

## De klachtenstructuur als vangnet

# De weg naar gewenst gedrag

Een goede klachtenstructuur fungeert als vangnet voor werknemers die met ongewenst gedrag te maken hebben. Hoe ziet deze eruit en hoe kijkt de Inspectie SZW daarnaar?

tekst Sandra Roodenburg en Dennis Hitjahubessy

**D**e Inspectie SZW baseert zich bij de aanpak van intern ongewenst gedrag op wetenschappelijke inzichten die ervan uitgaan dat 'waar mensen met elkaar samenwerken vormen van intern ongewenst gedrag kunnen ontstaan' (o.a. 1). Ook baseert de In-

spectie zich op inzichten vanuit de sociale psychologie, zoals de sociale identiteitstheorie. Deze omschrijft dat individuen onbewust de neiging hebben om mensen in groepen in te delen, en zichzelf met een bepaalde groep te identificeren en vervolgens de eigen groep

met andere groepen te vergelijken<sup>2</sup>. Daarnaast zijn er factoren die de kans op intern ongewenst gedrag in de organisatie kunnen vergroten, zoals samenstelling van het personeelsbestand, hoge werkdruk in combinatie met weinig autonomie, rol- en taakonduidelijkheid en reorganisatie<sup>3,4</sup>. Vanuit dit uitgangspunt hoort het onderwerp intern ongewenst gedrag dus altijd onderdeel te zijn van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Ook is in deze RI&E aandacht voor de factoren die het risico op het ontstaan van intern ongewenst kunnen vergroten.

### De cijfers

Uit cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, 2016) blijkt dat circa 1,1 miljoen werknemers in Nederland geconfronteerd zijn met een vorm van intern ongewenst gedrag op het werk. Opgesplitst in de verschillende vormen van intern ongewenst gedrag is de volgende verdeling te geven:

- » Ongewenste seksuele aandacht: ca. 150.000 (2,1%).
- » Intimidatie: ca. 800.000 (11,1%).
- » Lichamelijk geweld: ca. 30.000 (0,4%).
- » Pesten: ca. 600.000 (8,3%).
- » Discriminatie: ca. 56.400 (4,7%).





Omdat intern ongewenst gedrag altijd een risico vormt als mensen met elkaar samenwerken, zal iedere organisatie daar in het beleid aandacht voor moeten hebben. Preventie staat hierbij voorop. Gedragsinzichten leren ons dat je in het kader van preventie beter kunt spreken in positieve bewoordingen. Uiteindelijk gaat het om het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat waarin collegia-

le omgangsvormen en wederzijds respect leidend zijn. In een sociaal veilig werkklimaat worden risico's op intern ongewenst gedrag uiteindelijk het meest optimaal beheerst. Uiteraard is in een sociaal veilig werkklimaat duidelijk welk gedrag wenselijk is. Maar ook welke gedragingen absoluut niet getolereerd worden en waarvoor de klachtenstructuur onder andere dient.

### Samen doen

In het creëren van een sociaal veilig werkklimaat is ook de 'goede arbodialoog'<sup>5</sup> van groot belang. Samen met werknemers, ondernemingsraad en preventiemedewerkers het gesprek aangaan over sociale veiligheid is een belangrijke eerste stap. Ook in de vervolgstappen gaat het om 'samen doen'. Samen zal duidelijk moeten worden wat gewenst gedrag is in de organisatie. Hoe wil men met elkaar omgaan en waarom? Begrijpen mensen elkaar en elkaars verschillen? Voelt men zich veilig om zich uit te spreken? Essentieel hierbij is dat het hoogste management het belang voor sociale veiligheid onderstreept en actief uitdraagt. Op andere managementlagen is voorbeeldgedrag nodig.

In een goede arbodialoog en bijkomende vervolgstappen kan ook de arbo-dienst of de arbeids- en organisatie-deskundige goed helpen.

Maar om te voorkomen dat een dominante groep de norm gaat bepalen stelt de organisatie wel duidelijke ondergrenzen. Naast de gezamenlijke dialoog over »

## Inspectie SZW en PSA

Dit is het vierde artikel in een reeks waarin de Inspectie SZW omschrijft hoe zij aankijkt tegen het beheersen van PSA-risico's en wat volgens Inspectie SZW de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening is op dat vlak. Dit artikel gaat in op de klachtenstructuur als onderdeel van het beleid tegen het voorkomen en beperken van de risico's van intern ongewenst gedrag. Een goede klachtenstructuur fungeert als vangnet voor werknemers die met ongewenst gedrag te maken hebben.

