

De sterke

Ongewenst gedrag van collega's is een belangrijke oorzaak van werkstress. Goed opgeleide vertrouwenspersonen vormen een sterke schakel tussen individuele opvang van medewerkers en beleid dat ongewenst gedrag voorkomt en gewenst gedrag bevordert. Met als doel: een positief werkklimaat met minder stress.

tekst Titus Terwisscha van Scheltinga, Tineke de Rijk en Nicole Pikkemaat



schakel

Een van de belangrijkste taken van een vertrouwenspersoon is de eerste opvang van medewerkers die ongewenst gedrag ervaren: het bieden van een 'luisterend oor'. Dit voorkomt dat mensen er mentaal steeds mee bezig zijn, wat energie vreet en ingrijpende gevolgen kan hebben: faalangst, geestelijke of lichamelijke klachten en langdurig ziekteverzuim. In een vroege fase je verhaal kwijt kunnen, doorbreekt de vicieuze cirkel. Soms is een enkel gesprek al voldoende om het probleem meer in verhouding te kunnen zien. Ook kunnen medewerker en vertrouwenspersoon samen kijken naar hoe het gedrag bespreekbaar te maken.

Groepscultuur

Anna is gedreven en ambitieus. Ze is handig met websites, wordt vaak gevraagd voor opdrachten op dat gebied. Een half jaar terug gaf ze aan zich verder te willen professionaliseren in websiteontwikkeling. Dat past mooi bij het seniorschap dat zij ambieert. Sindsdien heeft Anna het gevoel te worden buitengesloten en meer dan dat. Websitegerelateerde opdrachten gaan steevast naar andere collega's. Haar leidinggevende bedeede een opleiding voor websiteontwikkeling toe aan een collega die daarin nog nooit interesse had getoond. Anna heeft er last van, let op ieder woord dat ze zegt en mailt. In haar laatste beoordelingsgesprek krijgt ze kritiek op haar houding, werkproductie en prestaties op websitegebied. Anna is het er niet mee eens en is boos. Een paar dagen later besluit ze naar de vertrouwenspersoon te gaan.

Splijtzwam

Iedereen heeft baat bij een positief werkklimaat. Mensen kunnen letterlijk lijden onder de omgang met collega's. Dikwijls gaat het om kleine irritaties die verergeren door ze niet uit te spreken. Dan ontstaat subtiel ongewenst gedrag: iemand negeren, 'vergeten' voor de lunch, niet uitnodigen voor een project. Of roddelen, iemand in een kwaad daglicht stellen, grappen maken over diens uiterlijkheden. Op het eerste gezicht wellicht onschuldige plagerijen die, als ze doorsudderen, tot (meer) irritaties en spanningen leiden. Er iets over zeggen levert alleen een ontkenning of weerstand op.

Groepscultuur

Groepsdruk kan een rol spelen in het langere tijd 'gewoon vinden' van feitelijk onacceptabel gedrag. Een groep kent vrijwel altijd een hiërarchie, degenen onderaan lopen een groter risico slachtoffer te worden. Niet alleen het slachtoffer, maar ook mensen daar omheen ondervinden hinder van het gedrag. Uit angst gaan sommigen van hen extreem meedoen. Vaak hebben anderen weet van wat zich binnen een (onder)deel van de organisatie afspeelt. Het gedrag oogluikend toestaan dwingt mensen om aan de heersende groepscultuur mee te doen. Dit verpest letterlijk de werksfeer: prestaties nemen af, ziekteverzuim en verloop toe. Ook doen zich vaak meer 'normale' arbeidsconflicten voor doordat medewerkers het beleid niet accepteren, weerstand bieden en/of niet goed meer kunnen functioneren. Dit onderscheid kunnen maken is ook een belangrijke rol van de vertrouwenspersoon.

Reorganisatiestress

Dreigende reorganisaties beïnvloeden vaak de verhoudingen op de werkvloer.

Korte PSA-scan

- » Heeft uw organisatie een PSA-beleid?
- » Is dit beleid geactualiseerd conform arbowetgeving en arbocatalogus?
- » Is de or hierbij betrokken?
- » Heeft de vertrouwenspersoon een duidelijke taak-/functieomschrijving?
- » Is de vertrouwenspersoon goed bij iedereen bekend?
- » Voert uw organisatie een preventief beleid voor ongewenst gedrag (gedragscode, aandacht voor werkstress en ongewenst gedrag bij werkoverleg, voorlichtingsbijeenkomsten)?
- » Heeft de vertrouwenspersoon voldoende faciliteiten (vrijstelling van werk, mail, telefoon, gespreksruimte)?
- » Is de vertrouwenspersoon voor iedereen bereikbaar?

Spanningen door onzekerheid, vaak in combinatie met oplopende werkdruk, kunnen tot veel stress en letterlijk wegpesten leiden. "Als jij opstapt, hebben wij voldoende werk." Ook collega's die altijd de slechtste roosters krijgen en zo privé in de knel komen, het weggapen van klanten bij ziekte en het saboteren van werk door onvoldoende informatie te geven, passen in dit beeld. De focus van het management lijkt te verschuiven van het benutten en ontwikkelen van ieders kwaliteiten naar 'de opdracht uitvoeren'. Hard gezegd: "Doe je het niet goed, dan moet je weg". Ook kunnen grote verschillen ontstaan tussen onderdelen in de organisatie. In een »

professionele organisatie zal het team dat goed draait, de problemen niet ervaren en die ontkennen. In productieorganisaties kunnen spanningen ontstaan tussen vast personeel en uitzendkrachten 'die hun werk weggapen'. Onderzoek toont aan dat werknemers met tijdelijke contracten meer risico lopen op ongewenst gedrag. In barre tijden groeit dus het belang van een cultuur waarin mensen naar een vertrouwenspersoon kunnen gaan en onderling ongewenst gedrag durven te benoemen. Beter nog: dat gedrag niet accepteren door juist te investeren in motivatie, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers. Om zo als organisatie te overleven.

