

Arbocatalogus ongewenste omgangsvormen

Versie 3 februari 2023 op website A+O fonds Rijk

1. Algemene uitleg over ongewenste omgangsvormen

Deze deelcatalogus gaat over ongewenste omgangsvormen tussen werknemers onderling en tussen werknemers en leidinggevenden. Een andere deelcatalogus gaat over agressie en geweld van externen (bezoekers, klanten etc.) [[interne link naar deelcatalogus agressie en geweld](#)].

Ongewenste omgangsvormen kunnen bestaan uit agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie in woord en gebaar, en kunnen leiden tot (langdurige) stress.

In deze arbocatalogus is **ongewenste omgangsvormen** de overkoepelende naam voor dit arborisico. Vergelijkbaar hiermee is de term **ongewenst gedrag**. Beide termen dekken dezelfde lading en geven aan wat het risico is. Dat kan iets zijn waar we *van af* willen of iets wat we niet tolereren. Tegelijkertijd is het ook goed aan te geven waar we *naar toe* willen, dus wat de gewenste vorm is. We gebruiken daarvoor de volgende termen: **gewenst gedrag** of **sociale veiligheid**. Bij **ongewenste omgangsvormen** gaat het over geboden en verboden. Bij **sociale veiligheid** gaat het over wat we willen bereiken en waar we naar toe willen.

Definities van ongewenste omgangsvormen tussen werknemers

- Agressie en geweld: gedragingen waarbij een werknemer verbaal of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het werk. Dat kan zijn door gehoorzaamheid af te dwingen, door een werknemer bang te maken of onder druk te zetten met gebruik van psychisch of fysiek geweld, of door te dreigen met negatieve gevolgen (bijvoorbeeld een slechte beoordeling of ontslag). Het gaat ook gaan om geweld, bedreigen, schelden en overheersen.
- Pesten: pesten of treiteren omvat alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meer personen gericht tegen een werknemer of groep van werknemers die zich hier niet tegen kan verdedigen. Voorbeelden zijn: kleinerende of vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, iemand fysiek aanvallen of bedreigen, iemand isoleren, buitensluiten of negeren, over iemand roddelen of kwaadaardige geruchten, leugens of valse beschuldigingen verspreiden.
- Discriminatie: onderscheid maken tussen mensen wegens leeftijd, seksuele gerichtheid, godsdienst, levensovertuiging, ras (huidskleur, afkomst, nationale of etnische achtergrond), geslacht, nationaliteit, handicap of chronische ziekte, politieke overtuiging, burgerlijke staat, soort arbeidscontract en arbeidsduur of op welke grond dan ook, zoals bedoeld in artikel 1 van de Grondwet.
- Seksuele intimidatie: elke vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele lading, dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd. Het gaat bijvoorbeeld om seksueel getinte opmerkingen of grappen, seksueel getinte blikken of gebaren het laten zien van seksueel getinte afbeeldingen, en ongewenste aanrakingen.

Hoe vaak komt het voor?

Veel ongewenste omgangsvormen blijven onder de radar. Werknemers durven het niet te melden of schamen zich ervoor. Dat komt vaak omdat ze:

- (vrijwel altijd onterecht) denken dat zij zelf de oorzaak zijn;
- bang zijn dat het hen zelf zal schaden;
- denken dat hun leidinggevende of de werkgever toch niets doet.

Door de jaarlijkse Nederlands Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) is bekend in welke mate de verschillende vormen van ongewenst gedrag voorkomen. In die enquête is gerubriceerd naar sectoren. Het Rijk valt in deze benchmark onder de sector 'openbaar bestuur'. Daardoor is een goed beeld te krijgen van de mate waarin het voorkomt. Met de [NEA-benchmarktool](#) is interactief goed in te zoomen op ongewenste

Versie 3 februari 2023 op website A+O fonds Rijk

omgangsvormen. In de benchmarktool heten die: 'intern ongewenst gedrag, interne seksuele intimidatie, interne intimidatie, intern lichamelijk geweld, discriminatie en intern pesten'.

Fases van aanpak

Een werknemer kan ongewenste omgangsvormen op een aantal niveaus aanpakken.

