

Arbocatalogus
ongezonde werkdruk
en
ongewenst gedrag

april 2020

Inhoud

1. Algemeen	3
2. Ongezonde werkdruk	4
2.1 <i>Beleid maken</i>	5
2.2 <i>Signaleren van werkdruk</i>	6
2.3 <i>Meten van werkdruk</i>	8
2.4 <i>In gesprek over werkdruk</i>	9
2.5 <i>Voorlichting over werkdruk</i>	10
2.6 <i>Gezonde werkhoeveelheid</i>	10
2.7 <i>Gezonde werktijden</i>	11
2.8 <i>Onnodig werk verminderen</i>	12
2.9 <i>Logistiek verbeteren</i>	12
2.10 <i>Leidinggeven bij ongezonde werkdruk</i>	13
2.11 <i>Communicatie en samenwerken</i>	14
2.12 <i>Werk en privé in balans</i>	15
3. Ongewenst gedrag	16
3.1 <i>Beleid maken</i>	17
3.2 <i>Signaleren van ongewenst gedrag</i>	18
3.3 <i>Meten ongewenst gedrag</i>	18
3.4 <i>Visie en regels</i>	19
3.5 <i>In gesprek over ongewenst gedrag</i>	20
3.6 <i>Voorlichting en onderricht</i>	21
3.7 <i>Leidinggeven bij ongewenst gedrag</i>	22
3.8 <i>Opvang en afhandelen</i>	22
Bijlage 1 Checklist signalen ongezonde werkdruk op individueel niveau	24
Bijlage 2 Checklist signalen ongezonde werkdruk op teamniveau	26
Bijlage 3 Ik-ik-jij-methode	28
Bijlage 4 Tips werk en privé	29
Bijlage 5 Voorbeeld Gedragscode ongewenst gedrag	30
Bijlage 6 Voorbeeld registratieformulier agressie	32
Bijlage 7 Verdiepend onderzoek intern ongewenst gedrag	35

1. Algemeen

Bij medewerkers en werkgevers in de betonindustrie komt, net als in andere branches, werkstress voor. Werkstress kan leiden tot ziekte en verzuim. Stress kan komen door:

- ongezonde werkdruk
- ongewenst gedrag (pesten, agressie, discriminatie en seksuele intimidatie)

Deze catalogus beschrijft oplossingen om stress door intern ongewenst gedrag en ongezonde werkdruk te voorkomen of verminderen. Extern ongewenst gedrag zoals gedrag door opdrachtgevers, klanten of bezoekers maakt geen onderdeel uit van deze arbocatalogus.

Wat zegt de Arbowet?

De Arbowet zegt dat iedere werkgever beleid moet hebben om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en waar dat niet mogelijk is te beperken.

PSA is het verzamelbegrip voor de factoren die tot stress kunnen leiden. Dat wil zeggen het verzamelbegrip voor ongezonde werkdruk en ongewenst gedrag (pesten, agressie en geweld, discriminatie en seksuele intimidatie).

Om te weten of u voldoet aan de eisen van een goed beleid kunt u de [zelfinspectie](#) werkdruk of ongewenst gedrag uitvoeren.

Wat is stress?

Te veel of te lang stress in het werk is ongezond. Ongeveer eenderde van het werkgebonden verzuim komt door stress. Daarnaast kunnen de gevolgen van stress in het werk zijn:

- Lagere motivatie en betrokkenheid medewerkers;
- Meer fouten en ongevallen;
- Lagere kwaliteit en productiviteit;
- Grotere kans op fysieke klachten en diverse aandoeningen;
- Meer vermoeidheid en grotere kans op burn-out.

Doelgroep?

De doelgroep staat al beschreven in de overzichtspagina van de arbocatalogus [betonproducten](#) en [betonmortel](#). Deze arbocatalogus is gemaakt om een goed beleid te maken, ongezonde werkdruk en intern ongewenst gedrag te voorkomen, te verminderen en er voorlichting en onderricht over te geven.

Effect

Sommige maatregelen zijn op korte termijn te realiseren en kunnen snel enig effect hebben, zoals het met elkaar in gesprek gaan, tijdig herkennen van signalen en het geven van voorlichting. Andere maatregelen zijn meer voor de lang termijn en niet in een maand te realiseren, zoals de werkhoeveelheid of onnodig werk te verminderen. Of de logistiek te verbeteren. Ze kunnen wel een grote impact hebben op de stress en de productiviteit.

2. Ongezonde werkdruk

Er is sprake van ongezonde werkdruk als een medewerker niet kan voldoen aan de eisen in het werk (kwalitatief en kwantitatief). Deze eisen kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en tempo. Ongezonde werkdruk kan leiden tot werkstress. Het uitgangspunt is dat de werkgever dit zo veel mogelijk aan de bron voorkomt. En daar waar ongezonde werkdruk aanwezig is dit aanpakt en medewerkers hierover voorlicht.

Te hoge werkdruk kan ontstaan door:

- De hoeveelheid werk in verhouding tot de hoeveelheid personeel,
- Situaties waardoor de hoeveelheid werk of de hoeveelheid personeel verandert, zoals
 - Verkeerd inschatten van de klus
 - Te hoge faalkosten
 - Slechte planning
 - Vakanties, verzuim en verloop personeel

Ook medewerkers zelf en omstandigheden op het werk kunnen ertoe leiden dat medewerkers het werk niet goed kunnen uitvoeren, waardoor ongezonde werkdruk kan ontstaan. Bijvoorbeeld:

- Communicatie
- Taalbarrière
- Stijl van leiding geven
- Motivatie en betrokkenheid medewerkers
- Opleiding en inwerken medewerkers
- Balans werk-privé

Om ongezonde werkdruk te voorkomen en goed aan te kunnen pakken:

1. is het verplicht een beleid te hebben, waaronder een complete RI&E en plan van aanpak
2. is het nodig te weten hoe hoog de werkdruk is en wat de oorzaken zijn
3. is het nodig signalen van ongezonde werkdruk te herkennen
4. is het verplicht medewerkers voor te lichten

Het overzicht van oplossingen in deze arbocatalogus omvat al deze punten. Vanuit de twaalf punten hieronder kunnen de lezers met één klik naar zo'n oplossing komen.

1. Beleid maken
2. Signaleren van werkdruk
3. Meten werkdruk
4. In gesprek over werkdruk
5. Voorlichting over werkdruk
6. Gezonde werkhoeveelheid
7. Gezonde werktijden
8. Onnodig werk verminderen
9. Logistiek verbeteren
10. Leidinggeven versterken
11. Communicatie en samenwerken verbeteren
12. Werk en privé in balans

2.1 Beleid maken

Als werkgever bent u verplicht een beleid te voeren om ongezonde werkdruk te voorkomen en als dat niet mogelijk is deze te beperken. In een beleid stelt u vast of er sprake is van ongezonde werkdruk en wat de oorzaken zijn. Die oorzaken kunt u halen uit een [bijeenkomst](#) met het team aangevuld met informatie uit functioneringsgesprekken of met een [meting](#) in kaart brengen. Vervolgens neemt u op basis van die oorzaken maatregelen om ongezonde werkdruk te voorkomen of te verminderen. En geeft u voorlichting aan medewerkers over ongezonde werkdruk en de maatregelen die u neemt.

Het beleid omvat in ieder geval het uitvoeren van een Risico-inventarisatie en evaluatie, waarin werkdruk ook aan de orde komt. Op basis van die Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) volgt een plan van aanpak. Daarin staat een overzicht van de maatregelen, wanneer ze gepland staan en wie daarvoor verantwoordelijk is. Ook wordt minimaal een keer per jaar de voortgang van dat plan van aanpak en de effecten van de maatregelen geëvalueerd en op basis daarvan de plannen aangepast. Zo heeft uw beleid een cyclisch karakter wat bestaat uit:



- Door beleid te voeren krijgt u gestructureerd zicht op de risico's voor ongezonde werkdruk en de maatregelen die u kunt nemen om die risico's aan te pakken. Zonder beleid weet u niet gestructureerd wat de risico's zijn.

Tips voor leidinggevenden

- Voer ten minste eens in de 3 à 5 jaar een RI&E uit en maak op basis daarvan een plan van aanpak. Betrek de preventiemedewerker en de arbodienst bij de uitvoering hiervan. Voert u hem zelf uit, dan is voor de betonsector een [branche-RI&E](#) gemaakt die toegesneden is op de risico's van de sector en die u zelfstandig en gratis uitvoert. De OR heeft instemmingsrecht bij het plan van aanpak.
- Evalueer regelmatig en minimaal één keer per jaar de voortgang van het plan van aanpak en bespreek deze met uw medewerkers. Pas op basis van de evaluatie waar nodig het plan van aanpak aan.
- Gebruik dat moment tevens om de medewerkers [voorlichting](#) te geven over ongezonde werkdruk
- Gebruik de [zelfinspectietool werkdruk](#) van de inspectie SZW. Met deze tool kijkt u als werkgever naar uw eigen organisatie, zoals een inspecteur dat doet.

