



Nederlandse Arbeidsinspectie
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag

Oktober 2022

Colofon

Datum	Oktober 2022
Opdrachtgever	Nederlandse Arbeidsinspectie
Opdrachtnemer	Afdeling Analyse & Onderzoek (A&O) Inspectiebreed Kenniscentrum (IKC)
Programmanager	Peter de Groot
Projectleiding	Shirley Rigault (A&O)/ Bram den Hartog (IKC)
Projectsecretaris	Conny van Iterson-Stofberg (Vakgroep programma en Projectmanagement)
Specialisten Arbeid & Organisatie	Bram den Hartog (IKC) Marjolein Uiterwijk IKC)
Onderzoekers	Shirley Rigault (A&O) Edo Wilcke (A&O)

Voorwoord

Uit inspecties van de Nederlandse Arbeidsinspectie blijkt dat veel werkgevers te weinig doen om intern ongewenst gedrag tegen te gaan. Dit is mede het gevolg van het ontbreken van (actuele) kennis over dit onderwerp. Waar moet je als werkgever naar kijken en wat kun je als werkgever doen om ongewenst gedrag te voorkomen of, indien dit niet mogelijk is, zoveel mogelijk te beperken? Ook de Arbeidsinspectie wilde de kennis over dit onderwerp die nodig is bij het uitvoeren van de inspecties op het gebied van intern ongewenst gedrag uitbreiden. Dit was aanleiding om onderzoek te doen naar de actuele stand van de wetenschap ten aanzien van intern ongewenst gedrag.¹ Dit onderzoek start met een literatuurstudie en een Delphi-studie naar risicofactoren voor intern ongewenst gedrag en maatregelen die genomen kunnen worden om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken (hierna te noemen Delphi-studie risicofactoren en maatregelen IOG of kortweg 'het onderzoek'). Dit onderzoek vormt de opmaat naar het 'vervolgproject intern ongewenst gedrag' waarin instrumenten en andere interventies voor werkgevers ontwikkeld worden om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken.

Dit rapport bevat de belangrijkste resultaten van de Delphi-studie risicofactoren en maatregelen IOG². Met dit onderzoek is beoogd de factoren in kaart te brengen die in de werkomgeving kunnen leiden tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag en het bepalen van mogelijke maatregelen die de werkgever kan nemen om deze factoren te voorkomen, of waar dit niet mogelijk is, zoveel mogelijk te beperken. Dit rapport geeft dus inzicht in de actuele stand van de wetenschap en is daarmee interessant voor wetenschappers, juristen, professionele dienstverleners en (kern)deskundigen. Om de wetenschappelijke kennis toepasbaar te maken in de praktijk van werkgevers, zal de Arbeidsinspectie instrumenten en andere interventies ontwikkelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken.

¹ Waarin dit rapport gesproken wordt over 'stand van de wetenschap' wordt bedoeld 'stand van de wetenschap en professionele dienstverlening'. Volgens de Arboret (Memorie van toelichting) wordt onder 'stand van de wetenschap' verstaan ontwikkelingen die door vakdeskundigen in brede kring worden aanvaard als goed toepasbaar in de praktijk bijvoorbeeld bij de aanpak van PSA. Uit de wetsgeschiedenis blijkt dat het om ontwikkelingen gaat die door vakdeskundigen in brede kring worden aanvaard en kenbaar zijn uit (wetenschappelijke) onderzoeken, leidraden, nen-normen, brancherichtlijnen, convenanten, jurisprudentie, catalogi en beleidsregels.

² Geïnteresseerden kunnen voor nadere informatie over de Delphi studie contact opnemen met Edo Wilcke (ewilcke@nlarbeidsinspectie.nl) en Shirley Rigault (srigault@nlarbeidsinspectie.nl)

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
1 Inleiding	5
1.1 Leeswijzer bij dit rapport	6
1.2 Onderzoeksvragen	6
1.3 Onderzoeksmethoden	6
1.3.1 Literatuuronderzoek	6
1.3.2 Delphi-studie	7
2 Resultaten onderzoek	9
2.1 Stelling over risico's	9
2.2 Factoren die het risico op intern ongewenst gedrag verhogen	10
2.3 Maatregelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken	12
3 Conclusies	14
4 Vervolgacties en interventies	15
Bijlage 1 Begrippenlijst	16

1 Inleiding

Elke werkgever is verplicht om de risico's op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting, waar intern ongewenst gedrag een vorm van is, te inventariseren en vast te leggen in een risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E). Om de risico's op intern ongewenst gedrag te kunnen beoordelen is het van belang dat de werkgever kijkt naar factoren in de organisatie die kunnen leiden tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag (hierna te noemen risicofactoren van intern ongewenst gedrag). Deze inventarisatie is nodig voor het bepalen van de juiste maatregelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken¹. Onder intern ongewenst gedrag wordt verstaan: pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en agressie en geweld. Het gaat hierbij om ongewenst gedrag tussen werknemers en/of leidinggevenden.

In de praktijk weten veel werkgevers onvoldoende hoe zij intern ongewenst gedrag moeten inventariseren. Vaak denken zij dat, als er geen intern ongewenst gedrag voorkomt op dat moment, er geen risico op intern ongewenst gedrag is. Dikwijls kennen ze de factoren die kunnen leiden tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag niet. Ook weten de werkgevers vaak niet welke maatregelen passend kunnen zijn.

