

Iedere onderneming een eigen normengeneraal!

Johannes Kooistra, senior trainer/adviseur bij Stavoor

In steeds meer overheidsondernemingen is aandacht voor ongewenste onderlinge omgangsvormen, zoals pestgedrag, (seksuele) intimidatie, discriminatie en geweld. Het accent ligt daarbij op het instellen van vertrouwenspersonen en klachtencommissies. Maar voorkomen is beter dan genezen. Maak daarom de omgangsvormen binnen de onderneming bespreekbaar en leg ze vast in een gedragsprotocol.

Ongewenste omgangsvormen

Seksuele intimidatie en discriminatie zijn twee vormen van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Ook pesten en allerlei vormen van geweld worden hiertoe gerekend. Hoewel ongewenste omgangsvormen er in veel verschillende soorten en gradaties zijn, zijn er overeenkomsten. Het gaat om vernederend, intimiderend, discriminerend of vijandig gedrag tussen collega's of tussen een leidinggevende en een ondergeschikte, meestal gericht op één persoon, soms op een kleine groep. Kenmerk is ook dat er machtsverschillen in het spel zijn en dat het slachtoffer nauwelijks verweer heeft.

Een op de vier werknemers wordt tijdens zijn werkzame leven met een vorm van pesten geconfronteerd. Uit onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat 3-4% van alle werkenden seksueel geïntimideerd wordt, ongeveer 13% ondervindt in algemene zin intimidatie. De schade is aanzienlijk. Er is berekend dat het ziekteverzuim vanwege pestgedrag, agressie en intimidatie tot zo'n 50% kan stijgen; een aanzienlijk deel van de medewerkers die arbeidsongeschikt raakt, komt in deze situatie vanwege aanhoudend ongewenst gedrag. In de meeste gevallen blijven deze gevallen onbekend en in die gevallen waarin slachtoffers aandacht vragen voor hun situatie, ondervinden ze daar vooral zelf negatieve gevolgen van.

De schade voor de onderneming mag er overigens ook zijn; directe schade in de vorm van ziektekosten en schadevergoedingen, indirecte vanwege een dalende productiviteit en imago-schade. Afdelingen waar sprake is van ongewenste omgangsvormen blijken beduidend slechter te presteren. Daarbij komt dat veel medewerkers last hebben van het omstanderdilemma: ze durven het niet voor een collega op te nemen omdat ze dan zelf slachtoffer dreigen te worden.

Twee voorbeelden uit de actualiteit. Het ministerie van Defensie heeft onlangs een generaal aangesteld die speciaal is belast met het handhaven van de gedragsregels, in de kranten al snel gebombardeerd tot de normengeneraal. Uit onderzoek bleek dat er binnen de legeronderdelen meer dan gemiddeld sprake is van geweld en intimidatie. Enkele weken daarvoor kwam uit een rapport naar voren dat de cultuur binnen het regiekorps Gelderland-Midden leidt tot discriminatie, machtsmisbruik en vriendjespolitiek. Dit onderzoek kwam tot stand na klachten van politiefunctionarissen die ten onrechte niet voor promotie in aanmerking kwamen.

Liever: gewenst gedrag

In overheidsondernemingen wordt serieus werk gemaakt van ongewenste omgangsvormen. Zo kennen bijna alle ondernemingen inmiddels vertrouwenspersonen, zijn er klachtenregelingen opgesteld en kunnen medewerkers hun klacht voorleggen aan een onafhankelijke klachtencommissie. Deze commissies onderzoeken allang niet

meer alleen seksuele intimidatie, maar ook andere vormen van ongewenst gedrag. De medezeggenschap is nauw betrokken bij het opstellen van klachtenregelingen en vertrouwenspersonen worden veelal aangenomen op voordracht van de ondernemingsraad.

Toch moet bij alle toenemende aandacht voor het thema geconcludeerd worden dat het bij dit soort maatregelen gaat om repressief beleid, dat vooral bedoeld is om een eenmaal ontstane ongewenste situatie op te klaren en slachtoffers een procedure te verlenen om gehoor te vinden en daders op hun gedrag aan te spreken. Hoe kunnen ondernemingen meer in de preventieve sfeer aan de slag met sociale veiligheid? En wat is de rol van de ondernemingsraad?

Wat het gewenste gedrag binnen de onderneming is en aan welke normen medewerkers en leidinggevendenden zich te houden hebben, is in de meeste ondernemingen nog niet echt een gespreksonderwerp. Terwijl veel ongewenst gedrag het gevolg blijkt te zijn van onduidelijkheid

over wat wel en niet wordt getolereerd. Binnen een aantal overheidsonderstellingen is men daarom een stap verder gegaan en heeft men een gedragscode voor onderlinge omgang opgesteld. In deze code legt de onderneming vast wat er qua houding en gedrag tegenover medewerkers en collega's verwacht wordt en waar de grenzen liggen. In een aantal gevallen maakt zo'n gedragscode deel uit van een breder integriteitsbeleid.