Tips voor medewerkers

- Hoort u als medewerker dat er binnen uw bedrijf een RI&E wordt opgesteld, vraag dan op welke wijze inbreng vanuit u en uw collega's is geregeld? Heeft u verbeterpunten, meld ze dan aan uw leidinggevende of de preventiemedewerker met het verzoek om daar in de RI&E rekening mee te houden.

2.2 Signaleren van werkdruk

Bij ongezonde werkdruk kunnen medewerkers last krijgen van stress. Als signalen van stress tijdig herkend en besproken worden, is veel ellende, zoals langdurig verzuim te voorkomen. Die signalen kunnen namelijk een bekende voorloper van langdurig verzuim zijn.

Bij ongezonde werkdruk ervaart de ene persoon sneller stress dan de ander. Iedereen is hierin verschillend. Daarom is het van belang signalen van stress snel te herkennen en dat de leidinggevende snel een serieus gesprek met zijn medewerker voert.

Tips voor leidinggevenden

- Signalen van stress zijn signalen die er eerder niet waren. Kijk eens in de [signalen op individueel niveau](#) om ze bij een medewerker te herkennen.
- Er zijn ook [signalen op teamniveau](#) die kunnen duiden op ongezonde werkdruk. Zijn er veel van dat soort signalen, dan is dat een goede aanleiding om met de teamleden te spreken over waar dat mee te maken heeft en wat daaraan te doen valt.

- Kijk in de oplossing [in gesprek over werkdruk](#) naar tips over het voeren van een gesprek met een individuele medewerker.

Tips voor medewerkers

- Ervaart u [signalen](#) van ongezonde werkdruk, die er eerder niet waren? Laat die niet onbesproken, maar [bespreek ze](#), met het doel om gerichte maatregelen te nemen. Dit kan in een gesprek met de leidinggevende. Soms kan een goede vriend of vriendin ook de juiste feedback geven. Als u medische klachten heeft, bespreek deze dan met de huisarts of de bedrijfsarts.
- De grootste valkuil is om geen tijd en aandacht te geven aan [signalen](#) die er eerder niet waren, met als excuus dat de werkdruk daar nu te hoog voor is.

Goede voorbeelden

Er zijn informatieve [filmpjes](#) gemaakt over signalen van ongezonde werkdruk en het voeren van een constructief gesprek. Ze zijn gemaakt voor de automobilbedrijven maar ze zijn ook heel goed bruikbaar voor de betonsector. Er zijn filmpjes voor de medewerker en filmpjes voor de leidinggevende.

2.3 Meten van werkdruk

In de RI&E kijkt u globaal of werkdruk een risico is. Bij signalen kijkt u aan de hand van checklijsten of er iets aan de hand is. Met een meting kijkt u met vragenlijsten concreet wat de oorzaken en gevolgen zijn, zodat u daarmee beter achterhaalt wat de noodzaak is, wat de bronnen zijn en wat voor soort oplossingen nodig zijn. Sommige metingen geven ook oplossingsrichtingen of concrete tips.

Tips voor leidinggevenden

- Er zijn een aantal opties om bronnen van werkdruk en energiebronnen te meten. Hieronder staan ze op een rij:
 - Start met de [sneltest](#) van FNV om de hoogte van de werkdruk en mogelijke gevolgen in kaart te brengen. U dient een verdiepend onderzoek uit te voeren op de afdelingen of bij de functies waar werkdruk een knelpunt is, waarbij in dat verdiepend onderzoek bronnen van werkdruk in kaart worden gebracht.
 - Doe direct een verdiepend onderzoek in uw bedrijf, waarbij u per afdeling of functie werkdrukbronnen en energiebronnen in kaart brengt. Mogelijkheden die u daarbij kunt hanteren:
 - Interactieve bijeenkomst, vragenlijst of interviews of een combinatie uitgevoerd door uzelf, of met ondersteuning van uw arbodienst of een gespecialiseerd bedrijf.
 - De [Vakbondscheck Werkdrukoorzaken](#) van FNV brengt op 10 onderwerpen de oorzaken van werkdruk in kaart. Deze is bedoeld om door of samen met de medewerkers in te vullen
- Belangrijke eisen voor een verdiepend onderzoek zijn:
 - Inzicht geven in de meest relevante bronnen van werkdruk en vanuit daar bruikbaar om te komen tot maatregelen
 - Te herleiden naar teams of functies indien het bedrijf daar groot genoeg voor is
 - Voldoende respons om een betrouwbaar beeld te kunnen geven. Bij een vragenlijst is dat minimaal de helft van de medewerkers
- Heeft u een meting gedaan, bekijk dan wat de belangrijkste oorzaken zijn en bedenk samen met uw medewerkers wat oplossingen hiervoor kunnen zijn. Oplossingen op organisatieniveau hebben daarbij voorrang op oplossingen op teamniveau. En die hebben weer voorrang op oplossingen op individueel niveau.

Tips voor medewerkers

- Wilt u uw eigen werkdruk meten, gebruik dan een van de volgende tests
 - Met een [praktische meting](#) uit de mobiliteitssector krijgt u met elf vragen een beeld van oorzaken en gevolgen van werkdruk en werkplezier. En daarna kunt u op werkdruk nog een vervolgstap doen. Daarin staan ook concrete tips ter verbetering.
 - Met een [sneltest](#) van FNV meet u de hoogte van de werkdruk en mogelijke gevolgen.
 - Met de [Vakbondscheck Werkdrukoorzaken](#) van FNV brengt op tien onderwerpen de oorzaken van werkdruk in kaart.

2.4 In gesprek over werkdruk

Als er sprake is van ongezonde werkdruk? Hoe gaat u daarover dan in gesprek? Als leidinggevende met uw medewerker. Of als medewerker met uw leidinggevende? Door met elkaar in gesprek te gaan over werkdruk kunt u samen kijken naar oplossingen. Deze oplossing kost relatief weinig tijd.

Tips voor leidinggevenden

- Een paar tips om een goed gesprek te voeren met een medewerker die echt gestrest is:
 - Voer zo'n gesprek altijd onder vier ogen
 - Kijk eerst samen met de medewerker wat de stress-oorzaak is, door het hem te vragen of door het doen van een [meting](#)
 - Vraag de medewerker wat hij al gedaan heeft om de werkdruk te verminderen. Vraag of hijzelf suggesties heeft om werkdruk te verminderen. Kijk daarna of u suggesties heeft om zijn stress te verminderen
- Een andere methode om signalen van een medewerker te bespreken, is de [ik-ik-jij-methode](#)
- In gesprek met uw medewerker: Hoe doet u dat als een medewerker gestrest en geïrriteerd binnenkomt? Ter inspiratie een paar korte filmpjes met voorbeelden. [Met gelijke munt](#), [peptalk](#) of [stoom afblazen](#)
- Gebruik tijdens een gesprek de methode van [luisteren, samenvatten en doorvragen](#)

Tips voor medewerkers

- Blijf niet met uw problemen rondlopen. Praat erover: thuis, met een collega of uw leidinggevende. Neem tijd, rust en ruimte voor zo'n gesprek. Vraag de ander of hij wil meedenken.
- In gesprek met uw leidinggevende? Bereid zo'n gesprek goed voor. Kijk ter inspiratie hoe een slecht en een goed voorbereid gesprek eruitzien.

Goede voorbeelden

De autobedrijven hebben korte [filmpjes](#) gemaakt over signalen en het voeren van een constructief gesprek. Er zijn filmpjes voor de medewerker en filmpjes voor de leidinggevende.

2.5 Voorlichting over werkdruk

Elke werkgever moet zijn medewerkers voorlichten over de arborisico's in het werk en de maatregelen die genomen zijn. Hierdoor weten medewerkers wat de risico's zijn en ze zelf kunnen doen.

Tips voor leidinggevenden

- Informeer de medewerkers over wat u doet om ongezonde werkdruk aan te pakken.
- Geef medewerkers aan wat ze zelf kunnen doen. Ongezonde werkdruk signaleren, bespreken met u, op zoek gaan naar oplossingen. En het eigen werk goed organiseren om werkdruk te voorkomen.

Goede voorbeelden

- De mobiliteitssector heeft voor kleine bedrijven [materiaal](#) gemaakt dat ze kunnen gebruiken in hun voorlichting. Het gaat daarbij over signalen, meten en in gesprek gaan.
- NAPO, filmpjes met een glimlach, heeft ook een serie filmpjes gemaakt over [stress](#).

