



Ongewenst gedrag (intern)

Ongewenst gedrag (intern)



Goedgekeurd door Sociale Partners

Medewerkers kunnen te maken krijgen met ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden. Ongewenst gedrag kent vele vormen: pesten, (seksuele) intimidatie, agressie en geweld, of discriminatie op grond van leeftijd, geslacht of etnische achtergrond. Ongewenst gedrag zorgt voor onbehagen, stress en onveiligheid. Dit heeft een negatieve invloed op het werkplezier, de productiviteit en kan leiden tot ziekteverzuim. Als werkgever ben je onder meer verplicht om de oorzaken van ongewenst gedrag vast te stellen en aan te pakken.

Ongewenst gedrag is een vorm van psychosociale arbeidsbelasting, net als [Werkdruk](#). Voor [Agressie en geweld door derden](#), zoals bezoekers, is een apart arboblاد geschreven.

Knelpunten

- Hoge werkdruk in piekperiodes
- Hoge werkdruk door aanscherping van de eisen door de opdrachtgevers

Wat is de gewenste situatie?

- ✓ Werkdruk leidt niet tot aanhoudende stress of gezondheidsklachten.
- ✓ De werkgever voert een actief beleid om werkdruk te voorkomen. Als voorkomen niet mogelijk is, richt hij zich op het beperken van de werkdruk.
- ✓ Medewerkers en leidinggevenden leren om signalen van werkdruk te herkennen en handelen preventief om werkstress te voorkomen.
- ✓ Als er toch effecten van aanhoudende werkdruk optreden wordt de betrokken medewerker goed begeleid.

De brancheafspraken

- Inventariseer waar en wanneer werkdruk en werkstress zich voor (kunnen) doen. Dat kan met de risico-inventarisatie en -evaluatie ([RIE](#)) en met een verdiepend onderzoek. Omdat werkdruk over beleving gaat, is het nodig medewerkers bij deze inventarisatie te betrekken.



- Maak, naar aanleiding van deze inventarisatie (RIE) binnen je bedrijf afspraken ter verbetering. Zet deze op papier en zorg dat je medewerkers hiervan op de hoogte zijn. Zorg dat afspraken periodiek worden geëvalueerd.
- Organiseer het werk met aandacht voor werkdrukpreventie. Let hierbij op: organisatie en planning, een passende hoeveelheid werk in relatie tot de beschikbare tijd, herstelmomenten, de capaciteiten en kwaliteiten van je medewerkers, en sociale en functionele contactmomenten.
- Train leidinggevenden in het herkennen van signalen van werkdruk en werkstress en in de manier waarop zij hier goed op in kunnen spelen.
- Besteed in het werkoverleg en in 1-op-1 gesprekken aandacht aan het voorkomen van werkdruk en werkstress. Ga daarbij na in welke mate dit een knelpunt is en hoe (de leidinggevende of het bedrijf) dit kan verminderen.
- Zorg voor voorlichting en instructie aan medewerkers over de oorzaken van werkstress en de acties die medewerkers en leidinggevenden (samen) kunnen nemen om werkdruk te beperken of voorkomen. Herhaal dit minimaal iedere 3 jaar.
- Help medewerkers die nadelige effecten ervaren van aanhoudende werkdruk met goede begeleiding.

Toelichting op de brancheafspraken

Inventarisatie

- Met een risico inventarisatie en evaluatie (RIE) stel je de risico's en de grootte van de risico's vast. Omdat werkdruk over beleving gaat, is het nodig medewerkers bij deze inventarisatie te betrekken. Dat kan door hen de 'werknemersvragenlijst' of medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) te laten invullen of hen hierop te bevragen. Daarnaast kunnen andere bronnen worden gebruikt zoals informatie van de bedrijfsarts, overwerkregistratie en klachten van medewerkers.
- Neem werkdruk op als onderdeel van het PAGO / PMO.
- Blijkt dat er risico's zijn? Voer dan een verdiepend onderzoek uit naar de onderliggende oorzaken. Dit kan met een gericht onderzoek of met verdiepende interviews.
- Hebben jullie een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging? Betrek deze dan actief.
- Sta bij de inventarisatie stil bij risicogroepen. Denk aan vrijwilligers, uitzendkrachten, jongeren, zwangeren, laaggeletterden, arbeidsgehandicapten, medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, arbeidsmigranten en medewerkers die in wisselende (nacht)diensten werken. Sta ook stil bij medewerkers die veelal alleen werken.
- Maak op basis van de inventarisatie een plan van aanpak. Zorg voor maatregelen waarin staat 'wat', 'wie', 'waarmee' en 'wanneer' aan bod komt. Stel ook vast wanneer je gaat evalueren of de maatregelen die zijn genomen en effect hebben gehad.
- Hanteer bij het bepalen van de maatregelen de 'bronaanpak'. Dit betekent dat je in eerste instantie richt op het aanpakken van de oorzaken van werkdruk. Pas daarna ga je over op de instructie van medewerkers over hoe om te gaan met werkdruk.
- Bespreek de maatregelen met je medewerkers. In werkoverleggen, maar ook in 1-op-1-gesprekken met je medewerkers.

Beleid en afspraken

- De aanpak van de risico's op werkdruk leg je vast. Dit is wettelijk verplicht. Praktisch betekent dit dat je de afspraken over werkdruk op papier zet die je, mede naar aanleiding van de inventarisatie, met elkaar maakt. Bijvoorbeeld in je



bedrijfsreglement. Zorg dat de directie en de leidinggevenden achter de afspraken staan en deel ze met je medewerkers.