Een gevolg van het ontbreken van een goede inventarisatie van de risicofactoren van intern ongewenst gedrag is dat werkgevers mogelijk geen of onvoldoende maatregelen nemen om dit te voorkomen of te beperken. Dit blijkt ook uit de inspectieonderzoeken van de Nederlandse Arbeidsinspectie. Maatwerkmaatregelen ontbreken dikwijls. In geval er wel maatregelen worden genomen is het onbekend of de genomen maatregelen passen bij de risico's die zich voordoen in de organisatie of dat er mogelijk andere maatregelen nodig zijn. Ook ligt de nadruk vaak op curatieve maatregelen (klachtenregelingen bijvoorbeeld), terwijl meer aandacht voor preventieve maatregelen effectiever is. De (maatschappelijke) kosten van uitval van werknemers als gevolg van intern ongewenst gedrag kunnen hoog zijn. Het voorkomen van intern ongewenst gedrag loont dan ook en zal uiteindelijk een sociaal veilig werkklimaat bevorderen waarin medewerkers gezond en vitaal hun werk kunnen doen én blijven doen.²

Om inzichtelijk te krijgen wat de risicofactoren zijn van intern ongewenst gedrag en welke maatregelen werkgevers kunnen nemen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken, is een Delphi-studie uitgevoerd naar risicofactoren voor intern ongewenst gedrag en maatregelen die genomen kunnen worden om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken. Deze Delphi-studie werd voorafgegaan door een literatuuronderzoek en vond plaats onder experts, namelijk: wetenschappers, juristen en professionele dienstverleners uit het vakgebied van intern ongewenst gedrag. De Delphi-methode biedt de mogelijkheid om op systematische wijze de kennis van meerdere experts te verzamelen en in meerdere iteratierondes duidelijkheid te krijgen over de relevante factoren en de mate waarin er onder experts consensus bestaat dat deze factoren het risico op intern ongewenst gedrag vergroten. Een tweede reden om te kiezen voor de Delphi-methode is dat de methode de focus op consensus legt en daardoor mogelijk meer draagvlak creëert in de praktijk.

Een overzicht van risicofactoren en maatregelen kan een tweeledig effect hebben. Het kan werkgevers en arbodeskundigen helpen bij het inventariseren van intern ongewenst gedrag in de werkomgeving en het bepalen van maatregelen. Daarnaast biedt het inspecteurs meer handvatten bij toezicht en handhaving met betrekking tot intern ongewenst gedrag.

¹ Als er in dit rapport gesproken wordt over 'maatregelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of beperken' wordt hier bedoeld 'maatregelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of indien dat niet mogelijk is zoveel mogelijk te beperken.' Artikel 3 lid 2 van de Arbowet geeft namelijk aan dat men intern ongewenst gedrag altijd moet zien te voorkomen, en indien dat niet mogelijk is zoveel mogelijk dient te beperken.

² Bron: Basisinspectiemodule Intern ongewenst gedrag d.d. 1 september 2020.

1.1 Leeswijzer bij dit rapport

In deze rapportage worden de belangrijkste resultaten behandeld van het literatuuronderzoek en beide rondes van de Delphi-studie. Daarnaast worden de mogelijke vervolgacties en interventies van de Nederlandse Arbeidsinspectie beschreven.

In paragraaf 1.2 wordt de centrale vraag en de daaruit voortvloeiende deelvragen van het onderzoek behandeld. Paragraaf 1.3 gaat in op de gehanteerde onderzoeksmethoden. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 de onderzoeksresultaten behandeld en wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen ingegaan op de risicofactoren en de maatregelen die kunnen worden genomen om het risico op ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken.

Hoofdstuk 3 bevat de belangrijkste conclusies die voortvloeien uit de resultaten van het onderzoek. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de mogelijke interventies en activiteiten die hieruit voortvloeien beschreven. Dit hoofdstuk geeft een korte, globale vooruitblik op het vervolgproject waarin mogelijke interventies en activiteiten worden ontwikkeld die de Nederlandse Arbeidsinspectie kan ondernemen.

1.2 Onderzoeksvragen

De centrale vraag in het onderzoek is:

Welke factoren in de werkomgeving kunnen ertoe leiden dat werknemers een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag ondervinden en welke maatregelen kan de werkgever nemen om de risico's met betrekking tot deze factoren te voorkomen of te beperken?

De verkregen inzichten en ideeën van de experts en het literatuuronderzoek geven antwoord op de volgende deelvragen:

1. In hoeverre vinden experts dat daar waar mensen samenwerken het risico op blootstelling aan intern ongewenst gedrag altijd aanwezig is?
2. Welke factoren in de werkomgeving kunnen ertoe leiden dat werknemers een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag ondervinden?
3. Welke maatregelen kunnen werkgevers treffen om de risico's m.b.t. factoren genoemd bij vraag 2 te voorkomen of te beperken?

1.3 Onderzoeksmethoden

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is begonnen met een literatuuronderzoek. Vervolgens zijn de resultaten van dit literatuuronderzoek gebruikt voor het uitvoeren van een Delphi-studie. Daarbij werden de resultaten met vragenlijsten aan wetenschappers, juristen en professionele dienstverleners uit het vakgebied voorgelegd. Hen is gevraagd of zij de resultaten uit het literatuuronderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie herkennen en/of zij andere risicofactoren en/of maatregelen kunnen aangeven. De resultaten uit dit onderzoek kunnen beschouwd worden als een belangrijke stap op weg naar de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening wat betreft intern ongewenst gedrag. In de onderstaande paragrafen wordt dieper ingegaan op het literatuuronderzoek en op de Delphi-studie.

1.3.1 Literatuuronderzoek

Door middel van het literatuuronderzoek is de actuele stand van de wetenschap in kaart gebracht met betrekking tot de factoren die in de werkomgeving kunnen leiden tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag. De documenten (boeken, rapporten, artikelen, scripties) voor dit literatuuronderzoek zijn voornamelijk verzameld via het internet. Een document werd als relevant gezien, wanneer het inhoudelijke kennis beschrijft die bijdraagt aan het beantwoorden van een of meer van de deelvragen. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn gebruikt als input voor de Delphi-studie.