2.6 Gezonde werkhoeveelheid

Bij een gezonde werkhoeveelheid is de hoeveelheid werk afgestemd op de hoeveelheid medewerkers, waarbij u ook rekening houdt met de ervaring en kwaliteit van de medewerkers. 'Werk genoeg, handen tekort' geldt momenteel in veel betonbedrijven. Daarmee is dit thema een uitdaging voor bedrijven die daar last van hebben. Door te zorgen voor een gezonde werkhoeveelheid houdt u de werkdruk ook gezond.

Tips voor leidinggevenden

- Zorg voor realistische planningen, waarbij u ook rekening houdt met onverwachte piekbelasting door verstoringen, zieke medewerkers en urgente spoedklussen.
- Wees in de volgende situaties alert dat de planning extra aandacht en ruimte nodig heeft: nieuwe machines, nieuw automatiseringssystemen, groot onderhoud, vakantieperiodes, niet ingevulde vacatures.
- Soms kunnen afspraken met uitzendbureaus en zzp'ers extra flexibiliteit geven als de werkhoeveelheid te groot is.
- Ga bij te grote drukte het gesprek aan met een opdrachtgever over opleverdatum of in het uiterste geval het niet aannemen van een opdracht.
- Neem medewerkers serieus die aangeven als werk echt niet meer past in een werkdag. Kijk dan samen met de medewerker wat voor keuzes er te maken zijn.
- Door de [faalkosten](#) te verminderen of het werkproces te verbeteren kan de balans tussen werkhoeveelheid en personeel ook verbeteren.

Tips voor medewerkers

- Past een vraag echt niet meer in een werkdag? Durf dan ook 'nee' of 'ja, maar niet vandaag' te zeggen. Vraag in zo'n geval of het echt niet op een ander moment kan en bespreek alternatieven met uw leidinggevende.
- Vindt u het moeilijk 'nee, niet nu' te zeggen? Op leren.nl staat een gratis korte online cursus.

2.7 Gezonde werktijden

Met langer werken en minder pauzes zijn medewerkers meer uren op de werkvloer. Maar te lang werken en te weinig pauzes is ongezond voor de medewerkers en leidt tot meer fouten en ongelukken. Hieronder staan de regels die gelden en tips hoe u de balans gezond kan houden.

Tips voor leidinggevenden

- Overwerk is soms nodig om een klus af te krijgen. Voorkom te lang en te vaak tegen de grenzen van de arbeidstijdenwet aan te zitten. Dat pleegt roofofbouw op de medewerkers.
- Belangrijkste regels van de arbeidstijdenwet zijn:
 - Maximaal 12 uur per dienst werken
 - Maximaal 60 uur per week werken, maar dat mag geen vier weken achter elkaar.
 - Na uiterlijk 5,5 uur werken moeten medewerkers minimaal 30 minuten pauze nemen.

Alle regels zijn te vinden in de [brochure](#) van het ministerie van SZW.

- Houd bij overwerk ook rekening met persoonlijke omstandigheden van medewerkers. Vraag in eerste instantie medewerkers die graag willen en kunnen als overwerk echt nodig is.
- Moeten medewerkers over langere tijd meer overwerken dan gezond is, kijk dan bij de oplossing [gezonde werkhoeveelheid](#) of [onnodig werk verminderen](#) wat u daaraan kan doen.

Tips voor medewerkers

- Neem voldoende pauzes, ook als het lijkt dat daar geen tijd voor is.
- Na max 5,5 uur moet u minimaal 0,5 uur pauze nemen en u mag maximaal 12 uur tijdens een dienst werken volgens de arbeidstijdenwet.

Goede voorbeelden

Een bedrijf in de betonindustrie heeft meer dan genoeg werk. Ondanks dat beperkt de werkgever het overwerk tot maximaal vijf uur per week per medewerker. Bij meer overwerk merkte hij dat de productiviteit niet meer toenam, doordat de motivatie daalde en medewerkers meer fouten gingen maken.

2.8 Onnodig werk verminderen

Faalkosten zijn alle kosten die onnodig voor het eindproduct zijn gemaakt. Te hoge faalkosten hebben direct invloed op de werkdruk. Faalkosten zijn nooit helemaal te vermijden.

Tips voor leidinggevenden

- Faalkosten liggen meestal tussen de 5-10% van de totale kosten. Liggen ze daarboven dan is het zinvol goed naar oorzaken en oplossingen te kijken.
- Faalkosten kunnen komen door gebrekkige communicatie en samenwerking, ontbreken van vakmanschap bij opdrachtgever of opdrachtnemer of een niet beheerst proces, zoals verkeerde intake, fouten in de tekening of geen tussentijdse controles. Kijk goed wat bij u van toepassing is.
- Faalkosten liggen zelden als oorzaak bij één persoon. Effectief aanpakken doet u als iedereen een steentje bijdraagt.
- De basis ligt bij signaleren als er zaken mis dreigen te gaan en medewerkers die dit signaleren serieus te nemen. Nodig dus uw medewerkers uitdrukkelijk uit u te storen voor dit soort signalen. Laat medewerkers daarbij merken dat u ze gehoord heeft, ook als het loos alarm was.
- Houd een foutendagboek bij. Dit helpt om te weten welke fouten op welke dagen en door wie worden gemaakt. Uiteindelijk kan dit ervoor zorgen dat soortgelijke fouten in de toekomst minder vaak of niet meer worden gemaakt.



Tips voor medewerkers

- Signaleert u als er iets mis dreigt te gaan wat tot onnodige kosten kan leiden, meld dat dan bij uw leidinggevende en als die er niet is bij uw collega's.

Goede voorbeelden

Het boekje Faalkosten de wereld uit. Deze publicatie geeft bedrijven daarvoor een praktisch handvat. Ze bevat een korte verhandeling over wat faalkosten zijn en waardoor ze worden veroorzaakt, een praktische handleiding voor het verminderen van faalkosten en technieken die daarbij kunnen worden gebruikt.

2.9 Logistiek verbeteren

Vooral in de betonmortelindustrie is de intake met de klant cruciaal om het juiste product met de juiste truckmixer op de afgesproken tijd af te leveren. Voor betonproducten is goed afstemmen met klanten van belang om op het juiste moment het juiste product te kunnen leveren. Een goede logistiek aan de voorkant, voorkomt ongezonde werkdruk bij de medewerkers aan de achterkant.

Tips voor leidinggevenden

- Bij de betonmortelindustrie is het cruciaal om het juiste product op de juiste tijd met de juiste vrachtauto te leveren. Besteed veel aandacht aan de kwaliteit van deze intake en goed inwerken van medewerkers die deze taak doen.
- Sommige klanten in de betonmortelindustrie vragen u te vroeg te komen of communiceren niet of te laat als iets verandert. Spreek ze daarop aan zo snel mogelijk na het voorval, inclusief de consequenties als het vaker voorkomt. Ze realiseren zich vaak onvoldoende hoe een uitloop gevolgen heeft voor de rest van een werkdag.
- Stem bij het maken van betonproducten met name goed af hoe de logistieke planning eruitziet. Hierin investeren aan de voorkant geeft minder werkdruk aan de achterkant.

Tips voor medewerkers

- Als u ziet dat de planning mis gaat, signaleer dit dan en bespreek dat met uw leidinggevende.

Goede voorbeelden

Een korte [commercial](#) van de NS geeft een goed voorbeeld van de communicatie over de negatieve gevolgen van spoorlopen.

2.10 Leidinggeven bij ongezonde werkdruk

Bij ongezond hoge werkdruk speelt de wijze van leidinggeven ook een rol. Een leidinggevende kan in het ideale geval op twee manieren leiding geven te weten:

1. **Taakgericht** leidinggeven door het geven van sturing, planning, controleren en corrigeren
2. **Mensgericht** leidinggeven door luisteren, vragen, coachen en ondersteunen

In elke situatie gebruikt hij een andere vorm. Als beide vormen met elkaar in evenwicht zijn, ervaren medewerkers minder ongezonde werkdruk en zijn de resultaten van het werk beter.

Tips voor leidinggevenden

- Vul de [checklist leiderschapstijl](#) in om te ontdekken waar uw voorkeur ligt.
- Zorg dat u zowel taakgericht als mensgericht leidinggeven toepast. Volg zo nodig een cursus leidinggeven als u zich hierin wilt ontwikkelen.

Hier geen tips voor medewerkers, want die hebben hierin geen rol.

2.11 Communicatie en samenwerken

Als medewerkers en leidinggevenden onderling en met elkaar goed communiceren en samenwerken neemt de werkdruk vaak fors af.