- Fase 1: Zelf aan de slag: de werknemer die ongewenste omgangsvormen ervaart, gaat zelf aan de slag, bijvoorbeeld door feedback te geven aan een collega.
- Fase 2: Hulp vragen aan collega of leidinggevende: de werknemer die ongewenste omgangsvormen ervaart, roept de hulp in van een collega of de leidinggevende.
- Fase 3: Vertrouwenspersoon en/of bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW'er): de werknemer neemt contact op met de vertrouwenspersoon en/of BMW'er. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, verstrekt informatie en verwijst eventueel door. De werknemer blijft zelf aan zet en de vertrouwenspersoon geeft de werknemer tips over wat hij/zij kan doen. Een BMW'er adviseert, begeleidt en ondersteunt werknemers.
- Fase 4: Mediation: de melder en degene op wie de melding betrekking heeft, gaan samen in gesprek. Daarbij is een mediator aanwezig die kan bemiddelen. Deze fase is met name succesvol als ongewenste omgangsvormen zich in een beginstadium bevinden en partijen bereid zijn om samen over de situatie te praten. De mediator kan intern zijn, bijvoorbeeld een BMW'er, maar ook extern. Essentieel is dat de mediator geen partij is in het conflict en objectiviteit kan bewaren.
- Fase 5: Klacht indienen: de werknemer dient een formele klacht in. Afhankelijk van de vraag of de inhoud van de klacht aannemelijk is of niet – in juridische termen: of er sprake is van een gegronde of ongegronde klacht – kan de organisatie eventuele sancties of maatregelen nemen. Een klachtencommissie behandelt de klacht op basis van een klachtenreglement.

De fases geven ook duidelijk inzicht in de manier waarop ongewenste omgangsvormen kunnen escaleren. Zo kan een werknemer die er zelf niet uitkomt, hulp invoeren van een vertrouwenspersoon. En als dat niet het gewenste effect heeft, overstappen naar mediation. Als mediation ook niet lukt, kan een werknemer een klacht indienen. Naast escaleren is ook de-escaleren mogelijk. De verschillende fases worden dus niet per definitie in de beschreven volgorde doorlopen. Zo kan bijvoorbeeld een klachtencommissie voorstellen om met een mediator om tafel te gaan als dat nog niet is gebeurd. Ook kan een werknemer bij een heftige situatie direct een klacht indienen.

Downloads en links

- De [kennisdossiers psychosociale arbeidsbelasting](#): aparte kennisdossiers over discriminatie, pesten en seksuele intimidatie.
- [Discriminatie uitgelegd](#)

2. Wat staat er in de Arbowet over ongewenste omgangsvormen?

In de Arbowet (artikel 3.2) staat dat werkgevers verplicht zijn om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en werknemers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die stress kunnen veroorzaken in het werk: agressie en geweld, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk. Agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie noemen we bij elkaar ook wel ongewenste omgangsvormen. In deze arbocatalogus zijn ongewenste omgangsvormen uitgewerkt. Werkdruk is verder uitgewerkt in de [deelcatalogus over werkdruk](#) [[interne link naar arbocatalogus D, werkdruk](#)].

In het Arbobesluit (artikel 2.15, lid 1 en lid 2) wordt de [wetgeving rond ongewenste omgangsvormen](#) verder uitgewerkt met de eis van een volledige beleidscyclus en het geven van voorlichting en onderricht.

Arbowet

In de Arbowet (artikel 3, lid 2,) staat het volgende over 'psychosociale arbeidsbelasting': 'De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.' De wetgever verstaat onder PSA: agressie en geweld, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen (Hoofdstuk 1, artikel 1.3.e).

In artikel 1 van de Arbowet wordt stress gedefinieerd als: 'een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft' (Hoofdstuk 1, artikel 1.3.f).

Arbobesluit

In het Arbobesluit hoofdstuk 2, afdeling 4 staat in het eerste lid van artikel 2.15: 'Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de Arbowet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de Arbowet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.'

Lid 2 van art 2.15 stelt het volgende: 'aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.'

Overige wetgeving

- Burgerlijk Wetboek Artikel 7:658 lid 1
'De werkgever heeft een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving, waaronder mede de verplichtingen vallen die de werkgever op grond van de Arbeidsomstandighedenwet heeft. De werkgever moet maatregelen treffen en aanwijzingen verstrekken die redelijkerwijs nodig zijn om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. De werkgever is aansprakelijk voor schade die de werknemer in uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt, tenzij de werkgever aantoont dat hij zijn zorgverplichting op grond van lid 1 is nagekomen of dat de schade in belangrijke mate het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer.'
- Burgerlijk Wetboek Artikel 7:611
'De werkgever is aansprakelijk voor schade wegens handelen in strijd met goed werkgeverschap.'