Wet- en regelgeving

Werkgevers moeten volgens de Arbowet een beleid voeren op het gebied van PSA (psychosociale arbeidsbelasting). Een vertrouwenspersoon kan deel uitmaken van dit beleid. Conform het Arbobesluit moet de werkgever PSA-risico's in kaart brengen in een RI&E en een plan van aanpak formuleren. In veel arbocatalogi wordt zulk beleid verder uitgewerkt en het komt ook in menig cao terug, van algemene formuleringen tot concrete afspraken over een klachtencommissie en -procedure, benoeming van (een) vertrouwenspersoon(en) en een gedragscode. Ook het Burgerlijk Wetboek beschermt de werknemer impliciet tegen ongewenst gedrag met bepalingen over zorgplicht en goed werkgeverschap.

Eerste opvang

Jim voelt zich als leidinggevende steeds ongemakkelijker onder het gedrag van een van zijn medewerkers. Als net gescheiden man krijgt hij het gevoel dat ze meer van hem wil. Als hij een uitnodiging om bij haar thuis te komen eten afslaat, verandert haar gedrag en dat van zijn afdeling. Het lijkt of zijn medewerkers tegen hem samenspannen. De situatie gaat hem belemmeren in zijn functioneren en Jim besluit naar de vertrouwenspersoon te stappen. Het gesprek lucht hem letterlijk op en ook kan hij verder met het gekregen advies.

In een vroege fase je verhaal kwijt kunnen, doorbreekt de vicieuze cirkel

Daarnaast biedt de Algemene wet gelijke behandeling werkgevers bescherming tegen discriminatie op allerlei vlak.

Toets des tijds

Veel organisaties hebben wel een vertrouwenspersoon en een klachtenbeleid, maar dikwijls ook enig 'achterstallig onderhoud'. Het klachtenbeleid is niet ingebed in het organisatiebeleid en/of onvoldoende bekend. Of men doet nauwelijks een beroep op de vertrouwenspersonen. Meer dan eens zijn die jaren geleden aangesteld, ontbreekt een functieomschrijving of zijn ze niet onafhankelijk (want ook HRM-functionaris of leidinggevende). Een opleiding is lang geleden gevolgd of zelfs nooit. Hoog tijd om in kaart te brengen of het beleid de toets des tijds nog kan doorstaan.

Voor de functie van vertrouwenspersoon bestaat geen eenduidige omschrijving. Wel heeft de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen een keurmerk ontwikkeld dat de basis vormt voor een mogelijke certificatie. Kijk voor meer informatie op www.lvvv.nl.

Een gedegen opleiding is goed, maar niet genoeg. Medewerkers moeten letterlijk bij de vertrouwenspersoon terecht kunnen en de zekerheid van zorgvuldigheid en betrouwbaarheid hebben. Mede daarom kunnen bedrijven kiezen voor een externe vertrouwenspersoon die bekend is in én met de organisatie. Een goede combi is vaak een interne vertrouwenspersoon met een voornamelijk preventieve rol en een externe voor 'zwaardere' gevallen. De interne vertrouwenspersoon kan na de eerste opvang doorverwijzen naar de externe evenknie met meer deskundigheid of afstand tot de situatie.

Belangrijke spil

Bij ongewenst gedrag is het belangrijk direct in te grijpen en de betrokken medewerkers te benaderen zonder oordeel,

positief en vanuit empathie en begrip voor de situatie. Niet iedere leidinggevende is daar goed op toegerust. Zelf onder druk, reageert hij vanuit spanning en repressie, vaak zonder zich hiervan bewust te zijn. Dat komt pas boven water als medewerkers zich eerder durven uit te spreken, maar dat vergt lef. De stap naar de vertrouwenspersoon kan veiliger voelen dan die naar de leidinggevende of de afdeling HRM. Wát de organisatie als (on)gewenst gedrag ziet, de rol van de leidinggevers en weten dat contact met de vertrouwenspersoon mogelijk is, zijn hierbij van belang. En vooral: leidinggevers die met hun eigen gedrag het goede voorbeeld geven en uitdragen dat werkstress door onderling gedrag geen taboe mag zijn.

Preventie

Een vertrouwenspersoon speelt als luisterend oor een cruciale rol bij de opvang van individuele werknemers. De vertrouwenspersoon zou ook een voortrekkersrol moeten spelen bij de ontwikkeling en professionalisering van beleid ter voorkoming van ongewenst gedrag. Door concreet beleid te stimuleren en het onderwerp werkstress in relatie tot gedrag regelmatig op de agenda's van or en management en van werkoverleggen te zetten. Voorkomen is en blijft hierbij veel beter dan genezen. «

Titus Terwisscha van Scheltinga, Tineke de Rijk en **Nicole Pikkemaat** zijn (externe) vertrouwenspersonen van FNV Formaat.