Inspectie SZW heeft haar Basisinspectie Module ook recentelijk op dit onderdeel herzien en openbaar gemaakt: [www.inspectieszw.nl/publicaties/richtlijnen/2020/09/01/bim-intern-ongewenst-gedrag](http://www.inspectieszw.nl/publicaties/richtlijnen/2020/09/01/bim-intern-ongewenst-gedrag).



gewenst gedrag zijn er vanuit de organisatie duidelijke regels over welk gedrag niet geaccepteerd wordt. Hoe past een klachtenstructuur in de aanpak van intern ongewenst gedrag?

### Doel klachtenstructuur

Streven naar sociale veiligheid in een organisatie is een positieve insteek om

intern ongewenst gedrag te voorkomen. In artikel 2.15 van het Arbobesluit heeft dit voorkomen van intern ongewenst gedrag dan ook een belangrijke rol. Dit is immers eens factor van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) die werkstress kan veroorzaken. Artikel 2.15 van het Arbobesluit gaat daarnaast ook in op het beheersen van risico's door PSA. Van

een goed werkende klachtenstructuur gaat een belangrijke preventieve werking uit.

In een sociaal veilig werkklimaat moet ook een vangnet aanwezig zijn voor het geval zich toch incidenten voordoen. Reparatie en herstel is dan namelijk noodzakelijk. Uiteraard moeten medewerkers ook met incidenten naar de juiste partij kunnen wanneer het klimaat niet sociaal veilig is.

Hierbij is het natuurlijk wel de vraag of een klachtenstructuur in een sociaal onveilig klimaat wel echt effectief kan zijn. Wat overigens niet betekent dat er dan geen klachtenstructuur zou moeten zijn.

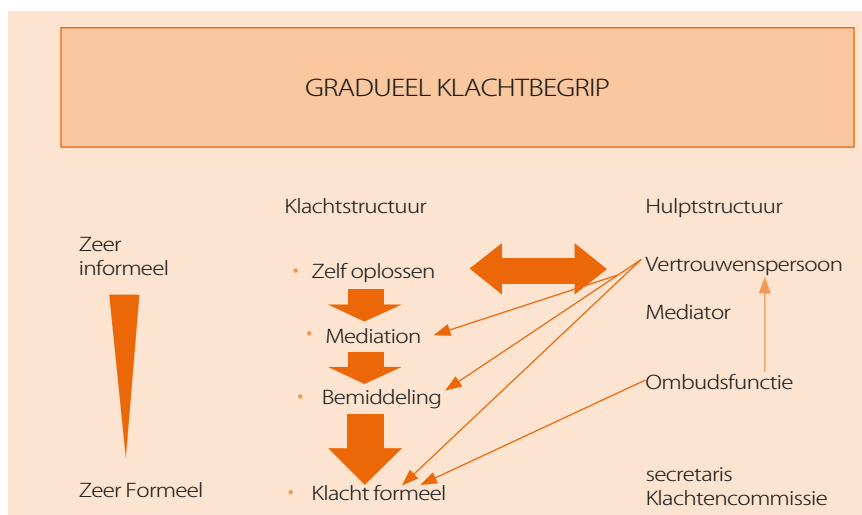
### Een goede klachtenstructuur

Een goede klachtenstructuur kan per organisatie verschillend zijn ingericht. Hierbij is sprake van een gradueel klachtbegrip (zie fig. 1 op pagina 31). De structuur kan heel informeel tot zeer formeel van opbouw zijn. De informele en formele wegen die bewandeld kunnen worden, dienen verschillende doelen. Een informeel traject heeft tot doel de relatie tussen de verschillende partijen te herstellen en verdere escalatie van een situatie of conflict te voorkomen. Of om het ongewenste gedrag direct te doen stoppen. Het informele traject heeft dan ook de voorkeur.

Maar als de informele weg niet tot een gewenst resultaat leidt, of als het pestgedrag, de seksuele intimidatie of discriminatie te ernstig van aard is, kan een formeel traject, dat leidt tot een uitspraak over de gegrondheid van een klacht, noodzakelijk zijn. Het formele traject betekent dat zorgvuldig onderzoek plaatsvindt, met hoor en wederhoor. Op basis daarvan kunnen zorgvuldige beslissingen genomen worden. Deze kunnen verstrekkende gevolgen hebben.

### Oplossen in informele sfeer

Informele oplossingen kenmerken zich door ingrijpen of het aanbieden van oplossingen van de leidinggevende. Zodra hij weet heeft van intern ongewenst gedrag. Voorbeelden van oplossingen zijn: het aanspreken van personen over wie geklaagd wordt en inzet van mediation en bemiddeling. Een vertrouwenspersoon of iemand in vergelijkbare functie kan aanvullend een luisterend oor bieden en adviseren in oplossingsrichtingen. Het is niet de taak van een vertrou-



Figuur 1 Bron: Mr. Dr. L.P.M. Klijn

wenspersoon om zelf te bemiddelen of een mediationtraject uit te voeren. Verschillende oorzaken van intern ongewenst gedrag kunnen om een verschillende oplossing vragen.