Downloads en links

- [Zelfinspectie pesten, discriminatie en seksuele intimidatie](#)
- [Brochure ongewenste omgangsvormen van de arbeidsinspectie](#)

3. Beleid

Beleid is nodig om een goede aanpak van ongewenste omgangsvormen in de organisatie te ontwikkelen en te borgen. Negatieve gevolgen van ongewenste omgangsvormen zijn daarmee te voorkomen en/of te beperken. Goed beleid draagt eraan bij dat iedereen bij het Rijk weet wat ongewenste omgangsvormen zijn, hoe ze te voorkomen of beperken zijn en hoe de opvang geregeld is. Het beleid moet niet alleen op papier staan, maar ook:

- geïmplementeerd zijn in de departement(sonderdelen);
- op de werkvloer bespreekbaar worden gemaakt door arboprofessional(s);
- toegankelijk zijn voor alle werknemers.

3.1. Afspraken beleid

In het beleid legt de werkgever vast hoe hij ongewenste omgangsvormen voorkomt en als dat niet mogelijk is beperkt. Daarbij gelden bij het Rijk minimale afspraken om een goed beleid rond ongewenste omgangsvormen te borgen.

- Een klachtenprocedure [interne link naar paragraaf 4.3] opstellen.
- Een procedure opstellen voor melden, registreren en analyseren.
- Vertrouwenspersonen benoemen.
- Een RI&E uitvoeren.
- Een verdiepend onderzoek uitvoeren.
- Maatregelen benoemen in het plan van aanpak.
- De maatregelen uitvoeren, monitoren en zo nodig bijsturen en de ingezette maatregelen evalueren.
- Voorlichting en instructie [interne link naar hoofdstuk 7] geven.

a) RI&E

In de RI&E komen alle vormen van ongewenste omgangsvormen (agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie) aan de orde. Voor het uitvoeren van de RI&E bedenkt de werkgever hoe hij de gegevens laat verzamelen, waarbij hij rondom het thema ongewenste omgangsvormen ook expliciet werknemers laat raadplegen. Bij het uitvoeren van de RI&E is het van belang om, indien aanwezig, ook de (anonieme) jaarverslagen van de vertrouwenspersoon, de formele klachten rondom ongewenste omgangsvormen, input van de bedrijfsarts en relevante medewerkersonderzoeken en evaluaties van eerder genomen maatregelen mee te nemen.

b) Verdiepend onderzoek

De werkgever doet ten minste eens in de drie jaar aanvullend op de RI&E een verdiepend onderzoek naar ongewenste omgangsvormen. Dit verdiepende onderzoek kan de werkgever gelijktijdig met of na afloop van de RI&E uitvoeren. In het verdiepend onderzoek komt minimaal aan de orde in welke mate en bij welke functies, taken of afdelingen de verschillende ongewenste omgangsvormen voorkomen. Bij het onderzoek zijn werknemers betrokken door het invullen van vragenlijsten of door interviews of andere onderzoeksmethoden.

Voorafgaand aan het onderzoek bepaalt de werkgever in afstemming met de OR hoe en wanneer hij de resultaten naar de verschillende niveaus terugkoppelt. In ieder geval bespreekt de leidinggevende de uitkomsten in het werkoverleg met de werknemers.

c) Plan van aanpak

De werkgever neemt maatregelen om ongewenste omgangsvormen te voorkómen, te herkennen en aan te pakken. In deze catalogus werken we het voorkómen, herkennen en aanpakken en het geven van voorlichting en instructie verder uit.

d) Evaluatie

De maatregelen worden zo snel mogelijk na de uitvoering geëvalueerd. Het is daarbij belangrijk om niet alleen na te gaan wat er goed ging en beter kon in het proces, maar ook of het beoogde doel is bereikt. De werkgever evalueert het geheel van maatregelen ten minste eens per drie jaar.

Gedragscode

In [de Gedragscode Integriteit Rijk](#) zijn gedragingen beschreven waar werknemers zich aan moeten houden, ook in het contact met externen.

3.2. HandRIJKingen beleid

Ga je als arboprofessional met het beleid in jouw organisatieonderdeel aan de slag? Kijk dan welke tips je kunt gebruiken.