1.3.2 Delphi-studie

De Delphi-studie biedt de mogelijkheid om op systematische wijze de kennis van meerdere experts te verzamelen en in meerdere iteratierondes duidelijkheid te krijgen over de relevante risicofactoren en de mate waarin er onder experts consensus bestaat dat deze factoren het risico op intern ongewenst gedrag verhogen. Een tweede reden om te kiezen voor de Delphi-methode is dat de methode de focus op consensus legt en daardoor mogelijk meer draagvlak onder werkgevers en andere betrokkenen creëert in de praktijk (Keeney e.a. 2011). In deze Delphi-studie is gekozen voor twee rondes waarin verschillende experts gevraagd is een online vragenlijst in te vullen.³

Experts

Dit onderzoek richt zich op alle soorten van intern ongewenst gedrag (agressie en geweld, seksuele intimidatie, pestgedrag en discriminatie). Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de risicofactoren per soort van ongewenst gedrag kunnen verschillen. Daarom is ervoor gekozen om input te verzamelen bij verschillende experts: wetenschappers vanwege hun onderzoekskennis, professionele dienstverleners vanwege hun praktijkervaring en juristen vanwege hun kennis over jurisprudentie op het gebied van intern ongewenst gedrag. Sommige experts zijn verbonden aan verschillende onderzoeksinstituten, universiteiten en hogescholen en in enkele gevallen (ook) werkzaam als zelfstandig ondernemer en werkzaam bij verschillende organisaties, zoals werkgevers- en werknemersorganisaties en beroepsverenigingen. De experts die benaderd zijn weerspiegelen dan ook een diversiteit aan expertises op het gebied van intern ongewenst gedrag (zoals eerdergenoemd: pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en, arbeidsdiscriminatie al dan niet in combinatie met andere expertises zoals werkdruk bijvoorbeeld).

Delphi-studie ronde 1

Uitgangspunt voor het uitvoeren van de Delphi-studie is een onderzoek van bestaande reeds geselecteerde literatuur en het bezoeken van conferenties. Op basis hiervan is de vragenlijst voor de eerste Delphi-studie opgesteld. Daarbij is een begrippenlijst gehanteerd van de relevante begrippen die in het onderzoek centraal staan (bijlage 1).

Voor de eerste ronde van de Delphi-studie zijn 37 experts benaderd. 27 experts hebben uiteindelijk de vragenlijst ingevuld. De respons in de eerste ronde is daarmee 73%.

De vragen hadden betrekking op een aantal mogelijke factoren die een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag geven. De belangrijkste doelen van de eerste ronde waren:

- Het verzamelen van input vanuit verschillende expertises over de mogelijke factoren die tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag kunnen leiden.
- Het verzamelen van input over effectieve maatregelen om het risico op intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken.

De vragenlijst voor de eerste ronde bestond uit stellingen en gesloten en open vragen. De experts is gevraagd in hoeverre zij denken dat de genoemde factoren leiden tot een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag. Daarbij is hen gevraagd:

- Om dit per soort van intern ongewenst gedrag (pesten, agressie en geweld, seksuele intimatie en discriminatie) aan te geven;
- Welke risicofactoren van intern ongewenst gedrag men nog mist;
- Welke risicofactoren er zijn die betrekking hebben op digitale vormen van intern ongewenst gedrag;
- Welke maatregelen genomen kunnen worden om intern ongewenst gedrag, te voorkomen of te beperken.

De bevindingen uit de eerste ronde zijn door middel van een tussenrapportage aan de experts teruggekoppeld.

³ In Delphi-studies wordt ook vaak een groepsgesprek (bv. een focusgroep) georganiseerd om dieper op de resultaten in te kunnen gaan. Vanwege de coronacrisis was dit lastig te organiseren.

Delphi-studie ronde 2

Voor de tweede ronde van de Delphi-studie zijn dezelfde 37 experts benaderd. Daarvan hebben 28 experts de volledige vragenlijst ingevuld. De respons in de tweede ronde was daarmee 76%. De belangrijkste doelen van de tweede ronde waren:

- Het terugkoppelen van de input die experts in de eerste ronde gaven.
- Het voorleggen van enkele risicofactoren waarover in de eerste ronde verdeeldheid bestond om te kijken of de experts hierover in hoge mate tot consensus kunnen komen.
- Het voorleggen van de risicofactoren en maatregelen (gecategoriseerd in zeven thema's: zie paragraaf 2.2) die de experts in de eerste ronde hebben genoemd en die niet (duidelijk) naar voren kwamen in het literatuuronderzoek. Het doel was om daarbij na te gaan in hoeverre er onder experts consensus is over door hen in de eerste ronde genoemde overige risicofactoren en over de effectiviteit van de door hen in de eerste ronde genoemde maatregelen om intern ongewenst gedrag tegen te gaan.

In tegenstelling tot de eerste ronde is in de tweede ronde van de Delphi-studie niet meer aan de experts gevraagd om hun antwoorden te specificeren naar de verschillende soorten van intern ongewenst gedrag: pesten, agressie en geweld, arbeidsdiscriminatie en seksuele intimidatie. Dit om de invulduur van de vragenlijst enigszins binnen de perken te houden. Hierdoor is niet voor elke risicofactor en maatregel die in de tweede ronde wordt genoemd bekend in hoeverre deze op elk van deze vormen betrekking hebben. Dit heeft naar verwachting weinig consequenties, omdat in de eerste ronde al bleek dat voor de meeste factoren dat deze risicoverhogend zijn voor alle soorten van intern ongewenst gedrag.

