie en waar. Het geeft je overzicht en helpt je te verwoorden hoe dit jouw gevoel van veiligheid en functioneren beïnvloedt.
- Blijf rustig en praat in de ik-vorm: "ik vind het vervelend dat…" of "ik voel me…".
- Vertel welk gedrag je vervelend vindt en wat dit met jou doet, noem voorbeelden van situaties.
- Bedenk dat je niet hoeft te verdedigen dat je dit zo voelt.
- Vaak realiseert de ander zich niet wat voor effect zijn/haar gedrag op jou heeft.
- De situatie kan dan mogelijk worden opgelost door een goed gesprek.
- Meld je leidinggevende dat het gesprek plaatsgevonden heeft.

Nazorg

Het is belangrijk om medewerkers na ongewenst gedrag goed op te vangen. Leidinggevenden en collega's kunnen daar vaak een goede rol in vervullen. Besef echter ook dat ongewenst gedrag vaak klein is begonnen en slachtoffers al lange tijd met de situatie en stress te maken hebben gehad. Bied hun dus ook de mogelijkheid om met een deskundige in gesprek te gaan, zoals de vertrouwenspersoon.

Van belang is om ook de pleger aandacht en nazorg te geven. Als een situatie van ongewenst gedrag in de openheid komt kan dat veel impact hebben op de pleger. Gevoelens van schuld en schaamte tot aan buitengesloten worden kunnen voorkomen. Ga het gesprek aan en onderzoek wat de aanleiding is van het gedrag. Ondersteun de persoon maar begrens het gedrag. Biedt zo nodig ondersteuning aan om tot ander gedrag te komen. Geef ook aan welke consequenties het gedrag gaat/kan hebben. Maak een regeling voor de aanpak en nazorg van plegers en bespreek deze periodiek in het werkoverleg.

Het document 8 tips voor gespreksvoering van Slachtofferhulp Nederland biedt acht praktische tips om op een empathische, veilige en effectieve manier gesprekken te voeren met slachtoffers van ingrijpende gebeurtenissen. De nadruk ligt op luisteren zonder oordeel, aansluiten bij de behoeften van het moment en het versterken van veerkracht. Elke situatie vraagt maatwerk, met oog voor emoties, zelfredzaamheid en duidelijke afronding van het gesprek.

Sanctioneren van de plegers

De werkgever hanteert een procedure voor het sanctioneren van plegers van ongewenst gedrag. Deze is er in principe op gericht de pleger zo snel mogelijk te laten weten dat zijn gedrag niet wordt getolereerd en welke sancties hierop worden genomen. Dit hangt samen met de stappen die het slachtoffer in de informele of formele route wil en kan zetten. Het slachtoffer is hier leidend in.

Mediation

Mediation kan een oplossing bieden als de formele stap naar een klachtencommissie nog als te groot wordt ervaren door de medewerker. Bij mediation houdt de medewerker zelf de regie zonder dat er een formele, juridische procedure wordt gestart. De provincie kan een aantal mediators opleiden of contact zoeken met een extern onafhankelijk bureau. Zie ook de Arbocatalogus Conflicten.

Klachtenprocedure

Als er een situatie van ongewenst gedrag wordt opgemerkt, is het de bedoeling dat dit goed wordt opgelost. Wordt het niet naar bevrediging opgelost, dan is het belangrijk dat er een mogelijkheid is tot het indienen van een klacht bij de klachtencommissie.
In de klachtenprocedure staat onder meer aan welke eisen de klachtencommissie moet voldoen, op welke manier de klacht moet worden behandeld, de termijn waarbinnen dit moet gebeuren, dat er 'hoor en wederhoor' moet zijn en dat de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen moet worden beschermd.

Klachtencommissie

De taken van de klachtencommissie zijn:

- Het onderzoeken van klachten en het daarover rapporteren.
- Adviseren over maatregelen, indien een klacht gegrond is.
- Rapporteren aan de directie door middel van een jaarverslag (inclusief registratie en beleidsadvies);
- Rapporteren en het geven van advies aan management en directie.