- Geef je beleidscyclus zo nodig een impuls.
Wil je als arboprofessional checken of je beleidscyclus inclusief de afspraken rond ongewenste omgangsvormen compleet is? Wil je nagaan wat al goed is en wat beter kan? Gebruik dan de zelfinspectie van de Nederlandse Arbeidsinspectie. Die maakt zichtbaar of er tekortkomingen zijn rondom de beleidscyclus en andere beleidsverplichtingen. Vul de zelfinspectie bijvoorbeeld met een groep sleutelpersonen in en ga daarna aan de slag met de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen.
- Gebruik de resultaten van het verdiepend onderzoek als startpunt voor een gesprek. Het is belangrijk om die resultaten met werknemers te bespreken. De resultaten kun je zien als een soort 'hoofdstuktitels', waarbij je elk hoofdstuk van het verhaal samen met je team invult.
- Evalueer grondig, zeker als er meer ongewenste omgangsvormen zijn dan verwacht of gewenst, en verzamel de beschikbare beleidsstukken. Beoordeel of actuele inzichten over de aanpak van ongewenste omgangsvormen voldoende zijn uitgewerkt in het gevoerde beleid. Evalueer de mate van implementatie en de effectiviteit van maatregelen. Betrek hierbij leidinggevenden en een vertegenwoordiging van werknemers. Leg de resultaten van de evaluatie vast in een evaluatieverslag voor directie en departementale OR. Leg bij de evaluatie niet het accent op 'wie wat fout gedaan heeft', maar op 'waarom is het zo gekomen' en 'wat is daarvan te leren'.

Downloads en links

- [Zelfinspectie werkdruk en ongewenst gedrag](#)
- [Brochure ongewenste omgangsvormen van de Nederlandse Arbeidsinspectie](#)
- [Basisinspectiemodule intern ongewenst gedrag](#)

4. Voorkomen van ongewenste omgangsvormen

In een sociaal veilige werkomgeving werken mensen met meer plezier, wat de productiviteit verhoogt en minder verzuim en verloop geeft. Toch kunnen zich overal waar werknemers met elkaar samenwerken ongewenste omgangsvormen voordoen. Voorkomen is beter dan genezen en daarom is het belangrijk veel aandacht te besteden aan het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Een heldere visie, een veilige cultuur en heldere gedragsregels zijn daarbij belangrijk. Door de werkomgeving veilig in te richten wordt de kans op ongewenste omgangsvormen kleiner.

4.1. Visie op ongewenste omgangsvormen

Een visie is het vertrekpunt voor het beleid en versterkt de acceptatie en het draagvlak ervan. Een beleidsmatige aanpak beschrijft vervolgens hoe de diverse partijen in een voor iedereen herkenbare cyclus werken aan verbetering. In een heldere visie zet een departement(sonderdeel) neer **waar** het naartoe wil rondom ongewenste omgangsvormen. In het beleid laat het departement(sonderdeel) zien **hoe** het die visie invult.

4.1.1. Afspraken visie

Ieder departement(sonderdeel) communiceert de visie rondom ongewenste omgangsvormen naar alle werknemers. De [Gedragscode Integriteit Rijk](#) biedt het kader.

4.1.2. HandRIJKingen visie

Die visie van het Rijk staat verwoord in de Gedragscode Integriteit Rijk, hoofdstuk 6.1. Daarin staat 'Als ambtenaar wordt van je verwacht dat je op een respectvolle manier omgaat met anderen, zowel in je contacten binnen als buiten de organisatie. Dat betekent dat je de ander serieus neemt, naar elkaar luistert en fatsoenlijk met elkaar omgaat. Verwacht wordt dat je elkaar hierin steunt en zo nodig corrigeert. Wij streven binnen de rijksoverheid collegialiteit na, samenwerking, teamgeest, openheid en een dienstverlenende instelling. Daarbij respecteer je elkaars privacy en houd je rekening met elkaar. Je helpt elkaar waar nodig en houdt je bijvoorbeeld aan de huisregels van de organisatie. Pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie, agressie en geweld zijn uitingen van ongewenste omgangsvormen en worden niet getolereerd binnen de Rijksoverheid'. Als de werkgever deze visie duidelijk en regelmatig communiceert, is dit een goede basis om ongewenste omgangsvormen te voorkomen. Laat alle werknemers weten dat ongewenste omgangsvormen onacceptabel zijn en wat de sancties hiervoor zijn. Deze visie maak je concreet in gedragsregels voor werknemers.