Medewerkers aan het woord

De (centrale) ondernemingsraad is vaak nadrukkelijk betrokken bij het tot stand komen van deze gedragscode. Als het goed is zal hij daarbij zijn achterban raadplegen. Omdat het gaat om gedrag dat alle medewerkers binnen de onderneming aangaat, ligt het echter voor de hand zoveel mogelijk medewerkers vooraf te betrekken bij het opstellen van zo'n code. Dat kan via een medewerkers tevredenheidsonderzoek of met vertrouwelijke interviews. Ook discussies tijdens het werkoverleg, waarbij de uitkomsten via het management meegenomen worden bij het uiteindelijke resultaat, kunnen de betrokkenheid organiseren. Nog weer een andere mogelijkheid bieden (niet al te omvangrijke) bijeenkomsten waarbij aan de hand van stellingen, fictieve praktijkgevallen of dilemma's gesproken wordt over gewenst en ongewenst gedrag. Medewerkers kunnen in deze bijeenkomsten hun eigen opvattingen naar voren brengen en situaties ter sprake brengen die ze zelf onduidelijk vinden. Een trainingsbijeenkomst met sessies voor het hele personeel, kan het vertrekpunt zijn voor het opstellen van een gedragscode.

Door voorbeelden te gebruiken die in de gesprekken door de medewerkers zelf zijn aangedragen, komt de gedragscode dicht

In een gedragscode legt een onderneming de grenzen vast van houding en gedrag tegenover medewerkers en collega's



deze voorlichting kunnen de vertrouwenspersonen een rol spelen. Ook tijdens de werkoverleggen kan met enige regelmaat

gewenst en ongewenst gedrag ter sprake gebracht worden. Via het intranet zet Waterschap

Veluwe met enige regelmaat een stelling onder de medewerkers uit; de uitkomsten vormen voor de afdelingshoofden een onderwerp voor het werkoverleg. Nieuw in dienst getreden medewerkers zullen vertrouwd gemaakt moeten worden met de afgesproken omgangsnormen. Bij het waterschap Veluwe teke-

nen nieuwe medewerkers een integriteitsverklaring, zoals ook alle medewerkers in 2003 hebben gedaan.

Voor gewenst gedrag geldt vooral: goed voorbeeld doet goed volgen. Met een concrete gedragscode is het gemakkelijker elkaar aan te spreken op minder gewenste situaties. Ook van leidinggevendend mag voorbeeldgedrag verwacht worden. Extra training van leidinggevendend kan een uitkomst bieden als ze het moeilijk vinden hun medewerkers aan te spreken. Wat de normgeneraal bij Defensie goed aangeeft is dat het stimuleren en handhaven van een gedragscode uiteindelijk een verantwoordelijkheid is van de hoogste leidinggevendend. Wat let de ondernemingsraad om eens per jaar, tijdens de bespreking van de algemene gang van zaken, zijn bestuurder te bevragen op het thema sociale veiligheid?

bij de eigen beleevingswereld. Veel gedragscodes bestaan nu uit abstracte, en daardoor voor velerlei uitleg vatbare termen. Maak de code daarom zo concreet mogelijk; het is daarmee geen papieren beleidsstuk dat van bovenaf door de directie wordt opgelegd. Het draagvlak is ongetwijfeld groter en mensen zullen elkaar eerder aanspreken op zelfgemaakte afspraken. Hoe meer medewerkers meedoen, hoe meer het een product van de hele onderneming is. Overigens is het spreken over gewenst en ongewenst gedrag voor veel medewerkers nogal beladen en vragen dit soort bijeenkomsten om veel veiligheid.

Blijvende aandacht

Taak van de directie is om de gedragscode vervolgens onder de aandacht te brengen en te houden van alle medewerkers. Bij

Integriteitsspel

Toen Waterschap Veluwe in 2003 de Ambitiecode Integriteit heeft opgesteld, hebben ze een 'Club van 20', vertegenwoordigers uit alle geledingen, als klankbord gebruikt voor het opstellen van de code. In samenwerking met KPMG heeft het waterschap het Integriteitsspel ontwikkeld, waarin aan de hand van stellingen gesproken wordt over de dilemma's en grenzen van integer handelen en correct onderling gedrag. Het spel gaat uit van stellingen die vanuit de medewerkers zelf zijn ingebracht en die dus gaan over gedrag dat ze zelf tegenkomen. Het gaat daarbij niet zozeer om goed of fout, maar om het gesprek over verschillen in opvatting. Het besef dat er zich een schemergebied bevindt tussen gewenst en ongewenst gedrag is daarbij van groot belang.