Tips voor leidinggevenden

- Komt er een nieuwe medewerker: laat één ervaren medewerker verantwoordelijk zijn voor het inwerken van een nieuwe collega
- Werkt u met anderstaligen: laat ze in een team werken met een voorman die de taal van de anderstalige en Nederlands spreekt. Of laat anderstaligen een-op-een begeleiding van een tweetalige collega krijgen.
- Geef ook aandacht aan energiegevers in het werk. Door met elkaar voldoende aandacht te geven aan wat goed gaat in het werk en gemeente complimenten te geven, stimuleert u energiegevers bij medewerkers. Veruit de meeste feedback gaat over dingen die niet goed gaan in het werk en te weinig over wat wel goed gaat. Door aandacht te geven aan energiegevers wordt die verhouding gunstiger.
- Begin een overleg eens met een rondje van energiegevers in het werk. 'Wat gaat er goed', 'waar ben je trots op'. Dat geeft direct een andere sfeer in het overleg.
- Hoe vaker een verhaal wordt doorverteld, hoe meer het vervormt. Korte lijnen werken in communicatie beter. En dat werkt het beste door regelmatig op de werkvloer te zijn.
- Een boodschap is pas helder als de ander de precieze bedoeling ervan begrijpt. Maak aanbevelingen als 'professioneel, goed, hoge kwaliteit' altijd concreet door tijd, aantal en andere concrete zaken te benoemen. Bijvoorbeeld: 'Met een hoge kwaliteit bedoel ik dat'

Tips voor medewerkers

- Besteed ook aandacht aan uw werkplezier. Sta elke dag bewust stil bij wat u gedaan heeft, bij wat goed ging en hoe u uw vakmanschap heeft kunnen gebruiken. En geef (nog) vaker een compliment aan een collega met wie u samenwerkt.
- Ontvangt u een boodschap die niet duidelijk is, vraag dan door en ga niet zelf invullen. Als iemand bijvoorbeeld vraagt om een hogere kwaliteit, vraag dan wat hij daar precies mee bedoelt.

2.12 Werk en privé in balans

Werk en privé lopen tegenwoordig steeds meer in elkaar over. Hoe hoger de werkdruk, hoe lastiger het is om daar privé geen last van te hebben. En andersom werkt het ook zo. Door een gezonde balans tussen werk en privé zaken en goede afspraken over verlof zijn werk en privé in balans te krijgen en te houden.

Tips voor leidinggevenden

- Geef medewerkers waar mogelijk meer flexibiliteit over wanneer ze werken, zodat ze werk en privé beter met elkaar in balans kunnen brengen.
- Stimuleer medewerkers tot gezonde leefgewoontes. Bewust omgaan met slapen, gezond eten en drinken en regelmatig bewegen helpen om fysiek en mentaal gezond te blijven. Wijs ze op het overzicht met [concrete tips](#). Niet dwingend, maar als advies.

Tips voor medewerkers

- Als privéomstandigheden en werkroosters botsen, bespreek dan met uw leidinggevende of en hoe jullie deze beter op elkaar af kunnen stemmen.
- Wat u buiten uw werk doet en meemaakt heeft invloed op uw werk. Soms kan die invloed beter, bijvoorbeeld als het gaat om piekeren, eten, drinken, bewegen, ontspannen of de invloed van zwangerschap, mantelzorg of financiële problemen. Hoe? Kijk eens naar een overzicht met [concrete tips](#).
- Wilt u de balans verbeteren door meer of minder werken? Lees dan wat de wettelijke [regels](#) hiervoor zijn.
- Werkt u in de betonproductenindustrie? Dan zijn de bepalingen uit de cao voor de betonproductenindustrie van toepassing. In deze cao treft u bepalingen aan over onder meer: arbeidsduur en werktijden (artikel 6), geoorloofd verzuim (artikel 10), vakantie (artikel 12) en duurzame inzetbaarheid (artikel 18).

3. Ongewenst gedrag

Deze catalogus beschrijft oplossingen om stress door intern ongewenst gedrag en ongezonde werkdruk te voorkomen of verminderen. Extern ongewenst gedrag zoals gedrag door opdrachtgevers, klanten of bezoekers maakt geen onderdeel uit van deze arbocatalogus. Er is sprake van intern ongewenst gedrag als medewerkers last hebben van pesten, agressie, discriminatie of seksuele intimidatie op het werk door collega's of leidinggevenden. Ongewenst gedrag kan leiden tot stress op het werk. De werkgever is verplicht ongewenst gedrag te voorkomen en als dat niet mogelijk is de gevolgen te beperken en te zorgen voor voorlichting en onderricht.

Definities

De volgende definities zijn van toepassing.

- Agressie: Situaties waarbij een werknemer lichamelijk of geestelijk wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Voorbeelden: bedreigen, schelden, slaan en schoppen.
- Pesten: Negatief regelmatig terugkerend gedrag gericht op steeds dezelfde persoon of groep van personen, waarbij die persoon of groep het gevoel heeft zich niet goed te kunnen verweren. Voorbeelden: iemand uitsluiten, vernederen, kleineren of steeds grapjes over iemand maken.
- Discriminatie: Iemand op een andere wijze behandelen dan een ander op grond van ras, levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, nationaliteit, leeftijd, handicap of ziekte, arbeidsrelatie (part-time of fulltime), arbeidscontract (vast dienstverband, tijdelijk of inleen), sekse of seksuele geaardheid of burgerlijke staat.
- Seksuele intimidatie: Seksuele aandacht die als ongewenst wordt ervaren. Hierbij gaat het om elke vorm van seksuele toenadering in woord, geschreven tekst of fysiek. Het slachtoffer bepaalt of een grens is overschreden. Ofwel is er sprake van seksuele intimidatie of niet. Voorbeelden: suggestieve opmerkingen, seksueel getinte opmerkingen, ongevraagd foto's of teksten sturen, seksuele gebaren, ongewenste aanrakingen, aanranding en verkrachting.

In de [factsheet](#) pesten, intimidatie en discriminatie staan cijfers over de mate waarin ongewenst gedrag in Nederland voorkomt. Deze geven een eerste indicatie dat in bedrijven ongewenst gedrag voorkomt.

Ongewenst gedrag kan een groot stress-effect hebben voor het slachtoffer en tast de waardigheid aan. Slachtoffers kunnen in een sociaal isolement komen, hun zelfvertrouwen verliezen, zich continu gespannen voelen, zich minder tevreden en betrokken voelen en ziek worden. Klinkt dat overdreven? Neem dan de moeite te kijken naar de korte film '[Geen Dienst](#)' (6.40 min) over de gevolgen van pesten.

Oplossingen ongewenst gedrag:

1. Beleid maken
2. Signaleren van ongewenst gedrag
3. Meten ongewenst gedrag
4. Visie en regels
5. In gesprek over ongewenst gedrag
6. Voorlichting en onderricht
7. Leiding geven bij ongewenst gedrag
8. Opvang en afhandelen

3.1 Beleid maken

Werkgevers zijn verplicht een beleid te voeren om ongewenst gedrag te voorkomen en, als dat niet mogelijk is, te beperken. In het beleid stelt u vast of er sprake is van ongewenst gedrag en wat de oorzaken zijn. Die oorzaken kunt u halen uit een bijeenkomst met het team, aangevuld met informatie uit functioneringsgesprekken of met een [meting](#) in kaart brengen.

Beleid omvat in ieder geval het uitvoeren van een Risico-inventarisatie en evaluatie, waarin ongewenst gedrag ook aan de orde komt. En op basis van die Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) wordt een plan van aanpak opgesteld. Daarin staat een overzicht van de maatregelen, wanneer ze gepland staan en wie daar verantwoordelijk voor is. Ook is het belangrijk om minimaal een keer per jaar te kijken naar de voortgang van dat plan van aanpak en de effecten van de maatregelen.

Door beleid te voeren krijgt u gestructureerd zicht op de risico's voor intern ongewenst gedrag en de maatregelen die u kunt nemen om die risico's aan te pakken. Zonder beleid weet u niet gestructureerd wat de risico's zijn.

Tips voor leidinggevenden

- Voer minimaal eens in de 3 à 5 jaar een RI&E uit en maak op basis daarvan een plan van aanpak. Betrek de preventiemedewerker en de arbodienst bij de uitvoering hiervan. Voor de betonsector is een erkende [branche-RI&E](#) gemaakt die toegesneden is op de risico's van de sector. U kunt deze zelfstandig en gratis uitvoeren. De OR heeft instemmingsrecht op het plan van aanpak.
- Bekijk regelmatig en minimaal een keer per jaar de voortgang van het plan van aanpak en bespreek deze met uw medewerkers. Gebruik dat moment tevens om de medewerkers voorlichting te geven over intern ongewenst gedrag. Leidinggevenden die het onderwerp regelmatig bespreken laten daarmee zien dat ze het onderwerp belangrijk vinden.
- Gebruik de [zelfinspectietool ongewenst gedrag](#) van de inspectie SZW. Met deze tool kijkt u als werkgever naar uw eigen organisatie, zoals een inspecteur dat doet.

