



ARBOCATALOGUS  
**MENS**  
**&WERK**

# ARBOCATALOGUS

**WERKEN ZONDER STRESS**  
**IN INSTALLATIE- EN ISOLATIEBRANCHES**



## INHOUD

Inhoudsopgave .....	2
Disclaimer .....	3
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>4</b>
1.1 Inleiding .....	4
1.2 Doelgroep .....	4
1.3 Leeswijzer .....	5
<b>2 Werkdruk .....</b>	<b>6</b>
2.1 Gebruikte omschrijving / definities .....	6
2.1.1 Werkdruk .....	6
2.2 Werkdruk en werkplezier .....	6
2.2.1 Situaties .....	7
2.2.2 Risico's .....	8
2.2.3 Beheersmaatregelen door management en leidinggevenden ....	8
2.2.4 Beheersmaatregelen door werknemer .....	11
<b>3 Ongewenst gedrag .....</b>	<b>13</b>
3.1 Gebruikte omschrijvingen / definities .....	13
3.1.1 Agressie en geweld .....	13
3.1.2 Seksuele intimidatie .....	13
3.1.3 Discriminatie .....	13
3.1.4 Pesten .....	13
3.2 Ongewenst gedrag .....	14
3.2.1 Situaties .....	14
3.2.2 Risico's .....	14
3.2.3 Beheersmaatregelen door management en leidinggevenden ....	15
3.2.4 Beheersmaatregelen door werknemer .....	16
<b>4 Colofon .....</b>	<b>18</b>
4.1 Literatuur .....	18

## DISCLAIMER

Deze arbocatalogus over Psychosociale Arbeidsbelasting is tot stand gebracht door een samenwerkingsverband tussen UNETO-VNI, NVKL, VIB, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie. De inhoud hiervan is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Toch is het niet uitgesloten dat bepaalde informatie verouderd, onvolledig of anderszins onjuist is.

De hierboven vermelde organisaties zijn niet aansprakelijk voor enige directe en/of indirecte schade (van welke aard dan ook) die voortvloeit uit enig gebruik van deze arbocatalogus.

# 1 INLEIDING

## 1.1 INLEIDING

Binnen de Installatie- en Isolatiebranche (I&I-branch) komt net als in andere bedrijfstakken in Nederland stress voor. Stress op het werk kan ontstaan door te hoge werkdruk, agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten.

In de Arbowet staat dat de werkgever beleid moet voeren om te hoge psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en waar dat niet mogelijk is te beperken. PSA bestaat volgens die Arbowet uit *werkdruk, agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten*, zaken die in arbeidssituaties stress teweegbrengen. Agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie bij elkaar noemen we ongewenst gedrag.

Stress is een toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft. Dit zijn bijvoorbeeld irritaties, grote emotionele reacties bij kleine tegenslagen, conflicten met collega's en leiding, kortdurend verzuim en slecht(er) slapen. Langdurige stress kan leiden tot langdurig verzuim, overspannenheid of een burn-out.

Onder *werkstress* wordt verstaan: stress door of in de werksituatie.

De laatste jaren is er een stijgende tendens waar te nemen in het verzuim wat veroorzaakt wordt door psychische aandoeningen.

In de arbocatalogus “Werken zonder stress” staan oplossingen om stress als gevolg van werkdruk en ongewenst gedrag te voorkomen en, als dat niet mogelijk, is zo veel mogelijk te beperken.

Het doel van deze arbocatalogus is om bedrijven in de I&I-branch concrete oplossingen te bieden, die ze direct in de praktijk toe kunnen passen.

## 1.2 DOELGROEP

Deze arbocatalogus is bedoeld voor medewerkers, leidinggevenden en management in de I&I-branch. Werken zonder stress is mogelijk, wanneer de risico's tijdig worden herkend en de noodzakelijke maatregelen worden genomen. Hierdoor kunnen gezondheidsklachten uitblijven en kan het werkplezier, maar ook de werkkwaliteit verbeteren.

### 1.3 LEESWIJZER

In deze arbocatalogus worden maatregelen tegen stress behandeld in twee onderdelen. Hoofdstuk 2 is geheel gewijd aan **Werkdruk**.