4.2. Cultuur

In een sociaal veilige werkomgeving voelen werknemers zich veilig en beschermd tegen ongewenste omgangsvormen. Ze durven dan ook beter hun eigen grenzen aan te geven en te reageren als collega's grenzen van anderen overschrijden. Sommige werkomgevingen bagatelliseren ongewenste omgangsvormen ('het valt wel mee bij ons, bij andere organisaties is het erger') of professionaliseren dit gedrag ('het hoort bij het vak'). In sommige werkomgevingen is structureel sprake van ongewenste omgangsvormen door werknemers, leidinggevendenden of directies. In al die situaties is sprake van een ongezonde cultuur rondom ongewenste omgangsvormen en is gerichte aandacht voor de cultuur enorm belangrijk.

4.2.1. Afspraken cultuur

Als er **signalen** [[interne link naar hoofdstuk 5: herkennen van ongewenste omgangsvormen](#)] zijn van een cultuur van ongewenste omgangsvormen of als sprake is van dit gedrag op team- of organisatieniveau, nemen degenen die betrokken zijn bij de aanpak, ook de cultuuraspecten mee. Daarbij gaat het er in essentie om te onderzoeken of er een cultuur is die ongewenste omgangsvormen kan veroorzaken of versterken.

4.2.2. HandRIJKingen cultuur

- Het onderzoeken van de cultuur vraagt om een neutrale blik. Bedenk van tevoren goed of degenen die betrokken zijn bij het onderzoek die neutrale houding (kunnen) hebben.
- Cultuur veranderen begint met het duidelijk neerzetten van een stip op de horizon: waar wil de organisatie heen op het gebied van sociale veiligheid? Andere belangrijke elementen zijn: eigenaarschap van sociale veiligheid realiseren op alle niveaus, voorbeeldgedrag van leiding en alle managementlagen, elkaar aanspreken op ongewenste omgangsvormen, onafhankelijk van de positie en resultaten van iemand. Ook is het belangrijk met elkaar te bespreken hoe je wilt samenwerken, hoe je elkaar wilt aanspreken, en wat acceptabel en onacceptabel gedrag is. De Gedragscode Integriteit Rijk beschrijft veel van deze zaken. Die kun je als arboprofessional gebruiken om gericht te adviseren over de ontwikkeling van de gewenste cultuur.
- Van leidinggevenden verlangen we leiderschap en voorbeeldgedrag met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Ga bij scholing voor leidinggevenden ook in op het bevorderen van een gezonde teamontwikkeling en teamcultuur, waarbij de weg naar sociale veiligheid ook aandacht krijgt. Denk hierbij ook aan de **werkvorm Wat is jouw grens** [[link naar bijlage Wat is jouw grens](#)]. Vraag aan leidinggevenden wat ze nodig hebben en ondersteun het team in de manier waarop ze het met elkaar kunnen bespreken.
- Collega's zijn vaak 'omstander' van ongewenste omgangsvormen gericht op een andere werknemer. 'Dit laten gebeuren' of er 'juist iets van zeggen' is ook een onderdeel van de cultuur. Als arboprofessional kun je stimuleren dat de rol van de omstanders ook besproken wordt in het team.
- Let op voorbodes en risicofactoren, zoals oneerlijkheid, werknemers die elkaar vermijden, wantrouwen, weinig ruimte voor andersdenkenden, door laten modderen van ongewenst gedrag, goedpraten van ongewenste omgangsvormen ('moet je tegen kunnen', 'hoort bij het werk', 'zo gaat dat hier', etc.), onvoldoende corrigeren bij ongewenste omgangsvormen.
- Voer goede gesprekken op alle niveaus binnen de organisatie. Laat je hierbij zo nodig ondersteunen door professionals. Een goed gesprek kan gaan over situaties van ongewenste omgangsvormen. Maar als het gaat over verandering van de cultuur, is een goed gesprek over waar je met de organisatie naar toe wilt effectiever. Dan gaat het bijvoorbeeld over sociale veiligheid en voorbeeldgedrag.

Downloads en links

- [Gedragscode Integriteit Rijk](#)

4.3. Gedragsregels

4.3.1. Afspraken gedragsregels

Elk departement(sonderdeel) formuleert gedragsregels over ongewenste omgangsvormen en communiceert die naar alle werknemers. Gedragsregels maken duidelijk welk onderling gedrag de werkgever wel en niet tolereert. Daarmee ondersteunen ze de gewenste cultuur. Ze geven ook houvast om een werknemer aan te spreken die de regels overtreedt.

In die gedragsregels komen in ieder geval de volgende zaken aan de orde.