De vragenlijst ging van start met de stelling 'daar waar mensen samenwerken is het risico op blootstelling van werknemers aan intern ongewenst gedrag altijd aanwezig'.⁴ Dit met de bedoeling om in beeld te brengen of ook vanuit de wetenschap en professionele dienstverlening van werkgevers verwacht mag worden dat zij het onderwerp intern ongewenst gedrag erkennen als risico. Uit inspecties van de Nederlandse Arbeidsinspectie blijkt dat er namelijk werkgevers zijn die bij het inventariseren van het risico op intern ongewenst gedrag concluderen dat dit geen risico is in het bedrijf omdat er geen signalen van intern ongewenst gedrag zijn opgevangen. En dus zien zij mogelijk geen noodzaak tot het nemen van bepaalde maatregelen om dit te voorkomen. Daarbij gaan zij voorbij aan het gegeven dat er ook sprake is van een risico op intern ongewenst gedrag als dit nog niet daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Men zou immers op dezelfde wijze kunnen redeneren dat de dijken niet verstevigd hoeven te worden omdat er nog nooit een overstroming is geweest. Om dit begrip van 'risico' te kunnen onderbouwen is besloten om deze in de vorm van een stelling aan de experts voor te leggen.

⁴ Deze stelling is ook in de eerste ronde voorgelegd. Maar uit open antwoorden blijkt dat de manier waarop deze stelling toen geformuleerd was tot verschillende interpretaties heeft geleid. Vandaar dat deze stelling scherper is geformuleerd en in de tweede ronde opnieuw is voorgelegd (zie ook paragraaf 2.1)

2 Resultaten onderzoek

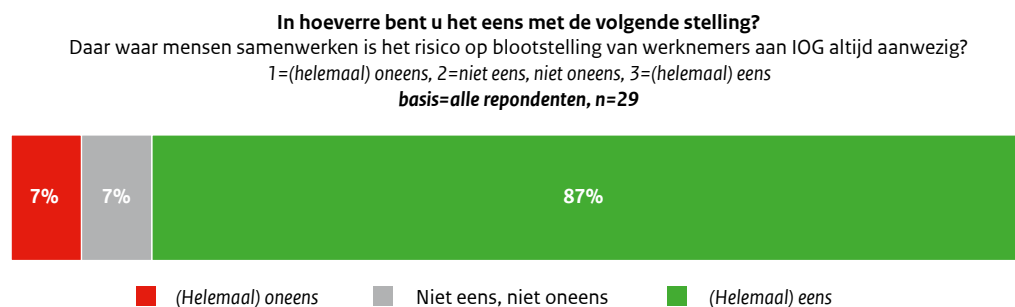
Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste resultaten van het onderzoek weer. In paragraaf 2.1 wordt beschreven hoe de experts denken over de stelling: 'Daar waar mensen samenwerken is het risico op intern ongewenst gedrag altijd aanwezig.' Paragraaf 2.2 gaat vervolgens in op de risicofactoren voor intern ongewenst gedrag.

Daarbij wordt ook ingegaan op de maatregelen die volgens de experts het meest effectief zijn bij het voorkomen of zoveel mogelijk beperken van het risico op intern ongewenst gedrag. Ook wordt ingegaan op de vraag in hoeverre experts vinden dat de Nederlandse Arbeidsinspectie redelijkerwijze van werkgevers kan verwachten deze maatregelen te nemen.

2.1 Stelling over risico's

In de Delphi-studie is de experts een stelling voorgelegd: 'Daar waar mensen samenwerken is het risico op blootstelling van werknemers aan intern ongewenst gedrag altijd aanwezig'. In figuur 1 is te zien dat de ruime meerderheid (87%) van de experts het met deze stelling eens is.

Figuur 1 Mate van consensus over stelling 'Daar waar mensen samenwerken is het risico op blootstelling van werknemers aan intern ongewenst gedrag altijd aanwezig'⁵



Aanwezigheid risico van intern ongewenst gedrag

Er is onder experts in hoge mate consensus over de stelling dat daar waar mensen samenwerken het risico op blootstelling van werknemers aan intern ongewenst gedrag altijd aanwezig is. Ook in een veilige organisatie waarin een goed beleid wordt gevoerd en uitgedragen kan intern ongewenst gedrag plaatsvinden.

Ongewenst gedrag vooral het gevolg van condities en omstandigheden

Meerdere malen wordt door experts opgemerkt dat intern ongewenst gedrag, naast dat het uit mensen zelf kan voortkomen, vooral het gevolg is van condities en omstandigheden, zoals een slechte werksfeer en emotioneel belastend werk. Dit houdt in dat het voor werkgevers belangrijk is om vooral aan deze condities en omstandigheden aandacht te besteden.

Geen of weinig meldingen niet veelzeggend

Meerdere experts merken op dat het feit dat er weinig/geen meldingen zijn van intern ongewenst gedrag niet betekent dat intern ongewenst gedrag in een bedrijf niet voorkomt. Dit kan volgens meerdere experts te maken hebben met een onveilig klimaat op de werkvloer of omdat medewerkers niet weten waar en hoe zij situaties van intern ongewenst gedrag bespreekbaar kunnen maken of waar ze intern ongewenst gedrag kunnen melden. De drempel om te melden kan als hoog worden ervaren, vaak omdat incidenten onderdeel zijn van een groter probleem met de cultuur op de werkplek en je uitspreken tegen die cultuur betekent dat je die cultuur ter discussie stelt. Groepsdruk (vaak impliciet) maakt dat niet gemakkelijk. Een onveilig klimaat op de werkvloer, groepsdruk en/of onbekendheid met meldingsprocedures kunnen belangrijke drempels vormen om intern ongewenst gedrag te melden.