In hoofdstuk 3 **Ongewenst gedrag** komen de factoren agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten aan de orde.

Beide hoofdstukken beginnen met definities van de gebruikte begrippen. Daarna worden mogelijke situaties weergegeven waarin het thema kan voorkomen. Vervolgens wordt aangegeven welke mogelijke risico's te verwachten zijn, waarna een aantal beheersmaatregelen voor het management, de leidinggevenden en de medewerkers wordt voorgesteld.

Elk hoofdstuk geeft ook een aantal specifieke voorbeelden die kenmerkend zijn voor de I&I-branchen.

Uit rapportages blijkt dat in de toekomst binnen de I&I-branchen een personeelstekort te verwachten valt. Willen we medewerkers binden, dan moet een bedrijf aandacht geven aan een goede werksfeer en zorgen dat de medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Dit is onder meer te bereiken door het geven van vertrouwen, waardering, complimenten, maar ook door het bieden van ontplooiingsmogelijkheden, uitdagingen en voldoende regelmogelijkheden.

## 2 WERKDRUK

### 2.1 GEBRUIKTE OMSCHRIJVINGEN / DEFINITIES

Wanneer we praten over werkdruk worden er verschillende definities gehanteerd. Ook worden vaak verschillende begrippen zoals werkdruk en stress door elkaar gehaald en hebben diverse partijen (medewerkers, leidinggevenden, management) een geheel andere interpretatie van het begrip werkdruk.

Zo omschrijven medewerkers binnen de I&I-branches werkdruk als “je klus niet goed kunnen doen”, druk op tijd in plaats van op kwaliteit. Projectleiders geven aan dat zij werkdruk zien als “te veel werk in te weinig tijd”, “te krappe begroting”, “te strakke deadlines”. Terwijl leden van het managementteam aangeven dat zij wel hard werken, maar nauwelijks werkdruk ervaren. Voor hen is werkdruk vaak een “subjectief begrip”. Daarom vooraf een definitie van werkdruk.

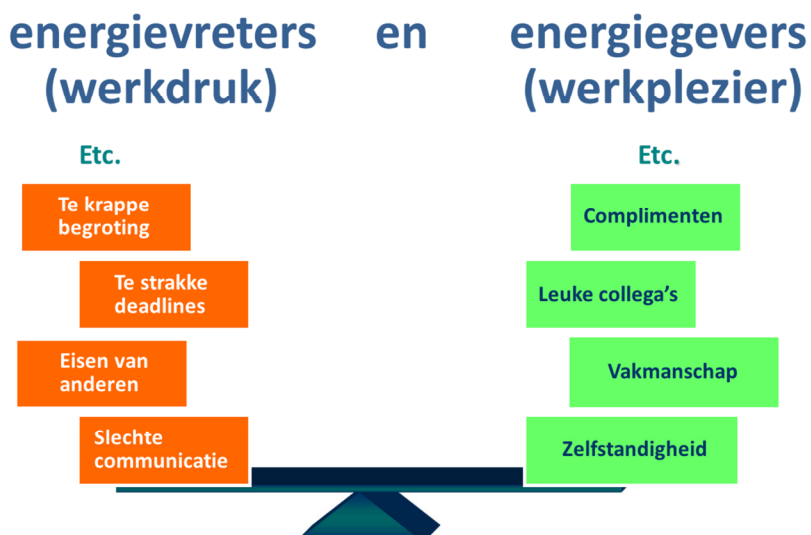
#### 2.1.1 Werkdruk

Er is sprake van werkdruk als een medewerker niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve eisen. Deze eisen kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Als de werkdruk te hoog is, is het uitgangspunt dat de werkgever dit zo veel mogelijk en in eerste instantie aan de bron dient te voorkomen. Beleid om te hoge werkdruk te voorkomen is daarmee een aspect van de gewone bedrijfsvoering.

NB: Niet iedereen die aan werkdruk wordt blootgesteld krijgt stress. Of werkdruk leidt tot stress is per persoon verschillend. (Bron: Memorie van toelichting van de Arbowet).