- Wat de werkgever verstaat onder de diverse uitingen van ongewenste omgangsvormen.
- Wat zijn visie is op ongewenste omgangsvormen en wat hij daarbij wel en niet tolereert.
- Welke stappen werknemers kunnen zetten als ze ongewenste omgangsvormen ervaren. Daarbij is minimaal beschreven:
 - Hoe werknemers op vertrouwelijke wijze ondersteuning kunnen inschakelen als ze ongewenste omgangsvormen ervaren.
 - Hoe de klachtenregeling ongewenste omgangsvormen eruitziet. De klachtenregeling is een procedure die werknemers in staat stelt een officiële klacht in te dienen wegens ongewenste omgangsvormen. Hierin staat ook de klachtenprocedure beschreven en de manier waarop het departement(sonderdeel) waarborgt dat een klachtencommissie en de werkgever deze klacht met de juiste zorgvuldigheid afhandelen.
- Welke stappen de werkgever neemt als ongewenste omgangsvormen toch voorkomen, inclusief de bijhorende sancties. De werkgever kan de sancties concreet formuleren van waarschuwing tot ontslag, of in algemene zin, zodat hij maatwerk kan leveren. Per geval bekijkt de werkgever dan welke maatregel past bij de aard en ernst van de overtreding.

4.3.2. HandRIJKingen gedragsregels

- De [Handreiking gedragscode \(on\)gewenste omgangsvormen](#) bevat praktische informatie over het opstellen of aanpassen van een gedragscode. Betrek in voorkomende gevallen professionals, zoals de strategisch preventiemedewerker, vertrouwenspersonen, BMW'ers, HR, voorzitter klachtencommissie, ondernemingsraad en bedrijfsarts.
- Formuleer gedragsregels bij voorkeur positief: welke omgangsvormen zijn gewenst? Maak dit ook concreet met voorbeelden van gewenst gedrag.
- Stimuleer als arboprofessional teams om gedragsregels te vertalen naar de eigen afdeling, bijvoorbeeld met afspraken over:
 - hoe het op de betreffende afdeling voor iedereen prettig werken is;
 - hoe collega's elkaar kunnen aanspreken op ongewenste omgangsvormen;
 - hoe collega's moeten omgaan met situaties waarin elkaar aanspreken niet helpt (melden bij de leidinggevende of bespreken met een vertrouwenspersoon);
 - welke rol het team kan spelen bij het bewaken van een goede werksfeer.
- Let bij het opstellen van maatregelen of sancties rondom ongewenste omgangsvormen op de volgende punten.
 - Welke sancties zijn er?
 - Bij welk gedrag horen welke sancties?
 - Staan de sancties in verhouding tot de ernst van het ongewenste gedrag?
 - Wie legt de sancties op?
 - Wie toetst of de sanctie in proportie is en of betrokkenen de sanctie naleven of opvolgen?
 - Als aan een sanctie een tijdslimiet verbonden is, hoe lang duurt die dan?
- Maak leidinggevend en bewust van voorbeeldgedrag. Als zij het gewenste gedrag vertonen, is de kans groter dat de werknemers dat ook doen.
- Stimuleer als arboprofessional teams gedragsregels van het departement(onderdeel) te vertalen naar hun eigen situatie. Bijvoorbeeld door te bespreken wat wel en niet toelaatbaar is. De **werkvorm Wat is jouw grens** [[link naar bijlage werkvorm Wat is jouw grens](#)] kan hierbij helpen. Stimuleer ook een goed gesprek over de manier waarop werknemers op elkaar reageren bij herkenbare situaties. Ook een rollenspel met acteurs die herkenbare situaties simuleren, kan goed helpen.
- Gedragsregels komen aan de orde bij voorlichting over ongewenste omgangsvormen. Bekijk of dit te combineren is met voorlichting rondom agressie en geweld door derden. Neem dit als onderdeel op in het inwerkprogramma voor nieuwe werknemers.
- Wees alert op het toepassen van gedragsregels bij hybride werken. Collega's kunnen werknemers makkelijker uitsluiten als ze weinig op locatie komen. Over de mail is het makkelijker ongewenste teksten naar iemand te schrijven dan zoiets rechtstreeks te zeggen. En besprekingen via beeldbellen kunnen sneller escaleren dan besprekingen van werknemers bij elkaar. Dat komt omdat het lastiger is elkaar via een scherm goed aan te voelen.
- Vaak staan in gedragsregels 'waarden' geformuleerd. Maak deze zo concreet mogelijk en geef voorbeelden van gedrag. Bespreek deze waarden in de teams. Hier in het team over praten vergroot de kans op acceptatie en draagvlak. Zo gaan waarden meer leven. Ter illustratie een voorbeeld van concrete invulling van de waarde respect.
 - We laten de ander in zijn waarde, ook al zijn we het oneens met die persoon.
 - We zeggen het als iemand iets goed doet.
 - We luisteren goed naar wat collega's te zeggen hebben.
 - We respecteren de eigenheid en diversiteit van iedereen.
 - We praten mét elkaar en niet óver elkaar.
 - We stellen ons kwetsbaar op. We staan open voor kritiek.
- Een *statement* van de directie over de gedragscode versterkt de effectiviteit van de gedragscode in het departement(onderdeel).
- Zorg ervoor dat een klacht over de directie wordt behandeld door een niet-betrokken departement(sonderdeel).