⁵ Door afronding van percentages telt het totaal tot 101%.

2.2 Factoren die het risico op intern ongewenst gedrag verhogen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Welke factoren in de werkomgeving kunnen ertoe leiden dat werknemers een verhoogde kans op intern ongewenst gedrag ondervinden? Deze paragraaf bevat een overzicht van de risicofactoren waarover wetenschappers in de twee Delphi-studies in hoge mate consensus hebben bereikt.⁶

De risicofactoren zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- In de persoon gelegen factoren.
- In leiderschapsstijl en de rol van leidinggevende gelegen factoren.
- In de organisatie van het werk gelegen factoren.
- In de fysieke omstandigheden van het werk gelegen factoren.
- In sociale normen en regels gelegen factoren.
- In risicogroepen en samenstelling van het personeel gelegen factoren.
- In digitale vormen van ongewenst gedrag gelegen factoren.

In de persoon gelegen factoren

- Psychosociale beperkingen voortkomend uit gebruik van alcohol of drugs, afkomst uit sociaal zwakker milieu, en/of opvoeding.
- Verleden met ongewenst gedrag (als slachtoffer).
- Persoonlijkheidskenmerk agressie.
- Inefficiënte omgang met frustraties en spanningen.
- Persoonlijkheidskenmerk angst.
- 'The dark triad' (narcisme, psychopathie en machiavellisme) in persoonlijkheidsprofiel dader.
- Seksistische attitudes bij dader.
- Gebrek aan inleving en empathie ten aanzien van slachtoffers van intern ongewenst gedrag.
- Persoonlijke verschillen tussen dader en slachtoffer in sociale dominantie oriëntatie.
- Gebrekkige of verstoorde impulscontrole van dader.

In leiderschapsstijl en de rol van leidinggevende gelegen factoren

- Leidinggevers die intern ongewenst gedrag tolereren en geen maatregelen nemen.
- Verdeel en heers leiderschap.
- Laissez-faire-stijl van leidinggeven (zaken op zijn beloop laten)/teruggetrokken leiderschap.
- Autoritair leiderschap.
- Te veel taakgericht en te weinig werknemersgericht leiderschap.
- Leiders die hoog scoren op persoonlijkheidstrekken als narcisme, psychopathie en/of de neiging hebben gebruik te maken van manipulatie en misleiding.
- Sarcastische, wantrouwende en/of kwade leidinggevende.
- Inconsequent leiderschap (leiderschap dat te veel bepaald wordt door stemming, voorkeuren, en de wens om zijn eigen leidinggevers en/of opdrachtgevers te pleasen).

In de organisatie van het werk gelegen factoren

- Niet goed/gebrekking implementeren en uitvoeren van formeel beleid/ ontbreken van normenkader.
- Hoge emotionele belasting.
- Traditionele rollen voor mannen of vrouwen.
- Extern worden andere normen en waarden uitgestraald dan er intern gehanteerd worden.
- Hiërarchische cultuur/organisatie.
- Gebrek aan mogelijkheden tot inspraak van de werknemers.
- Veel organisatorische veranderingen.
- Rolconflict, rolonduidelijkheid of onduidelijke taakinfilling.
- Hoge werkdruk.
- Avond- en nachtdiensten.

⁶ Een aantal van deze risicofactoren zijn nogal 'technisch' en 'academisch' geformuleerd. In het 'vervolgproject intern ongewenst gedrag' worden deze risicofactoren opnieuw geclusterd en waar nodig op een meer begrijpelijke manier geherformuleerd. Zie ook hoofdstuk 4.

- Werk waarbij geen regelmogelijkheden zijn met betrekking tot de taakuitoefening.
- Hoge taak-/cognitieve eisen en werkdruk.
- Werk waarbij een laag opleidingsniveau vereist is.
- Buiten werktijd elkaar nog regelmatig tegenkomen.
- Gepercipieerde onrechtvaardigheid van procedures in de organisatie.
- Gesloten bedrijfscultuur.
- Onvoldoende begeleiden van grote veranderingen in personeelssamenstelling.
- Slechte interne communicatie.

In de fysieke omstandigheden van het werk gelegen factoren

- Organisaties waar weinig overzicht/zicht op de werkplek is.
- Slechte fysieke en fysieke arbeidsomstandigheden.

In sociale normen en regels gelegen factoren

- Een losse cultuur waarin o.a. seksueel getinte grappen en opmerkingen over etnische achtergrond als normaal worden beschouwd.
- Groepsprocessen waarin men elkaar versterkt en meeneemt in het uiten van intern ongewenst gedrag.
- Visie van het management op intern ongewenste gedragingen als individueel probleem in plaats van organisatieprobleem.
- Een omgeving waarin mensen er vooral stereotype beelden/vooroordelen op nahouden.
- Een sterke groepscultuur: sterke scheidslijn tussen degenen die er wel en niet bij horen.
- Conflicten in het team en ineffectieve wijze waarop men hiermee omgaat;
- Ongeschreven regels die conflicteren met geschreven regels.
- Gebrek aan sociale steun van de collega's.
- 'Eigen boontjes doppen' cultuur.
- Traditionele/culturele normen en waarden.
- Sterke taak- en prestatiegerichte cultuur.
- Geen handhaving of aanpakken van misstanden.
- Onduidelijke norm met betrekking tot ingrijpen omstanders bij intern ongewenst gedrag: omstanderdilemma.