### 2.2 WERKDRUK EN WERKPLEZIER

Belangrijk bij het ontstaan van stress is hoe de medewerker de balans tussen energievreters (werkdruk) en energiegevers (werkplezier) ervaart.



Sommige dingen in het werk kosten energie en andere zaken geven juist energie. Zijn er meer energiegevers dan energievreters? Dan werkt een medewerker met meer plezier en minder werkdruk en dat is een gezonde situatie.

Zijn er minder energiegevers dan energievreters? Dan ontstaat juist sneller stress.

Eenvoudig gezegd: energievreters leiden tot werkdruk en energiegevers tot werkplezier. Een goede aanpak van werkdruk besteedt aandacht aan het verminderen van energievreters *en* het vergroten van energiegevers.

#### **De balans wordt positiever door:**

- meer aandacht te geven aan energiegevers (wat je aandacht geeft groeit), of energiegevers toe te voegen;
- energievreters die *wel* te beïnvloeden zijn daadwerkelijk te veranderen;
- energievreters die *niet* te beïnvloeden zijn te accepteren.

#### **2.2.1 Situaties**

##### **Te hoge werkdruk kan ontstaan door:**

- te weinig tijd voor de opdracht;
- hogere kwaliteitseisen aan het werk dan kan worden waargemaakt;
- ingewikkeldere taken dan waarvoor medewerkers geschoold zijn of waarvoor niet de juiste apparatuur voorhanden is;
- werk dat niet aansluit bij het opleidingsniveau of de ervaring;
- te zware verantwoordelijkheden.

**Ook omstandigheden op het werk kunnen ervoor zorgen dat het werk niet goed kan worden uitgevoerd, waardoor te hoge werkdruk ontstaat. Voorbeelden zijn:**

- fouten in communicatie;
- niet nakomen van afspraken;
- slechte samenwerking, werk dubbel moeten doen, werk opnieuw moeten doen, op elkaar moeten wachten;
- technische mankementen;
- tekort aan materiaal;
- onduidelijke taakomschrijving;
- weinig of geen regelmogelijkheden;
- veeleisende klanten
- te weinig pauzes/vakantie

**Niet altijd is het werk de directe oorzaak. Ook werknemers zelf kunnen een rol spelen in het ontstaan of vergroten van ongezonde werkdruk. Bijvoorbeeld wanneer:**

- werknemers moeilijk nee kunnen zeggen,
- werknemers erg perfectionistisch zijn,
- privéomstandigheden en thuiszorg te veel aandacht opeisen.

### 2.2.2 Risico's

Te hoge werkdruk kan leiden tot werkstress. Dit kan bij de medewerker zorgen voor gezondheidsklachten, ziekteverzuim en minder plezier in het werk.

Ook voor de organisatie heeft werkstress bij medewerkers grote gevolgen. Daarbij kan men denken aan een hoger ziekteverzuim, werknemers met minder plezier in hun werk, werknemers die zich minder kunnen concentreren. Ook is er een verhoogde kans op ongevallen op het werk en is een afname van kwaliteit van het werk / productieverlies mogelijk.

### 2.2.3 Beheersmaatregelen door management en leidinggevenden

- Werkgevers zijn verplicht om een beleid te voeren om werkdruk te voorkomen en als dat niet mogelijk is te beperken.
- Werkdruk aanpakken begint bij het vaststellen van de mogelijke oorzaken. Iedere organisatie moet onderzoeken wat en in welke situatie de bronnen voor werkdruk zijn.

De Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) is het geëigende instrument om risico's in kaart te brengen. Na het uitvoeren van de RI&E legt men de (mogelijke) oplossingen vast in het bijbehorende Plan van Aanpak en bewaakt men de uitvoering in een jaarlijkse rapportage. Voor de installatie- en isolatiebranche is een branche RI&E beschikbaar. (zie [www.ii-mensenwerk.nl](http://www.ii-mensenwerk.nl))

Maatregelen tegen werkdruk kunnen zich richten op werkgebonden factoren en persoonsgebonden factoren.