Tips voor medewerkers

- Hoort u als medewerker dat er binnen uw bedrijf een RI&E wordt opgesteld, vraag dan op welke wijze inbreng vanuit u en uw collega's is geregeld. Heeft u verbeterpunten, meld ze bij uw leidinggevende of de preventiemedewerker met het verzoek om daar in de RI&E rekening mee te houden.

3.2 Signaleren van ongewenst gedrag

Bij ongewenst gedrag kunnen medewerkers last krijgen van stress. Als signalen van stress tijdig herkend en besproken worden is veel ellende, zoals langdurig verzuim, te voorkomen. Die signalen zijn namelijk een bekende voorloper van langdurig verzuim.

De ene persoon zal sneller stress ervaren dan de ander. Iedereen is hierin verschillend. Daarom is het van belang dat die signalen snel herkend worden en dat er snel een serieus gesprek tussen leidinggevende en medewerker gepland wordt.

Tips voor leidinggevenden

- Signalen van stress zijn signalen die er eerder niet waren. Signalen die kunnen duiden op ongewenst gedrag zijn: sociale isolatie, prikkelbaar, gespannen houding, somber, snel schrikken, vermoeidheid, ongezonder eten drinken en roken.
- Signalen van pesten zijn: vermijdingsgedrag, onverklaarbare fouten maken, herhaaldelijk verzuim, verzoeken om roosterwijziging of overplaatsing zonder duidelijke redenen, (willen) nemen van ontslag.
- Kijk in de oplossing [in gesprek over ongewenst gedrag](#) naar tips over het voeren van een gesprek over die signalen.

Tips voor medewerkers

- Heeft u last van ongewenst gedrag? Laat dat niet doormodderen, maar bespreek het, met het doel om gerichte maatregelen te nemen. Dit kan in een gesprek met de leidinggevende of een vertrouwenspersoon. Soms kan een goede vriend of vriendin ook de juiste feedback geven. Als u medische klachten heeft, bespreek deze dan ook met de huisarts of de bedrijfsarts.
- De grootste valkuil is om geen tijd en aandacht te geven aan uw klachten met het idee dat het wel over gaat.

3.3 Meten ongewenst gedrag

In de RI&E kijkt u globaal of ongewenst gedrag een risico is. Met een meting kijkt u concreet wat de oorzaken en gevolgen zijn, zodat u daarmee beter achterhaalt wat de noodzaak is, wat de oorzaken zijn en welke oplossingen nodig zijn.

Tips voor leidinggevenden

- Gebruik een logisch moment (werkoverleg, toolboxmeeting, na het geven van voorlichting, etc.) om de medewerkers anoniem aan de hand van een paar vragen kenbaar te laten maken of ongewenst gedrag voorkomt. [Bijgevoegde vragen](#) komen uit de Nederlandse enquête Arbeidsomstandigheden die eens per jaar wordt geactualiseerd. Zo kunt u uw bedrijf vergelijken met de sector industrie.
- Ook kunt u een externe partij (arbodienst, adviseur) vragen of die met een vragenlijst of interviews ongewenst gedrag kan meten.
- Registreer iedere keer dat ongewenst gedrag plaats vindt. Ter inspiratie een [voorbeeld registratieformulier](#).
- Verrijk de uitkomsten door een gesprek met de vertrouwenspersoon. Hoeveel gesprekken heeft die gevoerd, wat waren de thema's, heeft de vertrouwenspersoon ook een beeld van de bronnen en advies voor maatregelen?
- Neem op basis van de uitkomsten passende maatregelen. Zowel om ongewenst gedrag te voorkomen, als te zorgen voor een goede opvang. De oplossingen in deze arbocatalogus zijn een goede basis voor het nemen van maatregelen.

Tips voor medewerkers

- Met een praktische meting uit de mobiliteitssector krijgt u met elf vragen een beeld van oorzaken en gevolgen van stress. Vraag 7 gaat over ongewenst gedrag. Daarna kunt u op onderwerpen die relevant zijn een vervolgtest doen. Daarin staan ook concrete tips ter verbetering.
- In het themadossier [pesten, intimidatie en discriminatie](#) en in het themadossier [agressie en geweld](#) van FNV is vanuit medewerkersperspectief veel informatie te vinden over ongewenst gedrag. Wat is het? Hoe herkent u het? Wat kunt u eraan doen?

3.4 Visie en regels

Ongewenst gedrag kunt u in grote mate verminderen als u duidelijke afspraken maakt en deze communiceert. Wat is gewenst gedrag, wat is ongewenst en wat kan echt niet? En wat doet u na een situatie met ongewenst gedrag?

Tips voor leidinggevenden

- Laat uw medewerkers duidelijk weten dat u ongewenst gedrag in welke vorm dan ook niet accepteert en wat de sancties zijn als medewerkers dit gedrag wel vertonen. Medewerkers zullen hierdoor eerder procedures volgen, elkaar aanspreken en incidenten melden.
- Stel een vertrouwenspersoon aan in uw organisatie of maak gebruik van een externe vertrouwenspersoon, bijvoorbeeld iemand van uw arbodienst.
- U kunt ook gebruik maken van de [vertrouwenspersoon](#) van de branchevereniging Betonhuis voor de bedrijven. Tevens biedt de branchevereniging de mogelijkheid om door te verwijzen naar een externe [klachtencommissie](#) als formele stap bij ongewenst gedrag.

Tips voor medewerkers

- M.b.t. opvang van medewerkers is voorzien in een interne of externe [vertrouwenspersoon](#) en in de mogelijkheid om door te verwijzen naar een externe [klachtencommissie](#).

Goede voorbeelden

- Een voorbeeld van een compacte visie ter inspiratie: ‘Onder ongewenst gedrag verstaan we alle vormen van pesten, agressie, intimidatie, discriminatie en seksuele intimidatie. Wij accepteren in ons bedrijf geen enkele vorm van ongewenst gedrag. Niet van medewerkers, niet van klanten en niet van leidinggevendenden. Wij willen dat iedereen in ons bedrijf met respect met elkaar omgaat en iedereen buiten ons bedrijf onze medewerkers met respect behandelt’.
- Een voorbeeld van een [gedragscode ongewenst gedrag inclusief sancties](#).
- Een voorbeeld van sancties: Bij een klacht over ongewenst gedrag door een andere medewerker kan de directie op advies van de klachtencommissie na onderzoek sancties opleggen. Afhankelijk van de zwaarte van de klacht(en) kan de directie een van de volgende sancties opleggen aan degene tegen wie een gegronde klacht is gericht:
 - een schriftelijke berisping
 - een schorsing
 - een geldboete
 - overplaatsing
 - ontslag
- In ‘[Een goede werksfeer, laten we dat zo houden](#)’ staan handvatten hoe u pestgedrag als leidinggevende kunt voorkomen en een goede werksfeer kunt behouden.

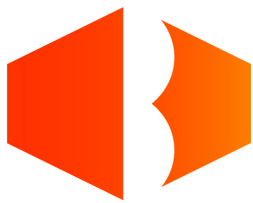
3.5 In gesprek over ongewenst gedrag

Door bij ongewenst gedrag direct in gesprek te gaan met slachtoffer en dader voorkomt u dat het ongewenst gedrag blijft en escaleert. Tevens stimuleert u een gezonde verwerking bij het slachtoffer.

Hoe gaat u in gesprek met een medewerker die er last van heeft, hoe met een dader en hoe met uw team?

Tips voor leidinggevendenden

- Ongewenst gedrag in een team bespreken: kijk samen met de medewerkers naar de filmpjes ‘[waar ligt jouw grens](#)’. Bespreek daarna met het team waar die grens ligt en wat u en de medewerkers kunnen doen als die grens wordt overschreden.
- Een van uw medewerkers heeft last van ongewenst gedrag: Neem klacht van de medewerker serieus, geef hem/haar vooral de kans zijn verhaal te doen. Zorg dat u ook de dader spreekt en zijn verhaal hoort voordat u oordeelt en maatregelen neemt. Wijs de medewerker op de mogelijkheid om contact op te nemen met een [vertrouwenspersoon](#) en een [klachtencommissie](#).