In risicogroepen en samenstelling van het personeel gelegen factoren

- Dominante groep medewerkers die zich niet herkent in de ander.
- Een door mannen gedomineerde werkomgeving: 10-30% vrouwen t.o.v. 90-70% mannen.
- Eenzijdige samenstelling personeel.
- Medewerkers op hetzelfde niveau maar informele machtsstructuren.
- Eenzijdige samenstelling management wat betreft culturele diversiteit.
- Mannelijke medewerkers met homoseksuele geaardheid.
- Medewerkers met een migratieachtergrond.
- Medewerkers met een beperking.
- Jonge vrouwelijke medewerkers (18-29 jaar).
- Vrouwen in leidinggevende functies op middenkader niveau die voornamelijk leidinggeven aan mannelijke werknemers.
- Deeltijdwerkers en/of tijdelijke contracten/dienstverbanden.
- Vrouwen in hogere functies.⁷
- Alleenstaande ouders.⁸
- Vrouwen met een universitaire opleiding.⁹
- Gescheiden of ongehuwde medewerkers.
- Medewerkers die mantelzorg verlenen.

⁷ Het risico op IOG doet zich vooral voor in een omgeving waarin vrouwen in hogere functies een minderheid vormen en in een omgeving waarin afgunst een rol kan spelen.

⁸ Het gaat hier met name om fulltime werkende alleenstaande vrouwen

⁹ Het risico op IOG doet zich vooral voor in een omgeving waarin vrouwen met een universitaire opleiding een minderheid vormen en in een omgeving waarin afgunst een rol kan spelen.

- Non-binaire groepen¹⁰.
- Bi- en transseksualiteit.

In digitale vormen van ongewenst gedrag gelegen factoren

- Dissociatieve anonimiteit: Het vermogen om online gedrag los te koppelen van het fysieke zelf.
- Online discriminatie: informele chatgroepen.
- Onwetendheid/afwezigheid management.
- Dezelfde risicofactoren als voor de offline wereld.
- Dissociatie offline en online wereld.¹¹

2.3 Maatregelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag: Welke maatregelen kunnen werkgevers treffen om de risico's mb.t. factoren genoemd bij vraag 2 te voorkomen of te beperken?

Deze paragraaf geeft een overzicht van de maatregelen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken waar wetenschappers in de twee Delphi-studies in hoge mate consensus over hebben bereikt.

Maatregelen met betrekking tot in de persoon gelegen factoren

1. Aandacht hebben voor machtsstructuren en kwetsbare medewerkers (zowel binnen de organisatie als binnen teams/afdelingen).
2. Goed zorgen voor het welzijn van werknemers (via arbeidsvoorwaarden, collega's en leidinggevenden, aanspreekpunten voor problemen aanwijzen).

Maatregelen met betrekking tot leiderschapstijl en de rol van leidinggevenden

3. Uitdragen van een sociale norm door leidinggevenden.
4. Structureel meer aandacht voor (sterk) leiderschap en het belang daarvan voor een sociaal veilige werkomgeving.
5. Maatregelen en hulpstructuren moeten 'status blind' zijn.¹²
6. Bij selectie/promotie rekening houden met leiderschapscompetenties die nodig zijn om risico's te verminderen.

Maatregelen met betrekking tot de organisatie van het werk

7. In erg hiërarchische organisaties waar enkele mensen een groot beslissingsrecht hebben over anderen: Transparantie en heldere procedures zodat het duidelijk is op welke basis beslissingen gemaakt zijn.
8. Werkende en duidelijke structuur implementeren: structuren dienen de normen te weerspiegelen.

Maatregelen met betrekking tot de fysieke omstandigheden van het werk

9. Vermijd dat een werkplek eenzaam en geïsoleerd is, zorg voor goede verlichting en goede toegankelijkheid van de werkplek.

Maatregelen met betrekking tot sociale regels en normen

10. Streng optreden op het moment dat er sprake is van ongewenste gedragingen en hier - voor zover mogelijk - ook binnen de organisatie rechtvaardigheid aan geven; dit gedrag wordt niet getolereerd.

¹⁰ Een non-binair persoon is iemand die zich niet thuis voelt in de binaire gendercategorieën man of vrouw en zich beter voelt bij een andere, niet-binaire, genderidentiteit.

¹¹ Dit houdt in dat men een zekere afstand ervaart tussen zichzelf en de activiteiten die men online uitvoert zoals bijvoorbeeld het sturen van berichten.

¹² Dit houdt in dat maatregelen en hulpstructuren worden toegepast zonder rekening te houden met de status van een persoon. Met andere woorden: zonder aanzien des persoons.

11. Primair erkennen dat ongewenst gedrag een organisatieprobleem is en als werkgever/directie/leidinggevendenden het voortouw nemen om een cultuurverandering door te voeren.¹³
12. Symbolische gedragingen/goede voorbeelden van leidinggevendenden. Vanuit een intrinsieke motivatie van de werkgever.
13. De rol van collega's die omstanders zijn bij ongewenst gedrag: concrete vaardigheden leren, belonen en waarderen door andere collega's en leidinggevendenden.
14. Visie management: zichtbaar maken van de wenselijke visie en regels op het gebied van intern ongewenst gedrag door middel van communicatie (bijvoorbeeld nieuwsbrieven).
15. Ophalen van feedback via metingen hoe de werkomgeving beleefd wordt en hoe veilig men zich voelt. En deze resultaten terugkoppelen aan de medewerkers.

Maatregelen met betrekking tot samenstelling van het personeel en risicogroepen

16. Beoordeling op basis van prestaties in plaats van op basis van geslacht of afkomst etc.
17. Samenstelling van het personeelsbestand kennen en middels regelmatig contact met kwetsbare groepen zich laten informeren door hun ervaringen op de werkvloer.
18. Anonieme kanalen voor het rapporteren van ongewenst gedrag. De persoon aan wie men moet rapporteren moet iemand zijn van buiten de eigen afdeling en liefst niet iemand die zich aan de dader verantwoordt.
19. Supportsystemen inregelen (bijvoorbeeld mentoraten en buddy systemen).