#### Maatregelen werkgebonden factoren:

- Wees attent op signalen in de organisatie die erop kunnen wijzen dat de balans tussen energiegevers (werkplezier) en energievreters (werkdruk) negatief wordt.

Voorbeelden van signalen in de organisatie zijn: structureel overwerk, kwaliteitsproblemen, slechte sfeer op het werk, toenemend verzuim, groot personeelsverloop. Stel deze signalen aan de orde tijdens overlegvergaderingen en onderzoek of deze signalen duiden op een problematische werkdruk.



- Herken signalen van medewerkers tijdig. Die signalen zijn vaak een voorbode van verzuim. Het gaat om signalen die er eerder niet waren en te maken kunnen hebben met een ongezonde werkdruk.

Voorbeelden van signalen bij medewerkers zijn: meer fouten maken, sneller geïrriteerd zijn, zaken vaker vergeten, pauzes steeds meer overslaan, ongezonder eten en drinken. Ga in gesprek met medewerkers met ongezonde werkdruk. Zoek samen met de hen naar de oorzaken en oplossingen.

- Verbeter de communicatie.

Voorbeelden om de communicatie te verbeteren:

- doe de voorbespreking van een project zo veel mogelijk op locatie;
- hou wekelijks per uitvoerend team een korte bespreking over wat er gaat gebeuren die week;
- laat onderaannemers onderdeel zijn van besprekingen;
- zorg voor een informatiebord op de bouwplaats met belangrijke info over veranderingen in planning en voortgang;
- maak één medewerker verantwoordelijk voor het inwerken van een nieuwe collega.

- Maak van werkdruk en stress een onderdeel van het functioneringsgesprek, het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) e.d.
- Zorg dat medewerkers voldoende regelmogelijkheden hebben, waardoor zij beter in staat zijn knelpunten of problemen zelf op te lossen.  
Onder regelmogelijkheden verstaan we de speelruimte en bevoegdheden die een werknemer heeft om het werk zelf in te delen en problemen op te lossen, zoals:
  - o het inschakelen van hulp;
  - o de keuze voor een eigen werkmethode;
  - o de keuze voor een eigen werkvolgorde.
- Besteed voldoende aandacht aan “leren en verbeteren”. Maak actief gebruik van geleerde lessen uit eerdere projectevaluaties. Sluit bijvoorbeeld een week af door kort terug te kijken naar wat er goed ging en wat er beter kan.
- Geef meer aandacht aan werkplezier (energiegevers). Door met elkaar voldoende aandacht te geven aan wat goed gaat en gemeende complimenten te geven stimuleer je energiegevers bij werknemers.

Begin een overleg eens met een rondje van energiegevers in het werk: “wat geeft jou energie in je werk?”, of “waar ben je in je werk trots op?”. En geef regelmatig complimenten over dingen die goed gaan of gerealiseerd zijn.

De meeste feedback gaat over dingen die niet goed gaan en te weinig over dingen die wel goed gaan. Door het geven van complimenten wordt die verhouding gunstiger.

- Houdt regelmatig contact met de medewerkers op de werkvloer.

Het komt voor dat monteurs in de I&I-branche in hun eentje op locatie aan het werk moeten. Zij missen dan onderlinge communicatie en steun bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Ook in deze situaties kunnen medewerkers dit ervaren als een te hoge werkdruk.

Maatregelen kunnen zijn: een goede werkvoorbereiding en regelmatig contact met leidinggevend en collega's.

- Opleiding, cursussen en scholing voor leidinggevend, zoals coachen van teams, gesprekstechnieken, planmatig werken, samenwerken en samenwerking, praktisch leiding geven op de werkvloer.  
Zie de website van het opleidingsfonds van de installatiebranche ([www.otib.nl](http://www.otib.nl)) voor de verschillende mogelijkheden.

Een leidinggevende beschikt in het ideale geval over vaardigheden die voor twee belangrijke aspecten van zijn taak vereist zijn:

1. taakgericht leidinggeven door middel van sturing, zoals plannen, organiseren en controleren;
2. mensgericht leidinggeven door middel van ondersteuning, zoals luisteren, coachen, advies geven, grenzen stellen en ondersteunen.

