

# Geef werkstress door ongewenst gedrag geen kans

Webinar

November 2024



# Riemke Bosch

Externe vertrouwenspersoon

[riemke.bosch@arbounie.nl](mailto:riemke.bosch@arbounie.nl)

# Anita Koops

Strategisch arbeids- en organisatieadviseur

[anita.koops@arbounie.nl](mailto:anita.koops@arbounie.nl)



# Waarom aandacht?

- **Veilige werkomgeving is verantwoordelijkheid werkgever**
- **Onderzoek FNV, oktober 2023:**
  - 57% ervaart ongewenst gedrag
    - Hiervan ervaart 93% stress en minder functioneren
  - Ongewenst gedrag is bron van ziekmeldingen
  - Hoge maatschappelijke kosten
  - Leidinggevende vaker dader dan oplosser
- **Top 3 onderwerpen:**
  - Intimidatie/machtsmisbruik
  - Arbeidsconflict/hoge werkdruk, vaak in combinatie met bejegening
  - Pesten

# Relatie werkstress en sociale veiligheid

- Onveilig = heel alert en continu 'aan'
- Kost energie en is geen rust
- Rust en ontspanning is tegengif voor stress
- Van hard werken gaan mensen wél dood: alleen niet meteen
- Aanhoudende stress maakt meer kapot dan je lief is



# Sociale onveiligheid voorkomen

Allerbelangrijkste is een open cultuur waarin:

- Je mag afwijken
- Collega's elkaar gemakkelijk corrigeren bij 'kleine' schendingen van een respectvolle omgang
- Er een doorleeft besef is van wederkerigheid en onderlinge afhankelijkheid

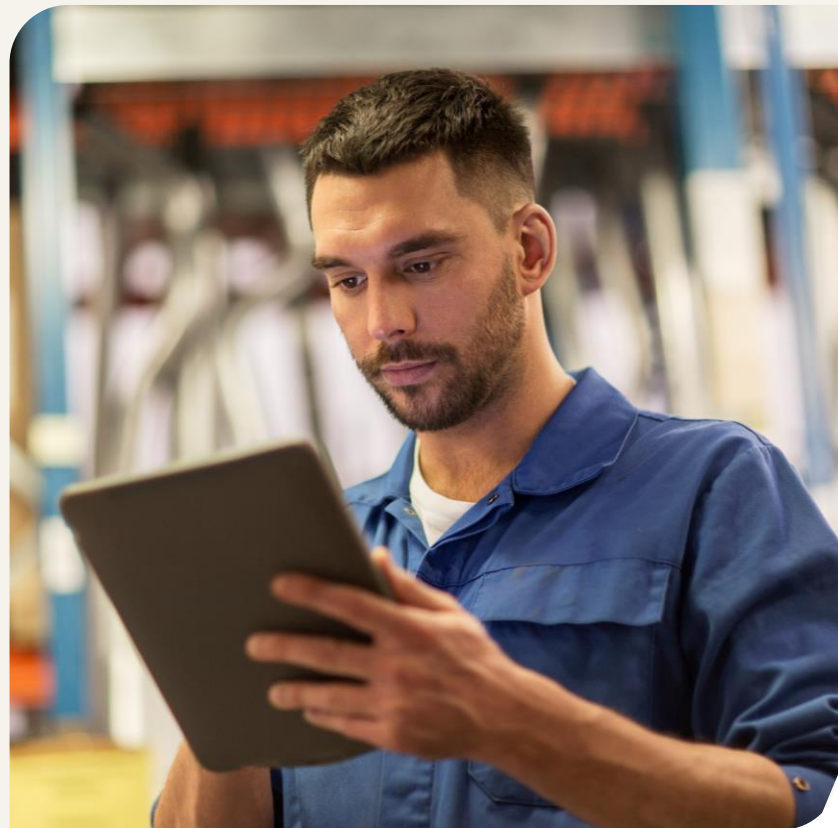
# Gevolgen voor de persoon

- Angst, slecht slapen, hoofdpijn, hartkloppingen, concentratieverlies, vermoeidheid
- Machteloosheid, schaamte, verdriet, demotivatie, verlies van zelfvertrouwen, eigenwaarde en vreugde
- Schade wordt groter naarmate er vaker gepest wordt, er meer personen betrokken zijn en het lastiger is om de situatie te vermijden

# Signalen op individueel niveau

Je merkt dat je:

- niet open dingen wil bespreken;
- onderwerpen of personen vermijdt;
- je op je hoede bent;
- je niet gelijkwaardig voelt;
- je last krijgt van gevolgen: vermindering van werkplezier, meer piekeren, neiging om alleen het eigen werk te doen en niet meer.



# Signalen op teamniveau

Je merkt dat:

- sommige collega's bepalend zijn;
- informeel leiderschap niet open is/niet vrij voelt;
- er wantrouwen is;
- er veiligheid in de 'eigen' groep gezocht wordt: gesloten team.