Maatregelen met betrekking tot digitale vormen van intern ongewenst gedrag

20. Beleid/regels met betrekking tot de aanpak van de digitale vormen van intern ongewenst gedrag (bijvoorbeeld gedragscode).
21. Aanpak voor rol omstanders bij intern ongewenst gedrag.
22. Zichtbaarheid en toezicht van de leidinggevende vergroten.
23. Persoonlijk contact houden door leidinggevende.

Overige maatregelen

24. Het bestrijden van intern ongewenst gedrag als strategie zien, en dus heel duidelijk doorvoeren door alle lagen, meetbaar maken wat de effecten zijn van bepaald beleid, en beleid aanpassen daar waar nodig.
25. Een goede klachtenstructuur: vertrouwenspersoon aanstellen, deskundig en onafhankelijk, en een ombudsman aanstellen.
26. Psychosociale arbeidsbelasting-beleidscyclus hanteren, RI&E uitvoeren, te beginnen bij visie op psychosociale arbeidsbelasting (duidelijke normen stellen).
27. Active Bystander trainingen¹⁴ om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.
28. Trainingen voor leidinggevendenden voor het vergroten van inleving/empathie/herkennen signalen.
29. Een externe vertrouwenspersoon aanstellen (verplicht).
30. Meer ongevraagd advies van OR t.a.v. veilige werksfeer.
31. Cultuurinterventies.¹⁵

¹³ Deze formulering is door de experts gebruikt bij de Delphi-studie. Intern ongewenst gedrag wordt vaak gezien als een individueel probleem of een probleem tussen twee of meerdere individuen, maar in het aller grootste deel van de gevallen blijken organisatiefactoren een rol te spelen.

¹⁴ Een Active Bystander Training is bedoeld om medewerkers in staat te stellen ongewenst gedrag uit te dagen en culturele verandering teweeg te brengen door het versterken van berichten die de grenzen van onacceptabel gedrag definiëren

¹⁵ Het kan gaan om handelingen/maatregelen die de cultuur/het werkklimaat kunnen verbeteren, zoals medewerkers meer inbreng geven in hun eigen werk en hun eigen carrière.

3 Conclusies

In het vorige hoofdstuk is op hoofdlijnen ingegaan op de risicofactoren en de maatregelen die werkgevers volgens de literatuur en de betrokken experts kunnen nemen om het risico op ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken. De resultaten van het onderzoek leiden tot de volgende conclusies:

Risico op intern gedrag is altijd aanwezig, maar de condities en omstandigheden bepalen de mate waarin het risico tot intern ongewenst gedrag leidt

Bijna alle experts vinden dat het risico op intern ongewenst gedrag altijd aanwezig is, maar dat de condities en omstandigheden de mate bepalen waarin het risico tot intern ongewenst gedrag leidt of dat het bij alleen een risico blijft. Meerdere experts merken op dat het feit dat er weinig/geen meldingen zijn van intern ongewenst gedrag niet betekent dat intern ongewenst gedrag in een bedrijf niet voorkomt. Het feit dat er weinig tot geen meldingen zijn, kan komen omdat er daadwerkelijk een veilige cultuur is, maar het kan ook een gevolg zijn van een onveilig klimaat op de werkvloer, (te) hoge drempels om ongewenst gedrag te melden en/of omdat medewerkers niet weten waar en hoe zij situaties van intern ongewenst gedrag moeten melden.

Een belangrijke conclusie is dat experts meerdere malen aangeven dat veel risicofactoren niet op zichzelf staan en alleen in combinatie met andere factoren risicovol zijn. De risicofactoren in combinatie met condities en omstandigheden bepalen de mate waarin dit risico daadwerkelijk leidt tot intern ongewenst gedrag. Ook geven experts meerdere malen aan dat veel maatregelen niet op zichzelf staan en alleen in combinatie met andere maatregelen effectief zijn.

Experts verschillen eveneens in de nadruk die zij leggen op bepaalde maatregelen om het risico op intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken. Sommige experts hebben daarbij bepaalde afwijkende meningen die niet representatief zijn voor alle experts op hun vakgebied. Desalniettemin zijn er veel maatregelen waar in hoge mate consensus over is.

Preventief in plaats van alleen reactief te werk gaan

Het is belangrijk te beseffen dat de maatregelen die de experts noemen veelal preventief van aard zijn. Een belangrijke conclusie die daaruit volgt is dat werkgevers ook preventief in plaats van alleen reactief te werk dienen te gaan als het gaat om de aanpak van intern ongewenst gedrag. Hiervoor is het belangrijk dat werkgevers eventuele risicofactoren zo goed mogelijk in kaart brengen en maatregelen nemen waardoor de kans op intern ongewenst gedrag zoveel mogelijk ingeperkt wordt. Daarbij moet worden gerealiseerd dat daders vaak geen goed zicht hebben op wat intern ongewenst gedrag met slachtoffers doet en dat veel intern ongewenst gedrag niet gemeld wordt. Het investeren in een open en veilig werkklimaat, het bespreekbaar maken van intern ongewenst gedrag en het creëren van bewustwording ten aanzien van intern ongewenst gedrag kan hier enorm bij helpen. Daarbij is het goed als werkgevers zich realiseren dat goed gedrag voortkomt uit een professionele norm. Het uitdragen van een professionele norm is cruciaal als het gaat om het voorkomen en beperken van intern ongewenst gedrag.