Afhankelijk van de situatie bepaalt de leidinggevende welke vorm hij inzet. Als beide vormen van leidinggeven met elkaar in balans zijn, is de kans groter dat de beoogde resultaten worden gehaald, medewerkers minder werkdruk ervaren en ze ook meer plezier in hun werk hebben.

- Verbeter de organisatie van het werk.

Het ontbreken van de juiste materialen voor het uitvoeren van de klus werkt heel frustrerend. Wanneer de werkzaamheden door de I&I-monteur niet op de gewenste manier kunnen worden uitgevoerd zal hij dit ervaren als verhoogde werkdruk. Een goede werkvoorbereiding en voldoende regelmogelijkheden voor de I&I-monteur kunnen uitkomst bieden.

- Verbeter werkvoorbereiding en werkplanning.

De I&I-werkzaamheden moeten vaak in de laatste fase van een (bouw)project worden uitgevoerd. In veel gevallen is het project door andere oorzaken al uitgelopen en wordt van de I&I-medewerkers verwacht dat zij de verloren tijd inhalen of goedmaken. De medewerkers kunnen dit ervaren als een te hoge werkdruk. Maatregelen daarbij kunnen zijn: een goede werkvoorbereiding en een goede werkplanning.

- Verbeter de samenwerking.

Onvoldoende afspraken en inzicht in elkaars werk geeft vaak (on)bewuste problemen in de samenwerking tussen diverse afdelingen/medewerkers.

Maak de werkzaamheden per afdeling/medewerker inzichtelijk. Door hen hierover te laten praten krijgt men inzicht in elkaars werk(zaa)heden). Hierdoor herkent men de mogelijke problemen van collega's en kan de samenwerking het beste vorm worden gegeven.

- Stel regelmatig de (mogelijke) problemen aan de orde die voortvloeien uit het “thuisgebeuren”, zoals ophalen kinderen, kinderopvang, mantelzorg e.d.

#### **Maatregelen persoonsgebonden factoren.**

Belangrijk daarbij is dat maatregelen zorgvuldig worden afgestemd op de persoonlijke eigenschappen van de medewerker en de concrete situatie (maatwerk). Gedacht kan worden aan:

- Beperken van overmatig overwerk. Overwerk is soms nodig om een klus af te krijgen. Als het structureel voorkomt, kijk dan goed naar de oorzaken en wat daaraan te doen valt.
- Verdelen van het werk over meer mensen.
- Streven naar realistische doelen. Doelen helpen teams en werknemers om op een planmatige manier te werken. Om ongezonde werkdruk te voorkomen moeten doelen wel realistisch zijn. Dit betekent concreet dat ze ook worden afgestemd op de aanwezige kennis, beschikbare tijd en vaardigheden. Realistische doelen leveren zowel een uitdagende werksituatie als een gezonde werkdruk op.
- Verbeteren van de inhoud van het werk, bijvoorbeeld door taakrotatie, taakverbreding, taakvariatie, taakverrijking en het vergroten van regelmogelijkheden. Daardoor is het werk uitdagender en leuker voor werknemers en nemen de betrokkenheid, klantvriendelijkheid en productiviteit toe.
- Opleidingen, cursussen en scholing voor medewerkers, zoals assertief communiceren en omgaan met stress.
- Loopbaanbegeleiding.
- Aanpassen werk- en rusttijden.
- Maken van afspraken over het combineren van arbeid en zorgtaken.

#### **2.2.4 Beheersmaatregelen door werknemer**

Ervaar jij als werknemer (tijdelijk) een te hoge werkdruk, dan kun je in samenspraak met je leidinggevende maatregelen nemen. Allereerst is het van belang dat jullie samen nagaan waar de oorzaken liggen.