- Een dader aanspreken: Spreek een dader aan op zijn gedrag en geef duidelijk aan dat u dat gedrag niet tolereert. Maak concrete afspraken met hem over het verbeteren van dat gedrag en de consequenties als hij dat niet doet. Leg dat zo nodig vast. Hou in de gaten of de dader zich daaraan houdt. Check dat ook bij het slachtoffer. Neem zo nodig contact op met de [vertrouwenspersoon](#) voor advies over uw aanpak.
- Geef zelf het goede voorbeeld!

Tips voor medewerkers

- Wat kunt u doen als u ziet dat een collega wordt gepest? Neem het op voor die collega. Geef uw eigen mening en vertel de pester dat u zijn gedrag niet OK vindt. Verandert er hierna niets of vindt u dit lastig? Spreek erover aan uw leidinggevende of de leidinggevende daarvan. Geef de collega aan dat er een [vertrouwenspersoon](#) is specifiek voor situaties met ongewenst gedrag.
- Wordt u zelf gepest? Zeg duidelijk dat u dat gedrag niet OK vindt. Vraag collega's die niet meedoen om steun, misschien hebben zij er ook last van. Vertel erover aan uw leidinggevende of de leidinggevende daarvan.
- Neem contact op met de [vertrouwenspersoon](#). Deze is er voor u om naar u te luisteren en als u dat wilt mee te kijken naar mogelijkheden om dit te stoppen.
- Klachtencommissie: Bij ernstig ongewenst gedrag kunt u ook een klacht indienen bij de [klachtencommissie](#) van de betonsector.

Goede voorbeelden

- De verzekeraars hebben [handreikingen](#) gemaakt voor medewerkers en leidinggevenden met adviezen en tips bij ongewenst gedrag.

3.6 Voorlichting en onderricht

Door voorlichting weten medewerkers wat de risico's zijn en wat ze zelf kunnen doen. Pas als medewerkers weten wat ongewenst gedrag is, welke maatregelen er bestaan en wat ze kunnen doen als het hun overkomt, dan zijn ze ook in staat hier gericht naar te handelen.

Hier zijn enkele voorbeelden over hoe u voorlichting kunt geven aan uw medewerkers over ongewenst gedrag tussen medewerkers en vanuit klanten. Tevens aandacht voor onderricht aan leidinggevenden, zodat deze ongewenst gedrag kunnen herkennen en aanpakken.

Tips voor leidinggevenden

- Bij goede voorlichting is er aandacht voor [beleid](#) van de organisatie, maatregelen die de werkgever neemt om ongewenst gedrag te voorkomen en informatie over wat medewerkers kunnen doen als het ze overkomt, zoals informatie over de [vertrouwenspersoon en de klachtencommissie](#). Tevens is de voorlichting een goed moment om de medewerkers een [vragenlijst](#) in te laten vullen, zodat u ook weet in welke mate en welke vormen van ongewenst gedrag in uw organisatie voorkomen.

Tips voor medewerkers

- Weet u niet wat de werkgever doet op het gebied van voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag? Vraag het hem/haar dan.
- Weet dat uw bedrijf voorziet in een interne of externe vertrouwenspersoon en/of klachtencommissie.
- Bij FNV en CNV kunt u vanuit medewerkersperspectief informatie over ongewenst gedrag vinden.

Goede voorbeelden

- De mobiliteitssector heeft [korte filmpjes en een instructiekaart](#) gemaakt om ongewenst gedrag in het bedrijf te bespreken.
- De verzekeraars hebben [handreikingen](#) gemaakt voor medewerkers en leidinggevenden met adviezen en tips bij ongewenst gedrag.

3.7 Leidinggeven bij ongewenst gedrag

Bij ongewenst gedrag speelt de wijze van leidinggeven ook een rol. Een leidinggevende kan in het ideale geval op twee manieren leiding geven te weten:

- **Taakgericht** leidinggeven door het geven van sturing, planning, controleren en corrigeren;
- **Mensgericht** leidinggeven door luisteren, vragen, coachen en ondersteunen.

Bij elke situatie kan een andere vorm horen. Leidinggevenden die een goede balans hebben tussen mensgericht leidinggeven en taakgericht leidinggeven hebben minder ongewenst gedrag in hun team. En medewerkers ervaren dan sneller dat zij met hun leidinggevende kunnen praten als ze ergens mee zitten.

Tips voor leidinggevenden

- Vul de [checklist leiderschapsstijl](#) in om te ontdekken waar uw voorkeur ligt. Deze kan u helpen om te beoordelen welke leiderschapsstijl het beste in uw situatie past.
- Zorg dat u zowel taakgericht als mensgericht leidinggeven toepast. Volg een cursus leidinggeven als u zich hierin wilt ontwikkelen.

3.8 Opvang en afhandelen

Ongewenst gedrag kan een forse impact hebben op de medewerker die het overkomt. Een goede opvang kan langdurig verzuim voorkomen en een gezonde werksfeer bevorderen en is daarom van groot belang. Opvang is een wettelijke verplichting, hoe u dat doet niet. Voor opvang is het nodig een vertrouwenspersoon of vergelijkbaar iemand aan te wijzen.

Bedrijven kunnen zelf zorgdragen voor een interne of externe [vertrouwenspersoon](#) en/of hiervoor de Arbodienst inschakelen. Betonhuis (de branchevereniging voor de betonindustrie) voorziet ook in een vertrouwenspersoon voor de bedrijven en in de mogelijkheid om door te verwijzen naar een externe klachtencommissie, indien een klacht formeel wordt gemaakt.

Tips voor leidinggevenden

- Komt er een medewerker naar u toe die last heeft van ongewenst gedrag, neem dan de tijd voor hem. Schikt het op dat moment echt niet, maak dan z.s.m. een aparte afspraak met hem.
- Wijs de medewerker ook op de mogelijkheid contact op te nemen met de [vertrouwenspersoon](#) en het indienen van een klacht bij de [klachtencommissie](#).
- Heeft de medewerker medische klachten, verwijst hem dan door naar de bedrijfsarts.
- Is het u duidelijk dat er een dader is, wacht dan niet om met hem [in gesprek](#) te gaan en indien nodig gepaste maatregelen te nemen.

Tips voor medewerkers

- Ondervindt u ongewenst gedrag door anderen?
 - Schrijf zo feitelijk mogelijk op wat er is gebeurd. Bewaar mails, berichten etc. Bij verdere escalatie staat u hier sterker mee.
 - Ga indien mogelijk in gesprek met de dader en maak afspraken. Komt u daar niet uit, ga dan naar uw leidinggevende of de leidinggevende van uw leidinggevende.
 - U kunt ook contact opnemen met de [vertrouwenspersoon](#) die uw bedrijf beschikbaar stelt, zoals bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon van de Arbodienst of die van Betonhuis. Hier kunt u een gesprek aangaan en samen kijken wat voor u de beste oplossing is.
 - Komt u er niet uit met de vertrouwenspersoon dan kunt een klacht indienen bij een onafhankelijke [klachtencommissie](#), bijvoorbeeld die van Betonhuis.
- Spreekt u een collega die ongewenst gedrag is overkomen, wijs hem dan op de mogelijkheden van een gesprek met zijn leidinggevende, een [vertrouwenspersoon](#) en/of de [klachtencommissie](#).

Bijlage 1

Checklist signalen ongezonde werkdruk op individueel niveau

Er zijn vrijwel altijd signalen voordat iemand overspannen raakt, een burn-out krijgt of andere zeer negatieve gevolgen van werkdruk of ongewenst gedrag ondervindt. In de praktijk kunnen medewerkers zeer uiteenlopende signalen vertonen, dat maakt interpretatie soms lastig. De kern van deze signalen is echter altijd 'anders dan anders'. Dat wil zeggen: medewerkers reageren anders of tonen ander gedrag dan voorheen.

Zichtbaar of niet

De checklist noemt in de bovenste helft zichtbare signalen die medewerkers kunnen vertonen. In de onderste helft staan signalen die niet meteen op het werk zichtbaar zijn. Ze zijn in de checklist opgenomen om een volledig beeld van mogelijke individuele gevolgen te geven. Bovendien kunnen collega's of leidinggevenden zich van deze gevolgen op een andere manier een beeld vormen, bijvoorbeeld via gesprekken.

Geen incidenten

Het gaat bij het toepassen van de checklist niet om incidenten, zoals een medewerker die een keer geen inspiratie heeft. Het gaat om gedrag dat voor die medewerker niet normaal is en dat hij de laatste tijd vaker laat zien, bijvoorbeeld iemand die de laatste weken steeds besluitelozener is. Afhankelijk van het normale gedrag van de medewerker en de intensiteit van de signalen die collega's of de leidinggevende waarnemen, is het raadzaam om bij 1, 2 of 3 signalen tot het bespreken van de signalen en het aanpakken van werkdruk of ongewenst gedrag over te gaan.