Downloads en links

- [Handreiking gedragscode \(on\)gewenste omgangsvormen](#)

4.4. Veilige werkomgeving

4.4.1. Afspraken veilige werkomgeving

Elke werkgever zorgt ervoor dat gebouwen en terreinen zodanig zijn ingericht en worden gebruikt dat die zo min mogelijk gelegenheid bieden aan ongewenste omgangsvormen.

4.4.2. HandRIJKingen veilige werkomgeving

Gebouwen en terreinen zijn zodanig ingericht dat ze zo min mogelijk gelegenheid bieden aan ongewenste omgangsvormen tussen werknemers. Waar mogelijk laat de werkgever de werkzaamheden op locatie niet door één werknemer alleen verrichten. Dat geeft namelijk een extra risico op ongewenste omgangsvormen. Als werknemers wel alleen werken, beschikken ze over een technische voorziening om directe hulp in te roepen.

Aandachtspunten

- Ruimtes en gebouwdelen waarin werknemers hun werk doen in het zicht en gehoor van anderen.
- Goede verlichting van alle ruimtes en terreinen.
- Het voorkomen van onoverzichtelijke gebouwdelen of gebieden op het terrein (ook looproutes, fietsstallingen, parkeergarages of -terreinen).
- Sanitaire ruimtes die voldoende bescherming bieden tegen ongewenste omgangsvormen.
- Cameratoezicht aanbrengen waar nodig.
- Technische voorzieningen regelmatig testen.
- Eventueel speciale voorzieningen in bijzondere situaties, zoals avond- of nachtdiensten.

5. Herkennen van signalen van ongewenste omgangsvormen

Ongewenste omgangsvormen kunnen vervelende gevolgen hebben. Voordat het zover is, zijn er signalen zichtbaar, zowel bij individuele als bij groepen werknemers als op organisatieniveau. Die signalen kunnen door leidinggevenden en collega's worden opgemerkt. Hoe eerder dat gebeurt, hoe sneller ingegrepen kan worden en hoe kleiner de negatieve gevolgen zijn. Het is dus belangrijk om de signalen te kennen, erop te letten en ernaar te handelen.

5.1. Afspraken herkennen van signalen

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om ongewenste omgangsvormen zo snel mogelijk te herkennen.

- a) Op het niveau van het departement verzamelt de werkgever minimaal een keer per jaar signalen van ongewenste omgangsvormen. Dat doet hij op basis van input van vertrouwenspersonen, BMW'er, bedrijfsartsen van de arbodienst (over redenen van verzuim) en klachtencommissie.
- b) Elke leidinggevende let bij de werknemers op signalen van ongewenste omgangsvormen. Dat geldt zowel per individu als voor het hele team.
- c) Ook werknemers letten zo goed mogelijk op signalen bij zichzelf en bij collega's.

5.2. HandRIJKingen signalen herkennen

- Let bij het verzamelen van signalen ook op voorbodes en risicofactoren, zoals oneerlijkheid, werknemers die elkaar vermijden, wantrouwen, weinig ruimte voor andersdenkenden, door laten modderen van ongewenst gedrag, goedpraten van ongewenste omgangsvormen ('moet je tegen kunnen', 'hoort bij het werk', 'zo gaat dat hier', etc.), onvoldoende corrigeren bij ongewenste omgangsvormen.
- Stimuleer leidinggevenden en de teamleden onderling om signalen te herkennen en te bespreken. Signalen herkennen is een belangrijke eerste stap. De drempel om er iets mee te doen kan echter hoog zijn, omdat niet iedere leidinggevende weet hoe hij dat constructief kan doen. Dan is hulp van een preventiemedewerker, vertrouwenspersoon of BMW'er van toegevoegde waarde. In zo'n bespreking kan ook aan bod komen hoe je gewenste omgangsvormen in het team stimuleert.
- Signalen van werknemers kunnen leidinggevenden en collega's helpen om tijdig te handelen. Als arboprofessional kun je onderstaande (of bijgevoegde als ze in een bijlage komen) tips gebruiken om signaleren in de organisatie te stimuleren.