Mogelijke stappen zijn:

- Voer regelmatig gesprekken met elkaar, bespreek prioriteiten in het werk en maak deze expliciet.
- Meer aandacht voor jouw werkplezier (energiegevers). Sta elke dag bewust stil bij wat je af hebt gekregen, bij wat goed ging en waar jij je vakmanschap hebt kunnen gebruiken. En geef (nog) vaker een compliment aan een collega met wie je samenwerkt.
- Communiceer met collega's en leidinggevenden en "vraag om hulp", want collega's en leidinggevenden zien niet altijd dat jouw werkdruk te hoog is.
- "Durf nee te zeggen", want niet elke klus hoeft altijd (direct) te worden uitgevoerd. Vraag of het echt niet anders kan en bespreek alternatieven.
- Bespreek de regelmogelijkheden die je hebt, zodat je meer zelfstandigheid krijgt, bijvoorbeeld bij het bepalen van de werkvolgorde, de methode of het tempo.
- Bespreek de mogelijkheid om met een training jouw vaardigheden zoals planning, timemanagement, assertiviteit, feedback geven of omgaan met stress te vergroten.
- Neem voldoende pauzes, ook als het lijkt dat daar geen tijd voor is.
- Beperk overwerk zo veel mogelijk. Bij voortdurend overwerk is er sprake van een structureel probleem dat moet worden opgelost. Bespreek mogelijke oplossingen met je leidinggevende.
- Luister naar je eigen lichaam. Door te hoge werkdruk kan je ook eerder lichamelijke klachten krijgen. Krijg je klachten die je niet eerder had, bespreek dat dan met je leidinggevende en kijk of er aanpassingen mogelijk zijn. Maak zo nodig een afspraak met de bedrijfsarts.

## 3 ONGEWENST GEDRAG

### 3.1 GEBRUIKTE OMSCHRIJVINGEN / DEFINITIES

De meeste mensen brengen een groot deel van hun tijd door op hun werk. De omgang met collega's, leidinggevenden en klanten heeft veel invloed op hoe men zich voelt. Agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie of pesterijen door collega's of door klanten kunnen ingrijpende gevolgen hebben voor de gezondheid en het functioneren van werknemers. De werkgever is verplicht ongewenst gedrag te voorkomen en als dat niet mogelijk is de gevolgen te beperken. Ook de werknemers zelf dragen hiervoor verantwoordelijkheid.

Wanneer we praten over ongewenst gedrag worden er verschillende definities gehanteerd. Daarom vooraf de diverse begrippen en definities.

#### 3.1.1 Agressie en geweld

De categorie agressie en geweld wordt omschreven als "voorvallen waarbij een werknemer psychisch (geestelijk) of fysiek (lichamelijk) wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen". Voorbeelden zijn schelden, slaan, schoppen en bedreigen.

#### 3.1.2 Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie wordt omschreven als "seksuele aandacht, die als ongewenst wordt ervaren". Seksuele intimidatie is elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om (seksuele) diensten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag in de werkomgeving dat als ongewenst of bedreigend wordt ervaren.

Het slachtoffer bepaalt of een grens overschreden is. Ofwel, wordt iets als ongewenst ervaren, of niet?

#### 3.1.3 Discriminatie

Er is sprake van directe discriminatie als iemand op een andere wijze wordt behandeld dan een ander op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele geaardheid, burgerlijke staat, leeftijd, handicap of chronische ziekte.

Indirecte discriminatie vindt plaats wanneer criteria worden gebruikt die niet relevant zijn voor de functie, maar wel bepaalde mensen uitsluiten.

#### 3.1.4 Pesten

Pesten wordt omschreven als "systematisch vernederend, intimiderend of vijandig gedrag, gericht op steeds dezelfde persoon of groep van personen die zich hiertegen niet kan verweren".

## 3.2 ONGEWENST GEDRAG

### 3.2.1 Situatie

Medewerkers in de I&I- branche kunnen met diverse vormen van ongewenst gedrag worden geconfronteerd. Dit kan worden veroorzaakt door mensen binnen de organisatie (collega's, leidinggevenden), maar kan ook komen van buitenstaanders (opdrachtgevers, klanten of bezoekers).

Vormen van ongewenst gedrag die in de I&I-branche kunnen voorkomen.

Agressie en geweld: het kan dan gaan om psychische agressie (bedreigen, intimideren, onder druk zetten, beschadigen van eigendommen) en fysieke agressie (schoppen, slaan), maar ook verbale agressie (schelden, beledigen).