# Signalen op organisatieniveau

- Veranderingen maar moeilijk doorgevoerd worden
- Meer klagen (maar het verzoek erachter komt niet op tafel)
- Meer wantrouwen
- Gebrek aan helder psychologisch contract
- Hoog verzuim en/of verloop
- PMO/RI&E/ spreekkamer/verzuim/verloop/exitgesprekken/vertrouwenspersoon meldingen

# Mogelijke gevolgen voor de organisatie

- Dreiging en machteloosheid gaat ten koste van betrokkenheid en verbondenheid: de inzet wordt minder
- Verloop
- Verzuim: depressie, burn-out, PTTTS
- Sabotage
- Risico op illusionair draagvlak
- Onderstroom gaat ondergronds



**Wat kun je er wel aan doen? En hoe?**  
Korte termijn, directe acties

# Wisselen van perspectief

- Geen dader/slachtoffer meer maar: allen verantwoordelijk voor gezond klimaat
- Ontschuldigen: geen schaamte voor 'plegers'
- Kernvraag is niet 'personifiëren' maar breder trekken: hoe kan het dat we dit normaal vinden



# Gevolgen voor de collega's en de werkcultuur

- Ondermijning van vertrouwen in de organisatie
- Angst om de volgende te zijn
- 'Bystanders' die niet durven/ kunnen ingrijpen ervaren zelf ook machteloosheid en schaamte. Ondermijnt het zelfvertrouwen
- Maakt dat ze 'op hun hoede' zijn en de omgeving scannen op signalen van 'onveiligheid'
- Traumabonding: gesloten teams die steun bij elkaar zoeken

# 1, 2, 3 regel..

De 1<sup>e</sup> keer dat je iets opmerkt is het een incident

De 2<sup>e</sup> keer is het opvallend

De 3<sup>e</sup> keer is het een patroon

Als je de 2<sup>e</sup> of de 3<sup>e</sup> keer een open vraag stelt kun je de angel er vaak uit halen.  
Dan is 'irritatie' vaak nog om te buigen.

# Bewustzijn door ordeningsoefening

*Zelf met een groep aan de slag*

*Doel: in gesprek over sociale veiligheid en onderlinge verhoudingen*

**Stap 1:** Alle deelnemers schrijven een voorbeeld van onprettig gedrag op een kaartje

**Stap 2:** Alle kaartjes gaan in een hoge hoed

**Stap 3:**

Leg met het team/in groepen de kaartjes op volgorde van impact.

Bespreek welke voorbeelden de meeste impact hebben.

Bijvoorbeeld: schelden of een grap over achtergrond of geaardheid? Dreigen met een slechte beoordeling of informatie achterhouden?

Daar kom je niet uit en dat hoeft ook niet: de bedoeling is het gesprek erover aangaan.

# Bewustwording voor cultuurdragers

Verzamel 10 voorbeelden van in de praktijk voorkomende onwenselijke situaties.

Voorbeelden: grapjes over geaardheid, seksueel getinte opmerkingen, negatief spreken over iemand die niet aanwezig is, tolereren van onwenselijk gedrag omdat iemand kennis of vaardigheden heeft die slecht misbaar zijn.

Tijdens een overleg ga je met elkaar in gesprek:

- Stel je bent aanwezig en een situatie doet zich voor. Hoe groot is de kans dat je ingrijpt of reageert?
- Ook als het niet 'je eigen' medewerkers zijn?
- Wat belemmert en wat helpt?



# Snel reageren is cruciaal

## Voorbeeld zinnen:

- Ik weet niet zo goed wat ik zeggen moet maar ik word hier ongemakkelijk van.
- Ik wil niet dat we zo over anderen spreken (die daar niet bij zijn).
- Ik weet nu even niet hoe ik moet reageren maar wil hier later op terugkomen.
- Zou je dit soort opmerkingen niet willen maken?
- Dit past niet bij hoe we als organisatie willen zijn.
- Ik word hierdoor overvallen, ik wil even nadenken over mijn reactie.





**Wat kun je wel doen? En hoe?**  
Langere termijn, continu werken aan de cultuur

# Cultuurdragers

- Directie, leiding en staf, HRM, bedrijfsarts, ondernemingsraad en de communicatieafdeling, informele leiders en helden, vertrouwenspersoon
- Onderschatting van collectieve voorbeeldrol en invloed
- Ze kunnen samenwerken aan de gewenste sociale veiligheid



# Sociale veiligheid: cultuurmaatregelen

Cultuurmaatregelen maken gedrag expliciet en proberen ongewenste patronen te veranderen. Bewustwording, communicatie en dialoog zijn hiervan belangrijke onderdelen.

- Waardensessies
- Gedragscodes
- Introductie- en mentorprogramma's
- Trainingen en specifieke cultuursessies
- Interne communicatie
- Medewerkers onderzoeken
- Aandacht voor feedback geven en ontvangen



## Voordelen van een veilig werkklimaat

- Is goed werkgeverschap. Zorgt voor een goede reputatie van de organisatie.
- Medewerkers kunnen open zijn. Dat stimuleert initiatief, eigenaarschap, vertrouwen en verbinding.
- Ondersteunt de samenwerking en het aanpassingsvermogen in de organisatie.
- Medewerkers ontvangen en geven makkelijker feedback.

**Bedankt voor de aandacht**

Zijn er nog vragen?





## Artikel over micro-agressie

Hoe verban je micro-agressie uit je organisatie