De klachtencommissie bestaat uit 3 leden: een onafhankelijke voorzitter, een lid gekozen door het medezeggenschapsorgaan en een lid gekozen door de directie. De klachtencommissie is voor de te verrichten werkzaamheden rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de directie. De directie verschaft de klachtencommissie daartoe middelen die nodig zijn voor een goede uitoefening van deze functie. De directie draagt zorg voor continuïteit en vervanging bij afwezigheid van structurele aard. De klachtencommissie is bevoegd in het belang van het onderzoek op eigen initiatief met personen te spreken en stukken in te zien. De klachtencommissie rapporteert aan de directie.

Bijlage 5 - Algemene tekst Arbeidshygienische strategie

Bij het aanpakken van risico's moet de arbeidshygiënische strategie worden gevolgd. Gevaren moeten zoveel mogelijk aan de bron worden weggenomen (Arbowet, artikel 3). Soms kan dat direct, soms vraagt dit ingrijpende maatregelen of vervolgonderzoek. Voordat Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM) worden ingezet, moeten de volgende soorten maatregelen worden overwogen en indien mogelijk uitgevoerd (in rangorde):

- Bronaanpak: Het risico voorkomen door de oorzaak weg te nemen.
- Collectieve aanpak: Het risico beperken door technische of organisatorische maatregelen.
- Individuele aanpak: wanneer bovenstaande maatregelen het gevaar onvoldoende wegnemen, moeten maatregelen op persoonlijk vlak, zoals bijvoorbeeld persoonlijke aanpassingen.
- Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM). Deze zijn het meest belastend voor de medewerker. Ze mogen alleen worden toegepast als de overige maatregelen niet uitvoerbaar zijn of onvoldoende zekerheid bieden.

De bescherming op een kwalitatief lager niveau is alleen acceptabel, als aan het hogere niveau redelijkerwijs niet kan worden voldaan. De term 'redelijkerwijs' geeft aan dat een belangenafweging mag plaatsvinden. Echter, alleen bij zwaarwegende argumenten is het gerechtvaardigd dat (nog) niet aan de arbeidshygiënische strategie wordt voldaan.
Bij de keuze van maatregelen en hulpmiddelen geldt verder het criterium dat de 'stand der techniek' wordt gevolgd. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten krijgen zo hun plek in de bedrijfsvoering. Vooral bij de aanschaf van nieuwe machines en het inrichten van werkprocessen is dit een belangrijk punt van aandacht.

Bijlage 6 - Arbovoorschriften

Maatregelen die een invulling vormen van een arbovoorschrift worden ter toetsing voorgelegd aan de Nederlandse Arbeidsinspectie. In onderstaande tabel is aangeven welke maatregelen dit zijn en voor welk arbovoorschrift de maatregelen een invulling is.
De arbocatalogus is van toepassing op alle categorieën medewerkers, tenzij anders is aangegeven in de maatregel.

Artikel wetgeving	**Beoogd werkproces/situatie**	**Invulling (maatregel)**
Arbobesluit		
AW artikel 3 lid 2 Arbobeleid.	Alle medewerkers in alle werkprocessen.	• 2.1 Een beleidsaanpak met maatregelen.
AW artikel 18 arbeidsgezondheidskundig onderzoek.	Alle medewerkers in alle werkprocessen.	• 2.1 Een beleidsaanpak met maatregelen.
AB artikel 2.15 Maatregelen ter voorkoming van psychosociale arbeidsbelasting.	Alle medewerkers in alle werkprocessen.	• 2.1 Een beleidsaanpak met maatregelen. • 2.2 Voorlichting, instructie & training.

De volgende bijlagen maken integraal onderdeel uit van de invulling van bovengenoemde doelvoorschriften en dus van de toetsing:
Bijlage 1 Teamgesprek en Psychologische en Sociale Veiligheid.
Bijlage 2 werkstress-signalen.
Bijlage 3 Psychologische en sociale veiligheid in je team bespreken – verdiepend onderzoek.
Bijlage 4 Maatregelen ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.