Seksuele intimidatie: intieme vragen over het privéleven, suggestieve opmerkingen, het maken van seksueel getinte opmerkingen of het ongevraagd toesturen van sms'jes of briefjes. Iemand langdurig aanstaren, het maken van seksueel getinte gebaren, het tonen van seksueel getinte afbeeldingen (op de werkplek of via internet of intranet). Vastpakken, arm om de schouder leggen, iemand (proberen te) zoenen, iemand de doorgang versperren, aanranding, verkrachting.

Discriminatie: tijdens het solliciteren, bij eventuele promoties, bij ontslagronden, bij het vaststellen van beloning/salaris of tijdens het werk zelf.

Pesten: grapjes maken ten koste van een ander, beledigen of schelden, openlijk terechtwijzen, negeren of sociaal isoleren, roddelen, kritiek uiten op iemands persoonlijke leven of beschadigen van eigendommen.

### 3.2.2 Risico's

Alle bovengenoemde situaties op het werk kunnen leiden tot gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Ongewenst gedrag tast de waardigheid van het slachtoffer aan. De medewerker komt in een sociaal isolement en verliest zijn zelfvertrouwen.

Ook het werk kan lijden onder ongewenst gedrag. Voorbeelden hiervan zijn: afname van arbeidstevredenheid of betrokkenheid bij de organisatie, onzeker gedrag en een verhoogde kans op ongevallen.

### 3.2.3 Beheersmaatregelen door management en leidinggevenden

- Werkgevers zijn verplicht om een beleid te voeren om ongewenst gedrag te voorkomen en als dat niet mogelijk is te beperken.
- Ongewenst gedrag aanpakken begint bij het vaststellen van de mogelijke oorzaken. Iedere organisatie moet onderzoeken wat en in welke situatie de bronnen voor ongewenst gedrag zijn.

De Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) is het geëigende instrument om risico's in kaart te brengen. Na het uitvoeren van de RI&E legt men de (mogelijke) oplossingen vast in het bijbehorende Plan van Aanpak en bewaakt men de uitvoering in een jaarlijkse rapportage. Voor de installatie- en isolatiebranche is een branche RI&E beschikbaar. (zie [www.ii-mensenwerk.nl](http://www.ii-mensenwerk.nl))

Voorbeeld(en) van actiepunten in een Plan van Aanpak:

- Opstellen Beleidsverklaring ongewenst gedrag op de werkplek;
  - Opstellen Klachtenregeling/Klachtenregistratie;
  - Opstellen Gedragscodes;
  - Aanstellen van vertrouwenspersoon.
- 
- Laat werknemers duidelijk weten dat ongewenst gedrag in welke vorm dan ook niet wordt geaccepteerd. Stel een beleid op waarin duidelijke sancties staan op overtreding.
  - Stel een vertrouwenspersoon aan en informeer de medewerkers over deze vertrouwenspersoon. Een vertrouwenspersoon is er om medewerkers te ondersteunen, te begeleiden en te adviseren bij ongewenst gedrag. U kunt voor de inzet van een vertrouwenspersoon ook afspraken maken met uw arbodienst.
  - Stel een klachtencommissie in. Daar kunnen medewerkers terecht als er een formele klacht is over ongewenst gedrag.
  - Bespreek het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag in het werkoverleg en de functioneringsgesprekken. Leidinggevenden die het onderwerp regelmatig bespreekbaar maken geven daarmee aan dat zij het onderwerp belangrijk vinden.
  - Ongewenst gedrag kan ook worden voorkomen door aandacht te besteden aan de wijze van leidinggeven.

Leidinggevenden die een goede balans hebben tussen mensgericht leiding geven (ondersteunen, luisteren, coachen) en taakgericht leiding geven (sturen, plannen, organiseren) hebben minder ongewenst gedrag in hun teams. Werknemers hebben dan ook sneller het gevoel dat zij met hun leidinggevenden kunnen praten als zij ergens mee zitten.

- Train leidinggevendens zodat zij ongewenst gedrag tijdig herkennen en weten hoe zij hierop kunnen reageren.