Ook een heldere en bekende meldingsprocedure waarbij werknemers geen drempels ervaren om daarvan gebruik te maken, kan helpen bij het voorkomen van intern ongewenst gedrag. De werkgever krijgt hierdoor immers een beter beeld van wat er binnen de onderneming speelt en kan daar dan gerichte maatregelen op nemen.

4 Vervolgacties en interventies

In de voorgaande hoofdstukken zijn de risicofactoren voor intern ongewenst gedrag behandeld. Daarnaast zijn de maatregelen om ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken behandeld.

Dit hoofdstuk biedt een korte, globale vooruitblik op het vervolgproject waarin mogelijke interventies en activiteiten die de Nederlandse Arbeidsinspectie kan ondernemen worden beschreven. Dit 'vervolgproject intern ongewenst gedrag' is in 2022 gestart en is gericht op het ontwikkelen van mogelijke tools, instrumenten en andere interventies die de Arbeidsinspectie kan inzetten om intern ongewenst gedrag binnen organisaties te voorkomen of te beperken. Het betreft hier interventies en activiteiten die ervoor zorgen dat werkgevers (meer) aandacht besteden aan het inventariseren van de risicofactoren voor intern ongewenst gedrag en het nemen van maatregelen om dit te voorkomen of te beperken.

Een onderdeel van dit vervolgproject is het samenvoegen en herformuleren van maatregelen zodat deze voor werkgevers tot zo operationeel mogelijke activiteiten leiden. Hiervoor wordt er een kleinschalig onderzoek gedaan onder een aantal wetenschappers om te onderzoeken of er bij hen bezwaar is tegen de manier waarop de maatregelen samengevoegd en geherformuleerd zijn. Een ander onderdeel van dit vervolgproject is een onderzoek onder werkgevers, kerndeskundigen en inspecteurs om inzicht te krijgen in wat zij weten over de risicofactoren en maatregelen op het gebied van intern ongewenst gedrag en waar zij behoefte aan hebben bij het inventariseren en tegengaan van intern ongewenst gedrag. Dit alles met het oog op het ontwikkelen van mogelijke tools, instrumenten en andere interventies die ingezet kunnen worden om risicofactoren te inventariseren en om maatregelen te nemen om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken.

Bij het ontwikkelen van mogelijke tools, instrumenten en andere interventies is het belangrijk om te realiseren dat bewustwording en het bevorderen van de intrinsieke motivatie om intern ongewenst gedrag te voorkomen of te beperken bij werkgevers soms effectiever is dan handhaving. Handhaving leidt veelal tot het vastleggen van de regels maar niet per sé tot naleving daarvan. Sommige activiteiten en interventies vragen dan ook om een ander type inspectie. De keuze voor het soort interventie hangt wel sterk af van de kenmerken en motieven van de doelgroep en van de betreffende risicofactoren.

Bijlage 1 Begrippenlijst

Begrippenlijst

De begrippenlijst biedt een overzicht van de begrippen die binnen dit onderzoek centraal staan. Hierbij zijn de definities van de Nederlandse Arbeidsinspectie gehanteerd^{16,17,18}. Het is mogelijk dat deze definities enigszins afwijken van de definities die onder andere in de literatuur gebruikt worden.

Intern ongewenst gedrag

Intern ongewenst gedrag maakt naast "extern ongewenst gedrag" (door derden zoals cliënten, bezoekers, bewoners, patiënten, leerlingen en reizigers) en "werkdruk" onderdeel uit van het risico Psychosociale Arbeidsbelasting. Het risico op intern ongewenst gedrag betreft ongewenst gedrag tussen werknemers en/of tussen leidinggevenden en medewerkers binnen de eigen organisatie. Het gaat hierbij dus niet over ongewenst gedrag door derden. Onder intern ongewenst gedrag vallen de gedragingen pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie & geweld.

Pesten

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct gericht zijn tegen de persoon, bijvoorbeeld kleinerende en vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, fysiek aanvallen of bedreigen. Pesten kan ook minder direct: iemand isoleren, buitensluiten en negeren of roddelen, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden.

Seksuele intimidatie

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag in de werkomgeving, die een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dit kan verbaal zijn, maar ook non-verbaal: het tonen van seksueel getinte of pornografische afbeeldingen (ook via mail, WhatsApp of sms), aanstaren of seksueel gerichte gebaren. Daarnaast kan seksuele intimidatie fysiek zijn. Dat zijn alle vormen van ongewenst lichamenlijk contact: een arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten.

Interne agressie en geweld/intimidatie

Een werknemer angst aanjagen of onder druk zetten door psychisch of fysiek geweld of door te dreigen met bijvoorbeeld ontslag of andere sancties.

Discriminatie op de werkvloer

Discriminatie op de werkvloer wordt ook wel arbeidsdiscriminatie genoemd, niet te verwarren met arbeidsmarktdiscriminatie. Direct of indirect onderscheid op basis van één of meerdere gronden zoals genoemd in de Wetten Gelijke Behandeling en Artikel 1 van de Grondwet, bijvoorbeeld etnische achtergrond, seksuele geaardheid of geslacht. Discriminatie kan zich uiten in pestgedrag of (seksueel) intimiderend gedrag, maar ook in zaken als ongelijke beloning.

¹⁶ <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/algemeen-werkstress-en-psychosociale-belasting/documenten/brochures/2016/07/15/ongewenste-omgangsvormen>

¹⁷ <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/richtlijnen/2020/09/01/bim-intern-ongewenst-gedrag>

¹⁸ <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/arbeidsdiscriminatie>

Dit rapport is een uitgave van:

Nederlandse Arbeidsinspectie
Postbus 90801 | 2500 LV Den Haag
t 0800 51 51

Oktober 2022
Publicatie-nr. 22405063