### Onderzoek in formele sfeer

Als de informele wegen niet tot een gewenst resultaat leiden, of als het ongewenst gedrag te ernstig is, kan een formeel traject nodig zijn. In het formele traject vindt zorgvuldig onderzoek plaats met hoor en wederhoor. Daarna volgt een uitspraak of de klacht gegrond is of niet. Op basis hiervan kunnen zorgvuldige beslissingen genomen worden.

Een leidinggevende kan deze onderzoekstaak niet vervullen, omdat hij zelf partij kan zijn in het conflict. Hij beschikt meestal ook niet over de benodigde deskundigheid. Ook een vertrouwenspersoon kan deze taak niet vervullen, doordat deze in zijn of haar rol de onpartijdigheid niet kan borgen. Voorbeelden van stappen in de formele sfeer zijn:

- » Klacht indienen bij een interne of externe klachtencommissie.
- » Klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens (extern).

- » Gang naar de rechter (extern).
- » Aangifte bij de politie als er sprake is van een misdrijf (extern).

### Invulling klachtenstructuur

De manieren waarop een organisatie vorm geeft aan de invulling van de klachtenstructuur is mede afhankelijk van de grootte, aard en samenstelling van de organisatie en de mate waarin de branche ondersteuning biedt op dit vlak. Voor grote organisaties valt er veel intern te organiseren. Kleine organisaties kunnen zich het beste laten bijstaan door de branche. Zeker voor het formele gedeelte en voor de invulling van de rol van een vertrouwelijke functie. Diverse branches bieden hiervoor mogelijkheden aan in de vorm van een centrale vertrouwenspersoon of een klachtencommissie. Ga dus na wat de mogelijkheden zijn bij uw brancheorganisatie. Ook voor grote organisaties is dit aan te raden. Als er collectief nog geen mogelijkheden zijn, kunt u ook met andere bedrijven de handen ineenslaan. Ook externe professionele aanbieders kunnen deze zorg uit handen nemen.

### Voorlichting en onderricht

Met het organiseren van een klachten-

structuur alleen is een werkgever er nog niet. De werkgever moet er ook voor zorgen dat zijn medewerkers de mogelijkheden binnen de klachtenstructuur kennen. Daarnaast evalueert hij de werking van de mogelijkheden periodiek en past deze aan wanneer nodig.

Ook wanneer nauwelijks of geen gebruik gemaakt wordt van de klachtenstructuur is dit essentieel. Betekent geen gebruik dat er geen incidenten zijn geweest? Of kennen de medewerkers de mogelijkheden onvoldoende? Voelen medewerkers zich veilig genoeg om van bepaalde mogelijkheden gebruik te maken? Et cetera.

In een goed werkend systeem én in een sociaal veilig klimaat heeft een werkgever ook zicht op de incidenten die voorkomen zijn. Dit inzicht komt vanuit de informele én de formele wegen van de structuur. Denk hierbij aan jaarverslagen van de vertrouwenspersonen, anonieme meldingen vanuit medewerkers en leidinggevenden en formele klachten die onderzocht zijn. Werkt het vangnet naar behoren?

Periodieke evaluatie van het beleid is dus geboden. Dit inzicht draagt weer bij aan preventie. En preventie verbetert de sociale veiligheid. De cirkel is rond. «

**Sandra Roodenburg** en **Dennis Hitijahubessy** zijn beiden werkzaam als specialist Arbeid & Organisatie bij het Inspectiebreed Kenniscentrum van de Inspectie SZW

### Literatuur

[1] Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and Harassment in the workplace*, CRC Press.

[2] Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (eds), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

[3] Baillien E, De Witte H. (2009) Why Is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity As Mediators.

[4] Caponecchia C., Wyatt A. (2011) Preventing workplace bullying An evidence-based guide for managers and employees. Routledge Taylor and Francis Group.

[5] Met de arbodialog naar effectievere arbozorg - Arbo Kennisplatform over veilig en gezond werken (arbo-online.nl)

Kaptein, M., Buiters, F. (2001). *De Integere Organisatie 2: Handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag*, Stichting Beroeppsmoraal en Misdaadpreventie, Den Haag.

Vilters, R. (2009). *Seksuele intimidatie: Een juridische praktijkgids*, Boom Uitgevers, Den Haag.

Het is niet de taak van een vertrouwenspersoon om zelf te bemiddelen of mediation uit te voeren