In gedrag:	Psychisch/emotionele signalen:	Lichamelijke signalen:
Zichtbare signalen:		
<input type="checkbox"/> Overuren en/of achterstand in werk <input type="checkbox"/> Onderpresteren <input type="checkbox"/> Prioriteiten verwarren <input type="checkbox"/> Onzorgvuldig in het werk en/of het onderhoud van werk <input type="checkbox"/> Fouten, ongevallen, bijna-ongevallen <input type="checkbox"/> Geen of nauwelijks pauzes nemen <input type="checkbox"/> Sociale isolatie <input type="checkbox"/> Meer en ongezonder eten of drinken <input type="checkbox"/> Meer roken <input type="checkbox"/> Van de hak op de tak springen <input type="checkbox"/> Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prikkelbaar 2. Agressief 3. Angstig 4. Ongeïnspireerd, diep zuchtend 5. Snel schrikken 6. Ongemotiveerd 7. Ontevreden 8. Vergeetachtig 9. Verstrooid, slecht kunnen concentreren 10. Sarcastisch 11. Somber 12. Besluiteloos 13. Chaotisch 	<input type="checkbox"/> Oververmoeid <input type="checkbox"/> Vermageren of juist aankomen <input type="checkbox"/> Nagelbijten <input type="checkbox"/> Beven, zweten, trillen, tics <input type="checkbox"/> Huilen <input type="checkbox"/> Gespannen houding <input type="checkbox"/> Hyperventileren <input type="checkbox"/> Huiduitslag <input type="checkbox"/> Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes
Niet-zichtbare signalen:		
<input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende ontspannen, bijvoorbeeld via sport of hobby's <input type="checkbox"/> Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringsmiddelen, maagpillen) <input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende over als lastig ervaren situaties praten <input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende emotionele steun ervaren	<input type="checkbox"/> Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen <input type="checkbox"/> Verdrietig gevoel, depressief <input type="checkbox"/> Zelfverwijten, schuldgevoel <input type="checkbox"/> Angst voor de toekomst <input type="checkbox"/> Gevoel van onrust <input type="checkbox"/> Opgejaagd gevoel <input type="checkbox"/> Onzeker, gevoel mislukkeling te zijn <input type="checkbox"/> Onwerkelijk gevoel <input type="checkbox"/> Ongeïnteresseerd gevoel <input type="checkbox"/> Voortdurend piekeren	<input type="checkbox"/> Spanning in nek en schouders <input type="checkbox"/> Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien <input type="checkbox"/> Slapeloos, vaak wakker of andere slaapklachten <input type="checkbox"/> Hoofdpijn, migraine <input type="checkbox"/> Spierpijn <input type="checkbox"/> Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn <input type="checkbox"/> Hoge bloeddruk <input type="checkbox"/> Hartkloppingen, pijn of druk op de borst

Bron: Aukje van den Bent, 2004

Bijlage 2

Checklist signalen ongezonde werkdruk op teamniveau

Toelichting

De signalen in deze checklist zijn grofweg te onderscheiden in 'meer vechtgedrag' en 'meer vluchtgedrag'. Bij vechtgedrag gaan mensen 'de strijd aan'. Bij vluchtgedrag gaan mensen juist meer 'de strijd ontwijken'. Dit zijn individuele reacties. Niet alle groepsleden hebben dezelfde reacties. Vaak hebben mensen juist een voorkeur voor een van de twee stijlen. Bij groepsprocessen veroorzaken deze uitersten in gedrag extra druk binnen de groep. Niet alle signalen in deze checklist zijn per definitie een gevolg van ongezonde werkdruk.

Als er duidelijk veranderingen zijn waar te nemen, ga dan samen na wat daar de oorzaken van zijn. Hoe meer kruisjes, hoe groter de noodzaak om dit te doen.

Veranderde communicatie

- Minder open communicatie
- Gejaagd gedrag / geïrriteerd gedrag
- Slechter naar elkaar luisteren
- Frequent klaaggedrag, cynisme
- Gebruik van sterk emotioneel geladen woorden als 'vreselijk', 'ontzettend'
- Weinig deelname aan discussies tijdens overleggen

Veranderde besluitvormingsprocessen

- Beslissingen worden te snel en niet doordacht genomen
- Er wordt te lang gewacht met het nemen van beslissingen
- Er worden geen beslissingen meer genomen
- Ideeën worden van tafel geveegd nog voordat iemand is uitgesproken
- Mensen willen niet meer meedenken over nieuwe initiatieven
- Mensen worden subassertiever en passiever, en laten de leider beslissingen nemen

Veranderde opstelling naar collega's

- Afnemende interesse in collega's
- Nauwelijks nog aandacht voor de problemen van collega's
- Ieder gaat meer voor zich werken, geeft geen hulp meer aan collega's
- Bepaalde collega's worden ontlopen
- Tolerantie en geduld jegens collega's neemt af, er ontstaan conflicten
- Overmatige reacties op fouten van collega's

Veranderde prestaties

- Werktempo lager
- Beduidend mindere prestaties dan vroeger
- Minder aanpassingsvermogen: problemen lijken groter dan voorheen
- Frequenter om hulp vragen
- Veel uitzendkrachten ingehuurd
- Meer fouten en klachten

Veranderde aanwezigheid

- Toename van kort, frequent ziekteverzuim
- Teamleden komen vaker te laat of gaan eerder weg
- Collega's vallen kort na elkaar uit: als de een hersteld is, valt de volgende uit omdat het werk van de collega moest worden opgevangen (domino-effect)
- Er wordt geen verlof meer opgenomen, er ontstaan 'verlofstuwmeren'
- Ongewenst verloop neemt toe

Bron: arbocatalogusggz.nl

Bijlage 3

Ik-ik-jij-methode

Signalen bij een ander

Stel dat u signalen van hoge werkdruk waarneemt bij een ander. Wat kunt u daar dan het beste mee doen? Als u bij iemand anders signalen terugkoppelt waar hij niet op zit te wachten (hij heeft het immers heel druk) is de kans groot dat uw boodschap niet doordringt. En misschien zit u er wel helemaal naast.

Een van de manieren om op een veilige manier feedback te geven is de ik-ik-jij-methode. Hierbij gaat u uit van de feiten en nodigt u vanuit uw zorg de ander uit daarop te reageren.

Bij de eerste 'ik' geeft u zo feitelijk mogelijk aan wat u observeert. Meestal gaat het dan over wat u ziet of hoort.

Bij de tweede 'ik' geeft u aan wat dat met u doet. Ofwel wat is het effect van dat gedrag op u.

En bij de 'jij' vraagt u of de ander dat herkent.

Een voorbeeld

'Ik zie dat je de laatste drie vergaderingen een kwartier later binnen komt. En dat je een paar afspraken verzet hebt, omdat je zei dat je het werk niet af had. Ik maak me zorgen over je. Ik heb het idee dat de werkdruk bij jou te hoog is. Klopt dat, of herken je dat?'

Let op

In zo'n gesprek zijn een aantal zaken van cruciaal belang om tot een positieve verandering te komen. Het is een gesprek waarbij het gaat om te komen tot oplossingen op basis van oorzaken. Voorkom dat u de ander tot verantwoording roept of een negatief oordeel uitspreekt over zaken die hij beter anders had kunnen doen. Daarnaast is het belangrijk dat u niet met de ander in een klaagesprek komt en zo de negatieve spiraal versterkt. Informatie over de oorzaken heeft u nodig, maar genoeg is daarbij genoeg. Baken het probleemgebied af (wat is het belangrijkste knelpunt). Vat samen en vraag of het goed is dat u samen met de ander kijkt hoe het anders kan. En laat de ander dan zo veel mogelijk zelf bedenken wat mogelijke oplossingen zijn, waar hij zelf invloed op heeft. Bent u zijn leidinggevende of collega, dan kunt u vragen hoe u hem daarbij kan helpen. Daag de ander uit te komen tot zo concreet mogelijke veranderingen. Want als hij niets verandert, zullen zijn signalen ook niet veranderen. Of anders gezegd: 'Als je blijft doen wat je deed, krijg je wat je kreeg.'

Bijlage 4

Tips werk en privé

Onderstaande tips kunnen u inhoudelijk op weg helpen bij belastende zaken die u buiten uw werk doet, maar die ook uw werk kunnen beïnvloeden.

Soms leiden de tips ertoe dat u iets gaat veranderen. Dat gaat niet altijd vanzelf. Kijk eerst of u die verandering echt wilt en kijk dan hoe u die verandering kunt volhouden. Het gaat er daarbij om dat de verandering een gewoonte wordt. Een nieuw patroon dus. Lees ter inspiratie de korte column over [gewoontedieren die iets willen veranderen](#).