Denk bij afspraken aan:

- Een goede organisatie en planning van het werk en machines.
- Organiseren van voldoende formele en informele contactmomenten met je mensen.
- Jaarlijks voorlichting over werkdruk en omgaan met werkstress.
- Ondersteuning bij omgaan met werkdruk (coaching).
- Haalbaarheid prestatienormen.
 - Zorg dat medewerkers weten dat zij met vragen of klachten over werkdruk terecht kunnen bij hun leidinggevende.
 - Evalueer minimaal jaarlijks de afspraken die je hebt gemaakt. Wat is gelukt? Wat niet? Wat moet je doen om de afspraken wel te laten werken? Scherp aan waar nodig.

Organiseer het werk met aandacht voor het voorkomen van werkdruk

- Als werkgever moet je maatregelen treffen om het werk en de functie zo te organiseren dat de kans op een te hoge werkdruk beperkt of voorkomen wordt. Bijvoorbeeld dus een duidelijke werkplanning, het beperken van overwerk, afspraken over hoeveelheid en het verzorgen van formele en informele contactmomenten. [Lees meer >](#)

Train leidinggevenden

- Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het herkennen van signalen van te hoge werkdruk. Train hen in het signaleren en bespreken van werkdruk met hun medewerkers.
- Wees je ervan bewust dat leidinggevenden ook de oorzaak kunnen zijn van werkdruk. In het trainen van leidinggevenden moet daarom stil worden gestaan bij leiderschapstijlen en de invloed van de leidinggevende.
- Stimuleer het ontstaan van een veilige werksfeer, waarin ruimte is om aan te geven wat je dwars zit.

Voorlichting en instructie aan medewerkers

- Geef voorlichting over de risico's op werkdruk en de maatregelen die je als werkgever hebt genomen om deze te voorkomen of te beperken. Zorg dat nieuwe medewerkers hier bij de start van hun dienstverband over worden geïnformeerd. Leg op bedrijfsniveau vast hoe vaak je dit herhaalt.
- Kies een vorm van voorlichting die past bij je bedrijf en je medewerkers. Dat kan een presentatie tijdens werkoverleg zijn, posters in de kantine, een filmpje, of een goed gesprek tijdens de pauze.
- Vertel medewerkers hoe ze signalen van werkdruk bij zichzelf kunnen herkennen. Doe dit tijdens werkoverleggen, maar ook tijdens een-op-een-gesprekken.
- Bespreek met medewerkers wat je van elkaar verwacht bij signalen van werkdruk. Vertel welke mogelijkheden en maatregelen er binnen het bedrijf zijn als zij knelpunten ervaren.

Begeleiden van medewerkers die te maken hebben met werkdruk

- Ontstaan er – ondanks verschillende maatregelen – toch klachten bij medewerkers als gevolg van langdurige werkdruk, dan is het belangrijk dat je als werkgever je medewerker hierbij ondersteunt.
- Stel een daartoe geschoold persoon aan als vertrouwenspersoon. Dit kan een externe persoon zijn, maar je kunt ook een van je medewerkers hiervoor opleiden. Zorg dat je medewerkers weten dat ze bij de vertrouwenspersoon terecht kunnen en hoe deze te bereiken is.



- Wanneer medewerkers daadwerkelijk uitvallen ten gevolge van een te hoge werkdruk, dan moet een bedrijfsarts worden ingeschakeld.

Checklist

Wie tijdig de signalen van werkdruk bij zichzelf herkent, kan iets doen, nog voordat het tot negatieve gevolgen leidt.

Vaker 'ja'? Dan heb je een risico op werkstress. Ga hierover eens in gesprek met je leidinggevende, een personeelsfunctionaris of de bedrijfsarts. Als je meerdere keren 'ja' ingevuld en je deze klachten al enige tijd hebt, is het ook belangrijk actie te ondernemen.

] Heb je moeite om je écht te ontspannen en sta je voortdurend op scherp?

] Val je moeilijk in slaap? Of word je 's nachts wakker? Heb je dan moeite om weer in slaap te komen? Ben je 's ochtends niet uitgerust?

] Heb je last van spierpijn, rugklachten, stijve schouders of regelmatig hoofdpijn?

] Merk je dat je een verminderde weerstand hebt? Of ben je vaker verkouden?

] Merk je dat je de laatste tijd minder zin hebt in dingen die je normaal gesproken leuk vindt?

] Raak je snel(ler) geïrriteerd, heb je snel ruzie of reageer je snel emotioneel?

] Is jouw werk nooit af en blijf je maar doorgaan?

] Heb je moeite met het loslaten van dingen?



] Ben je na je werk uitgeput en komt er haast niks meer uit je handen?

] Kan jij je steeds minder goed concentreren en maak je meer fouten?

Meer informatie

- [Zelfinspectietool Werkdruk | Nederlandse Arbeidsinspectie](#)
- [Sneltest Werkdruk voor medewerkers | FNV](#)
- [Werkdruk en Burnout klachten | Arboportaal](#)
- [Gezond, Veilig en Duurzaam werken | VBNE](#)

Bijlagen

- [Bijlage 1 definities](#)
- [Bijlage 2 voorbeeld van een gedragscode](#)
- [Bijlage 3 Beknopt voorbeeld klachtenregeling](#)