

Agressie en pesten op het werk: belangrijke valkuilen en praktische tips

Paper met goede praktijkervaringen naar aanleiding van de workshop Agressie en pesten op het werk van het A+O fonds Gemeenten, uitgevoerd in 2003

(Hubert & Boom)

Inleiding

Gemeenten zijn bij de Arbowet verplicht beleid te voeren tegen agressie en geweld op het werk. Het gaat hierbij zowel om agressie van burgers (cliënten) als om agressie tussen medewerkers onderling (pesten). Agressie en pesten zorgen voor gevoelens van onveiligheid en werken (langdurig) verzuim in de hand. De beleidsvoering op deze onderwerpen staat bij veel gemeenten nog in de kinderschoenen. Tijdens een vijftal workshops met beleidsmakers van gemeenten zijn valkuilen en praktische tips bij de beleidsontwikkeling en implementatie geïnventariseerd. Dit paper doet hiervan verslag. De valkuilen en tips zijn geordend volgens de arbobeleidscyclus, het bekende 5W-model. Dat model bestaat uit de volgende stappen:

- Willen (probleemerkenning en de wil om beleid te voeren),
- Weten (informatie verzamelen over aard, omvang en gevolgen van agressie en pesten),
- Wegen (overleg en besluit over het te voeren beleid en de te nemen maatregelen),
- Werken (in praktijk brengen maatregelen),
- Waken (toetsing van de resultaten van de maatregelen en op basis daarvan bijstellen van beleid).

Terwijl 'Weten', 'Wegen', 'Werken' en 'Waken' elkaar opvolgen in de tijd, is 'Willen' een integrale vereiste voor alle stappen. Omgekeerd blijkt dat de uitkomsten van iedere stap weer opnieuw input geven aan de 'wil' om beleid te voeren.

Willen

Valkuilen agressie van burgers

1. Binnen de grote hoeveelheid onderwerpen waar men als gemeente mee aan de slag moet, krijgt agressie onvoldoende prioriteit vanuit het management. Er wordt projectmatig met agressie omgegaan wat resulteert in het eenmalig opzetten van een protocol en verzorgen van een training. Er vindt geen structurele aanpak plaats.
2. Medewerkers registreren incidenten niet ondanks een systeem hiervoor. Het blijft hierdoor onzichtbaar of confrontaties met agressie voorkomen en wat de gevolgen zijn. De prioriteitsstelling van het management is mede gebaseerd op deze cijfers.
3. Er vindt incidentenmanagement plaats. Men erkent onvoldoende het risico van agressie en geweld en neemt slechts maatregelen na extreme en ernstige confrontaties met agressie en geweld.

Praktische tips agressie van burgers

1. Effectief is als de beleidsmaker aanhaakt bij organisatieontwikkelingen die structureler van aard zijn. Het onderwerp is goed te koppelen aan kwaliteitsverbetering volgens bijvoorbeeld het INK-model. Hierbij gaat het onder andere om klantgerichtheid en medewerkertevredenheid. Door met een arbo-onderwerp dichter tegen het primaire proces aan te kruipen, is de acceptatie voor het management makkelijker en is structurele aandacht gewaarborgd.
2. Door te onderzoeken hoe het komt dat de registratiebereidheid laag is, kan men deze beïnvloeden. Opmerkingen als *Je hoort er toch nooit meer iets van* en *Agressie hoort erbij, daar moet je tegen kunnen* geven een denkrichting om de registratiebereidheid te beïnvloeden. Het tonen van interesse vanuit het management na een incident is van invloed op het laten toenemen van de bereidheid.
3. Incidenten-management maakt dat men het risico loopt te zware interventies te nemen, waarbij men geleid wordt door de emoties van het moment. Investeren in structureel beleid, is werkelijke erkenning van het risico. Meerdere gemeenten hebben afspraken gemaakt over interne en externe betrokkenheid in de aanpak van agressie voor een periode van meerdere jaren (3-5 jaar). Hiermee is blijvende aandacht gegarandeerd en heeft men de tijd om het beleid daadwerkelijk te implementeren. Men spreidt het beschikbare budget over meerdere jaren in plaats van één jaar.