En dan de inhoudelijke tips.....

- Mantelzorger? Kijk op [mezzo.nl](#) voor informatie, advies en steun.
- Financiële problemen? [CNV-geldzorg](#) beschrijft hoe werknemers geldzorgen op orde kunnen brengen en houden. Het NIBUD geeft gerichte informatie over [hulp bij schulden](#).
- Meer willen bewegen? In de [oplossing meer bewegen](#) staan tips om op en buiten het werk meer te bewegen.
- Stoppen met roken? Hierover zijn heel veel sites met informatie over te vinden.
- Minder alcohol, drugs of medicijnen? Kijk voor tests, tips en hulp op de site van [Jellinek](#).
- Gezonder eten of afvallen? Het [voedingscentrum](#) geeft informatie over gezond eten en afvallen.
- Meer ontspannen? Een paar voorbeelden:
 - Op [lerenontspannen.nl](#) staan praktische manieren om meer rust te creëren in uw hoofd en in uw lijf,
 - [Psychologiemagazine](#) heeft 24 zeer diverse oefeningen verzameld om te ontspannen.
- Minder piekeren? Lees de feiten en 12 tips over [piekeren](#).
- Meer of minder werken? Bekijk de regels van de Rijksoverheid op [wanneer-mag-ik-meer-of-minder-uur-werken?](#)

Bijlage 5

Voorbeeld Gedragscode ongewenst gedrag

Toelichting: onderstaande gedragscode ongewenst gedrag is een voorbeeld!
Pas deze aan op uw eigen situatie, betrek de medewerkers erbij en ga het gesprek hierover aan.

- Doel: Het verschaffen van een veilig werkklimaat voor onze medewerkers op onze locaties.
- Doelgroep: De gedragscode ongewenst gedrag is van toepassing op
- al onze medewerkers, inclusief leidinggevend en directie die werken op onze eigen locaties, al dan niet aldaar aanwezig;
 - inleners en uitzendkrachten, al dan niet aanwezig op onze locaties.

Inhoud

De volgende definities zijn van toepassing.

- **Agressie:** Situaties waarbij een werknemer lichamelijk of geestelijk wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Voorbeelden: bedreigen, schelden, slaan en schoppen. Agressie kan zich ook uiten in het vernielen van eigendommen van de organisatie of van de werknemer;
- **Pesten:** Negatief regelmatig terugkerend gedrag gericht op steeds dezelfde persoon of groep van personen, waarbij die persoon of groep het gevoel heeft zich niet goed te kunnen verweren. Voorbeelden: iemand uitsluiten, vernederen, kleineren of steeds grapjes over iemand maken.
- **Discriminatie:** Iemand op een andere wijze behandelen dan een ander op grond van ras, levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, nationaliteit, leeftijd, handicap of ziekte, arbeidsrelatie (parttime of fulltime), arbeidscontract (vast dienstverband, tijdelijk of inleen), sekse of seksuele geaardheid of burgerlijke staat.
- **Seksuele intimidatie:** Seksuele aandacht die als ongewenst wordt ervaren. Hierbij gaat het om elke vorm van seksuele toenadering in woord, geschreven tekst of fysiek. Het slachtoffer bepaalt of een grens is overschreden. Ofwel is er sprake van seksuele intimidatie of niet. Voorbeelden: suggestieve opmerkingen, seksueel getinte opmerkingen, ongevraagd sturen foto's of teksten, seksuele gebaren, ongewenste aanrakingen, aanranding en verkrachting.

Gedragsregels voor eigen medewerkers verbonden aan de eigen locaties

- Medewerkers bejegenen andere medewerkers en klanten niet met ongewenst gedrag.
- Medewerkers tutoyeren klanten in principe niet en behandelen klanten altijd met respect.
- Medewerkers melden incidenten met ongewenst gedrag altijd bij hun direct leidinggevende.
- Medewerkers spreken elkaar wanneer nodig aan op het volgen van de gedragscode.
- De leidinggevende neemt het naleven van de gedragscode mee in de functioneringsgesprekken van de medewerkers.

Waarschuwing en sancties bij overtreding van (één) of meer gedragsregels

- Bij de eerste overtreding: gesprek tussen leidinggevende en dader en mondelinge waarschuwing.
- Bij de tweede overtreding: gesprek tussen leidinggevende en dader en schriftelijke waarschuwing.
- Bij de derde overtreding: mogelijke sanctie voor klant: beëindiging van de dienstverlening; mogelijke sanctie voor medewerkers: een schriftelijke berisping, een schorsing, een geldboete, overplaatsing, ontslag.

Vertrouwenspersoon

- Een medewerker kan om zijn verhaal kwijt te kunnen en advies te krijgen contact opnemen met een [vertrouwenspersoon](#). De vertrouwenspersoon heeft geheimhoudingsplicht en moet (uiteraard) vertrouwelijk omgaan met de verkregen informatie. Hierbij wordt geen officiële procedure in gang gezet.

Klachtenprocedure

- Iedereen van de doelgroep die van mening is niet correct behandeld te zijn en die dit niet onderling kan oplossen of niet kan oplossen met een vertrouwenspersoon, kan volgens de klachtenprocedure een officiële klacht indienen;
- Hangende deze procedure kan de dienstverlening door de werknemer (zonder financiële consequenties voor de werknemer) of naar de klant opgeschort worden.

Beheerder: Directie

Datum vast-/bijstelling:

Datum evaluatie:

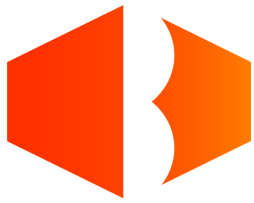
Bijlage 6

Voorbeeld registratieformulier agressie

Toelichting: onderstaand formulier is een voorbeeld! Pas het aan naar uw eigen bedrijf.

Dit formulier invullen na ieder incident over ongewenst gedrag		
Aankruisen/omcirkelen wat van toepassing is		
Persoonsgegevens		
Naam werknemer		M / V
Afdeling		
Naam leidinggevende		
Gegevens agressie-incident		
Datum en tijdstip incident		
Locatie incident		
Naam dader		
N.a.w. gegevens dader		
Aard van het incident		
Agressie	Ja/nee	
Discriminatie	Ja/nee	
Pesten	Ja/nee	
Seksuele intimidatie	Ja/nee	
Anders	Ja/nee	
Omschrijving van het incident		

Gevolgen incident				
Is er sprake van letsel?	Ja		Nee	
Zo ja, welk letsel?				
Is er sprake van schade aan persoonlijke eigendommen van de medewerker?	Ja		Nee	
Zo ja, waaraan is schade?				
Is er sprake van schade aan eigendommen van de werkgever?	Ja		Nee	
Zo ja, waaraan is schade?				
Wat is het schadebedrag?				
Zal deze worden verhaald?				
Is er sprake van een arbeidsongeval?	Ja		Nee	
Zijn er geweldsmiddelen gebruikt?	Ja		Nee	
Vervolg				
Is er aangifte gedaan?	Ja, datum		Nee	
Betreft het herhalingsgedrag?	Ja		Nee	
Wordt er een sanctie opgelegd?	Ja		Nee	
Zo ja, welke sanctie?				
Brief verstuurd (datum)				
Heeft een gesprek plaatsgevonden n.a.v. het incident?	Ja, inhoud		Nee, reden	
Ja, inhoud of Nee, reden				



Betonhuis

Werknemer	Leidinggevende
Naam	Naam
Datum	Datum
Handtekening	Handtekening

Bijlage 7

Verdiepend onderzoek intern ongewenst gedrag.

De vragen komen uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) 2018 over ongewenst gedrag.

In welke mate heb je de afgelopen twaalf maanden persoonlijk te maken gehad met:

	Nooit	Enkele keer	Vaak	Zeer vaak
Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's?				
Intimidatie door leidinggevenden of collega's?				
Lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's?				
Pesten door leidinggevenden of collega's?				

Optioneel:

In welke afdeling werk je?

Ben je in de afgelopen twaalf maanden persoonlijk gediscrimineerd op je werk?

- Nee
- Ja, vanwege mijn geslacht
- Ja, vanwege mijn huidskleur
- Ja, vanwege mijn geloofsovertuiging
- Ja, vanwege mijn seksuele geaardheid/voorkeur
- Ja, vanwege mijn leeftijd
- Ja, vanwege een andere reden, namelijk _____

In welke mate heb je de afgelopen twaalf maanden persoonlijk te maken gehad met discriminatie?

- een enkele keer
- vaak
- zeer vaak