Voorbeelden van signalen van medewerkers die last hebben van ongewenst gedrag: prikkelbaar, snel schrikken, somber, sociale isolatie, meer roken, ongezonder eten, gespannen houding.

- Grijp in bij concrete situaties. Hou het niet alleen bij een papieren protocol, maar handel ernaar.

**Als je als leidinggevende ongewenst gedrag constateert.** Spreek de dader aan, maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag en evalueer die afspraken. Wijs de dader op de consequenties als hij doorgaat. En schakel de vertrouwenspersoon in voor advies over de aanpak.

**Als een medewerker naar je toekomt met een klacht over ongewenst gedrag.** Kies geen partij en kijk naar het feitelijke gedrag. Pas hoor en wederhoor toe. Keur ongewenst gedrag af en geef aan wat je wél op de werkvloer verwacht. En wijs de medewerker die een klacht indient op de mogelijkheid dat hij naar de vertrouwenspersoon kan.

- Noteer (geanonimiseerd) alle klachten over ongewenst gedrag binnen het bedrijf in een rapport. Dit rapport kan worden gebruikt bij het vormgeven van het bedrijfsbeleid.
- Geef zelf het goede voorbeeld.

#### **3.2.4 Beheersmaatregelen door werknemer**

- Word je als werknemer geconfronteerd met ongewenst gedrag, schakel dan tijdig hulp in.
- Geef aan dat je last hebt van ongewenst gedrag door de direct betrokkene aan te spreken op zijn gedrag. Geef daarbij aan dat je wilt dat de ander stopt met dit gedrag. Als je dat niet durft, stap dan naar je leidinggevende. Doet je leidinggevende niets met je melding, schakel dan de vertrouwenspersoon in. Schakel ook de vertrouwenspersoon in wanneer het je leidinggevende is die zich ongewenst gedraagt. En ga naar de bedrijfsarts wanneer je medische klachten hebt door het ongewenste gedrag.
- Bij ongewenst gedrag kun je als werknemer ook een klacht indienen bij de werkgever. Leg dan ook vast op papier wat er precies is gebeurd. De woorden die gebruikt zijn, de momenten, hoe vaak het voorkomt en wat het met je heeft gedaan.
- Volg eventueel een training om assertief te reageren wanneer je ongewenst gedrag meemaakt.



### **Pesten in de I&I-branche**

Bij pesten op de werkvloer gaat het niet om een eenmalige vervelende grap of opmerking van een collega. Pesten is iets dat vaker gebeurt gedurende een langere tijd. Pesten kan kwetsend en vernederend overkomen.

Een medewerker kan nadrukkelijk worden gepest door hem steeds de vervelende klussen te laten doen. Ook kan men hem relevante informatie onthouden of onvoldoende middelen geven (oud en slecht gereedschap, verouderde versie van hard- en/of software), waardoor hij niet in staat is zijn werk goed uit te voeren.

### **Discriminatie in de I&I-branche**

Discriminatie kan direct plaatsvinden door iemand expliciet uit te sluiten. Maar het kan ook indirect gebeuren, door criteria te gebruiken die niet relevant zijn voor de functie, maar wel bepaalde mensen uitsluiten. Bijvoorbeeld door te vragen om iemand die perfect Nederlands spreekt, terwijl dat voor de functie (bijvoorbeeld als elektromonteur) niet nodig is. Buitenlandse medewerkers worden zo indirect uitgesloten. Of door iemand vanwege zijn huidskleur of seksuele voorkeur anders te behandelen.

## 4 COLOFON

### 4.1 LITERATUUR

- SZW Arboportaal.nl, Psychosociale belasting
- Stichting van de Arbeid, Brochure “Omgaan met werkdruk en stress”
- SZW, Brochure “Psychosociale belasting op het werk”
- SZW, Brochure “Arbobalans 2012”
- TNO Rapport 01830372 | R0416350.v2: “Handleiding preventie leidraad”
- SDU uitgevers, AI-41 “Ongewenste omgangsvormen”
- Kennisdossier PSA
- Nationaal Kompas Volksgezondheid