Valkuilen pesten

1. Pesten op de agenda krijgen blijkt moeilijk. Veelal erkent het management het probleem niet of is bang dat beleid veel onrust met zich meebrengt. Veel gemeenten geven dan ook aan dat op papier wel iets geregeld is, maar er in de praktijk niets aan gedaan wordt. Typerend hiervoor is de uitspraak van een personeelsfunctionaris: *“Tegen mij zeggen ze altijd, zorg maar dat het op papier staat, het uitdragen zou zelfmoord zijn”*.
2. Bij het management is niet bekend wat pesten is. Wat is het verschil met een grapje, plagen of een arbeidsconflict? Is steeds dezelfde persoon niet meevragen voor de lunch ook pesten? Is het pesten als steeds dezelfde persoon onnodig veel kritiek krijgt? Diverse vooroordelen over pesten zorgen ervoor dat dit onderwerp moeilijk op de agenda te krijgen is.
3. Soms wordt er simpelweg nauwelijks iets aan pesten gedaan omdat er zo veel arbo-onderwerpen zijn, die aandacht vragen. Beleidsmakers denken dan vaak dat ongewenst gedrag bij de eigen gemeente niet veel voor zal komen.

Praktische tips pesten

1. De gemeenten die nu een beleid 'op papier' voeren, doen dit enkel om aan de wet- en regelgeving te voldoen. Met meer kennis ('Weten') over de omvang van pesten en de kosten ervan kan de 'Wil' om het beleid daadwerkelijk uit te dragen toenemen. Door deelnemers aan de workshops is geopperd om:
 - de OR mee te krijgen om het onderwerp op de agenda te krijgen,
 - via verzuim-, verloop en productiecijfers inzichtelijk te maken dat pesten een probleem vormt,
 - een workshop te organiseren over gevolgen van pesten op het werk.
2. De suggestie van enkele gemeenten is, om een workshop voor management, OR en Personeelszaken te organiseren waarin informatie gegeven wordt over wat pesten is en de gevolgen ervan. Dit kan bijvoorbeeld ook een zogenoemde lunchbijeenkomst zijn.
3. Pesten is een 'klein' onderwerp. Veel gemeenten hebben pesten ingebed in een breder beleid 'ongewenste omgangsvormen' waar ook zaken als seksuele intimidatie, discriminatie en conflicten deel van uitmaken.

Weten

Valkuilen agressie door burgers

1. Er wordt onderzocht hoe vaak medewerkers met bepaalde vormen van agressie worden geconfronteerd en wat de gevolgen hiervan zijn. Op basis van deze gegevens wordt vervolgens bepaald welke interventies men gaat nemen. Men onderzoekt echter in beperkte mate wat de oorzaak van agressie is. De valkuil is dat men onvoldoende aan bronaanpak doet.
2. Men kiest voor de geijkte afdelingen om interventies op te richten, zoals burgerzaken, sociale zaken en publiekszaken. Uit protocollen blijkt echter dat men niet of nauwelijks aandacht besteedt aan de buitendienst of andere minder voor de hand liggende groepen, zoals secretaresses van B&W.
3. De respons op vragenlijsten laat te wensen over.

Praktische tips agressie door burgers

1. Aanvullend aan bijvoorbeeld de Arbomonitor Gemeenten is het effectief interviews op de werkplek te houden. Men proeft de sfeer en achterhaalt vaak de daadwerkelijke kijk op agressie en geweld. Een externe partij die interviews houdt tijdens het meelopen op de werkplek krijgt vaak veel informatie. De arbomonitor is geschikt om in kaart te brengen waar agressie en geweld speelt. Diepgaande analyse op uit de arbomonitor gebleken risico-afdelingen is nodig om de juiste interventie te kunnen bepalen. Hierbij kan men denken aan toetsing van procedures, samenwerking derden, de veiligheid van de fysieke werkomgeving etc.
2. Onderzoek onder de gehele gemeentepopulatie levert een betrouwbaarder beeld op dan bij voorbaat te kiezen voor de geijkte afdelingen. Het gaat niet alleen om de incidenten, maar ook om het gevoel van veiligheid. Sommige functies in de buitendienst brengen met zich mee dat men alleen werkt en zich bij (dreigende) confrontaties onveilig voelt.
3. Vragenlijstmoe en dan? In een werkoverleg waar arbo een vast agendapunt is, vindt incidentevaluatie plaats. Dit betekent dat men methodisch terugblijkt op hetgeen is voorgevallen om hiervan te leren. Men probeert antwoord te krijgen op de oorzaak en gevolg relatie, zonder de schuldvraag te stellen. Aangevuld met andere vormen van actieonderzoek formuleert men vervolgens de probleemstelling.

Valkuilen pesten

1. Er is een vertrouwenspersoon, maar er komen nooit meldingen. De valkuil is dat men er dan vanuit gaat dat pesten niet voorkomt. Als er weinig meldingen komen, kan dat ook aan andere zaken liggen, bijvoorbeeld:
 - weten werknemers wel wat pesten is en dat dit bij een vertrouwenspersoon gemeld kan worden?
 - weten werknemers wie de vertrouwenspersoon is en hoe deze bereikt kan worden?
 - is de vertrouwenspersoon goed bereikbaar (qua afstand, tijd en privacy)?
 - is de vertrouwenspersoon toegankelijk en geniet hij/zij vertrouwen?
 - denkt men dat de vertrouwenspersoon werkelijk kan helpen?
 - is er een veilig klimaat om pesten te melden of daarover te klagen? ¹
2. Er zijn nog weinig goede meetinstrumenten in omloop, om pesten in kaart te brengen. Veelal wordt uitgegaan van te brede definities waarin ook plagen, conflicten, of gewoon lastig gedrag worden geïnventariseerd. Door deze ruis is het kaf niet meer van het koren te scheiden.

¹ Hubert, A.B. (2004). Ongewenste omgangsvormen (hoofdstuk 5). In: *Praktijkboek Welzijn 2003*. pag. 81-97. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

3. Veel meetinstrumenten brengen alleen slachtofferpercentages in kaart. Dit leidt tot een onderschatting van de problematiek. Ook mensen die zelf niet gepest worden, maar het zien gebeuren, ondervinden hiervan klachten, zo blijkt uit onderzoek.
4. Vergelijking met referentiecijfers kan leiden tot passiviteit. Bij een gemeente waar niet meer dan gemiddeld gepest wordt, kan het verzuim immers nog worden teruggebracht door pesten te aan te pakken.
5. Onderzoeksgegevens die men over pesten verzamelt, vergeet men soms te koppelen aan verzuimcijfers of andere relevante kostenindicatoren. Men weet dan wel dat pesten voorkomt, maar niet hoeveel het kost.

Praktische tips pesten

1. Wil men een reëel beeld krijgen van pesten bij de gemeente, dan kan men een anoniem vragenlijstonderzoek hiernaar uit(laten)voeren. Onderzoek doen is doorgaans kostbaar. Het meenemen van een vragenlijst over pesten in reguliere onderzoeken onder het personeel vormt een oplossing.

Wegen

Valkuilen agressie door burgers

1. Men kiest voor een standaard agressietraining voor alle medewerkers van risico-afdelingen.
2. Men werkt niet vanuit een probleemstelling en doelstellingen waardoor men onvoldoende resultaatgericht werkt. Veel organisaties hebben een protocol. Dit is een statisch document over afspraken en verantwoordelijkheden. Dit zou een onderdeel van het beleid moeten zijn, maar is vaak het beleid. Wegen is niet mogelijk als men geen heldere probleemstelling heeft met bijbehorende doelstellingen.

Praktische tips agressie door burgers

1. De aard van de agressie, frequentie, oorzaak en gevolgen bepalen de noodzaak en behoefte van de interventie. In toenemende mate geven gemeenten aan kritisch te zijn naar de interventie die nodig is. Een training klantvriendelijk handelen kan veel zinvoller zijn dan puur het leren deëscaleren van agressie. Een training complexe informatieoverdracht is zinvol als daar de oorzaak van de agressie ligt. Betere afspraken over huisbezoeken kan zinvoller zijn dan een training.
2. Gemeenten geven aan nadere analyse nodig te hebben om de probleemstelling specifieker te maken en de daaruit voortvloeiende doelstellingen. Pas dan kan men keuzes maken voor de juiste interventies. Het is ook van belang bij het op de agenda krijgen en houden van het onderwerp. Het is van belang dat men heldere doelstellingen formuleert die waar mogelijk gekoppeld zijn aan prestatie-indicatoren of waarneembaar gedrag. Dit betekent doelstellingen zoals: toename % meldingen van incidenten, afname verzuim of verloopintentie als gevolg van agressie, afname klachten van burgers etc.

Om goed te kunnen wegen staat in de probleemstelling bij voorkeur informatie over:

- Frequentie, vorm, oorzaak, gevolgen van agressie;
- Communicatie: hoe wordt er gecommuniceerd over agressie. Hoe komt het terug in personeelsgesprekken van aanneme tot exit.
- Procedures: wat is ons protocol? welke procedures zijn gericht op voorkomen en keren van agressie? wanneer doen we aangifte?
- Samenwerking derden: wie zijn belangrijke partijen (intern en extern) en hoe werken we hiermee samen?
- Technische en organisatorische maatregelen: hoe veilig is de werkomgeving?
- Personeel en opleidingen: heeft men de kwaliteiten om agressie te voorkomen en te keren?

De interventiemogelijkheden worden zichtbaar door een probleemstelling met deze onderwerpen.

Valkuilen pesten

1. Veelal is het besluit over de te nemen maatregelen gestoeld op verkeerde veronderstellingen over de aard, de omvang, of de gevolgen van pesten. De problematiek wordt onderschat.
2. Veelal wordt enkel besloten tot repressieve maatregelen (vertrouwenspersoon aanstellen, klachten- en eventueel bemiddelingstructuur opstellen). Aan preventieve maatregelen wordt niet gedacht. Hierop loopt het repressieve beleid in later stadium vaak stuk.

Praktische tips pesten

1. Meer kennis ('Weten') over pesten in het algemeen en over pesten bij de eigen gemeente vormt een oplossing.
2. Door aandacht te schenken aan preventief beleid wordt pesten bij de wortel aangepakt. Meer informatie over preventieve maatregelen is te lezen in het Werkboek Agressie en pesten van het A+O fonds Gemeenten.

Werken

Valkuilen agressie door burgers

1. Men kiest voor een interventie zonder betrokkenheid van de medewerkers op wie de interventie gericht is. Voorbeeld is een interventieteam van medewerkers dat in de praktijk zonder crisispieper werkt.
2. Een protocol is aanwezig maar niemand kent het meer en zelfs de fysieke omgeving is veranderd. Het alarm gaat af op een plek die niet bemand is.
3. Medewerkers krijgen een training die onvoldoende aansluit bij de opleidingsbehoefte, doelgroep en praktijk.
4. Een gemeente treft veel en uiteenlopende maatregelen. De *ervaren erkenning van de problematiek* door het management wordt door het overgrote deel van de medewerkers als onvoldoende ervaren.

Praktische tips agressie door burgers

1. Men ontwerpt in samenspraak met medewerkers een profiel voor een medewerker die optreedt bij een situatie van alarm. Men bespreekt normen over gedrag waarbij het indrukken van de alarmknop gerechtvaardigd is. Een gemeente die gekozen heeft voor een klein team biedt hen een extra beloning in de vorm van tijd voor overleg en opleiding.
2. Een gemeente organiseert een training on the job waarbij de realiteitswaarde van de training toeneemt. Tevens test men door deze vorm van trainen de bekendheid met procedures en de techniek door ook met alarm situaties te oefenen.
3. Er is door diverse gemeentes uitgewisseld wat criteria zijn om rekening mee te houden bij de inkoop van een training:
 - Afstemming is erg belangrijk. Dit betekent afstemming op de door de organisatie geformuleerde doelstellingen. Dit betekent verder de taal van de doelgroepen spreken. Sociale zaken is anders dan de reiniging. Qua werkvormen in een training dus ook rekening mee houden.
 - Ervaring in gemeentes en voor verschillende groepen. Vraag referenties op.
 - Maatwerk. Kies een bureau dat dit levert (zie afstemming). Dus investeer iets in extra ontwikkeling (casuïstiek maken uit de praktijk van uw gemeente).
 - Keurmerk voor trainingsbureaus: CEDEO-erkend.

- Ervaring met agressietrainingen (kennis van technieken/vaardigheden, juridische aspecten en psychologische processen).
 - Hoog praktijkgehalte (veel doen).
 - Met acteurs.
4. Het management van diverse gemeenten laat hun betrokkenheid blijken bij een kick-off waar gemeentebreed het onderwerp ongewenste omgangsvormen wordt gelanceerd. Andere gemeenten besteden extra aandacht aan de menselijke reactie vanuit het management na een incident richting medewerkers.

Valkuilen pesten

Nadat een beleid / klachtenreglement is opgesteld, mag dit niet in de bureaula verdwijnen. Er moet mee gewerkt worden.

1. Bij veel gemeenten beperkt dit 'WERKEN' zich tot een cursus voor vertrouwenspersonen (en eventueel de leden van de klachtencommissie). Het uitdragen van het beleid door management en leidinggevenden wordt daarbij veelal over het hoofd gezien. Dit, terwijl juist leidinggevenden in de positie verkeren om pestgedrag te signaleren en werknemers aan te spreken op pestgedrag.
2. Een tweede valkuil is dat voorlichting en onderricht van medewerkers niet of op verkeerde wijze plaatsvindt. Voorlichting blijft vaak beperkt tot het verzenden van een folder. Ook zijn er gemeenten die de voorlichting uitbesteden aan een extern bureau. De houding van de leidinggevende is voor gedragsverandering echter veel belangrijker dan de houding van een externe deskundige. De externe deskundige verlaat na de voorlichting weer de gemeente, de leidinggevende blijft!
3. Een derde valkuil is dat eenmalig veel aandacht aan het beleid wordt besteed. Daarna horen werknemers er nooit meer iets van. Folders worden weggegooid, nieuwe medewerkers kennen het beleid niet en medewerkers vervallen weer in hun oude gedragspatroon.
4. In het beleid wordt uitgegaan van een aantal nevenfuncties, zoals bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon, het lid van de klachtencommissie, of de mediator. Een valkuil is dat gemeenten deze nevenfunctie door iemand laten vervullen die er qua hoofdfunctie dicht tegenaan zit. Zo legt men de functie vertrouwenspersoon vaak neer bij de PZ-functionaris. In de praktijk blijkt dat hoofd- en nevenfunctie met elkaar kunnen conflicteren.

Praktische tips pesten

1. Door gemeenten wordt er veelal op gewezen dat leidinggevenden het zeer druk hebben. Men wil ze niet voor 'elk kleine onderwerp' opnieuw belasten. Een good-practice wordt in dit kader door één gemeente genoemd. *“Er zijn natuurlijk tal van dit soort kleine onderwerpen waaraan leidinggevenden liever niet al te veel tijd besteden. Bij ons zijn deze onderwerpen in een driedaagse cursus ‘integraal management’ allemaal aan bod gekomen”.*
2. Laat voorlichting door leidinggevenden zelf plaatsvinden. Laat ze hiertoe eventueel een 'train-de-trainer-training' volgen.
3. Zorg ervoor dat het beleid tegen pesten verankerd wordt in het bestaande personeelsbeleid. Gebruik terugkerende momenten in het personeelsbeleid om het onderwerp pesten weer onder de aandacht te brengen: werkoverleg, beoordelings- en functioneringsgesprekken, introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers, opleidingen, periodieke themabijeenkomsten, het personeelsblad, het intranet et cetera.
4. Vermijdt zoveel mogelijk dat medewerkers te maken krijgen met een 'dubbele pettensituatie' bij het beleid tegen pesten. Bedenk van te voren goed hoe selectie en werving van werknemers voor de genoemde nevenfuncties plaats gaat vinden. Laat u door deskundigen voorlichten over de voor- en nadelen van verschillende keuzes hierin.

Waken

Valkuilen agressie door burgers

1. Men evalueert in beperkte mate de interventies en het proces.
2. Niemand voelt zich verantwoordelijk voor de voortgang.

Praktische tips

1. Naast een evaluatie van de interventies over bijvoorbeeld de bruikbaarheid van een incidenten-registratie zijn er weinig gemeenten die het proces evalueren. Kortom zich vragen stellen: Hebben we de stappen uit het 5W model volledig doorlopen en daarmee de doelstellingen bereikt? Wat ging goed en waar zitten verbeterpunten in het proces? Het evalueren van de interventies en het proces leidt tot (creatieve) alternatieven of verbeteringen. Door medewerkers bij de evaluatie te betrekken groeit tevens het draagvlak. Voorbeelden van uitkomsten zijn:
 - Coaching on the job in plaats van een training Omgaan met agressie;
 - Interventieteam op basis van vrijwilligheid en geschiktheid in plaats van verplicht voor iedereen;
 - Verbeteren van sociale kaart qua opvang, collegiale opvang en steun door leiding;
 - Spreekkamer met one-way mirror waardoor mee kan worden gekeken bij potentieel bedreigende gesprekken en na alarm.
 - Meer aandacht voor kwalitatief onderzoek in plaats van vragenlijsten.
2. In het beleid is vastgelegd wie waar verantwoordelijk voor is, voorzien van een helder actieplan. De arbocoördinator en OR bewaken de voortgang. Een veiligheidscoördinator of werkgroep is verantwoordelijk voor het leren van incidenten en monitoren van het beleid (incident-evaluatie).

Valkuilen pesten

1. Zoals gezegd staat bij veel gemeenten een beleid tegen pesten nog in de kinderschoenen. Daarom is er nog weinig ervaring met het 'beWaken' van het beleid. Een valkuil kan zijn dat het beleid simpelweg niet geëvalueerd wordt.

Praktische tips pesten

1. Van belang is om evaluatiemomenten in het beleid vast te leggen. De OR moet erop toezien dat de evaluatie ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Als daar aanleiding toe bestaat kan het beleid naar aanleiding van de evaluatie bijgesteld worden.

De arbobeleidscyclus is daarmee rond.

Colofon:

Dit paper is een uitgave van het A+O fonds Gemeenten in het kader van het Arboconvenant Gemeenten (© A+O fonds Gemeenten, december 2003). De tekst is gebaseerd op een vijftal workshops met beleidsmakers van gemeenten georganiseerd door het A+O fonds.

Auteurs:

A.B. Hubert (Hubert Consult) schreef de tekst over pesten op het werk

E.M. Boom (Kangoeroe training en advies) schreef de tekst over agressie op het werk