- Stimuleer in teams dat teamleden ook kijken of hun eigen gedrag mogelijk een ongewenste cultuur of gewoontes in stand houdt.

Signalen van stress door ongewenste omgangsvormen zijn signalen die de werknemer eerder niet had en die niet structureel bij hem of haar horen.

- Signalen van een werknemer die erop kunnen duiden dat de werknemer ongewenst gedrag ervaart, zijn: zich terugtrekken, prikkelbaar, gespannen of somber zijn, snel schrikken, vermoeid zijn, ongezonder eten en drinken, en roken.
- Signalen specifiek van iemand die gepest wordt, kunnen zijn: vermijdingsgedrag, onverklaarbare fouten maken, herhaaldelijk verzuim, verzoeken om roosterwijziging of overplaatsing zonder duidelijke redenen, ontslag (willen) nemen.

Zie je dit soort signalen bij een werknemer, ga dan in gesprek.

Hieronder een (niet uitputtend) overzicht van ongewenste omgangsvormen.

Discriminatie

- Een werknemer vaker dan anderen vervelende of minderwaardige klussen laten opknappen.
- Iemand buitensluiten of negeren.
- Uitschelden of pesten.
- Kwetsende grappen maken.
- Een werknemer in afzondering laten werken.
- Minder betalen voor hetzelfde werk.

Pesten

- Een werknemer bespotten of kleineren.
- Iemand meer kritiek geven dan aan anderen; het gevoel geven dat het nooit goed is.
- Buitensluiten en steeds niet mee laten doen.
- Negeren.
- Iemand het werk moeilijk maken en rotklussen geven.
- Roddelen over iemand of iemand zwart maken.
- 'Grappen' over iemand maken.

Seksuele intimidatie

- Dubbelzinnige opmerkingen en grapjes maken die te maken hebben met seksualiteit en intimiteit.
- Opmerkingen maken over uiterlijk en kleding.
- Opmerkingen maken over tv en films waarin seks voorkomt.
- Opvallend veel contact zoeken via mobiele telefoon, sms, chat of andere social media.
- Staren of gluren.
- De weg versperren of te dicht bij iemand komen.
- Om seksuele gunsten vragen.
- Oneigenlijke druk uitoefenen op basis van positie, persoonskenmerken of macht om seksueel ongewenst gedrag te tolereren of hierin mee te gaan.
- Onnodig lijfelijk contact: over de schouder leunen, hand op de rug leggen bij het voor laten gaan.
- Een klap op het achterwerk geven of stevig kussen tijdens het vieren van een verjaardag op het werk.
- Een werknemer aanranden of verkrachten.

Agressie en geweld

- Een werknemer onder druk zetten.
- Gehoorzaamheid afdwingen.
- Schreeuwen en schelden.
- Slaan, duwen en trekken.
- Dreigen.
- Overheersen.
- Chanteren.

- Alarmbellen - Een werknemer kan na een abnormale gebeurtenis van ongewenste omgangsvormen 'normale' stressreacties krijgen. Die reacties zijn normaal, omdat ze onderdeel zijn van de verwerking. Maar als deze signalen na 6 tot 8 weken niet afnemen, kan er sprake zijn van een ongezonde verwerking of heractiveren van een eerder trauma. Doorverwijzen naar een huisarts of bedrijfsarts is dan wenselijk. In de bijlage Normale reacties na een abnormale gebeurtenis is te lezen om wat voor reacties het kan gaan.

Downloads en links

- [Normale reacties na een abnormale gebeurtenis](#)

6. Aanpakken van ongewenste omgangsvormen

6.1. Afspraken aanpakken

Een werknemer benadert vaak eerst de leidinggevende als het hem zelf niet lukt om een eind te maken aan de ongewenste omgangsvormen van een ander. Ook kan een leidinggevende zelf ongewenste omgangsvormen constateren. Elke leidinggevende neemt maatregelen bij ongewenst gedrag tussen collega's. Leidinggevend maken daarbij bewuste keuzes over het proces en de aanpak, waarbij het de bedoeling is dat die een einde maken aan de ongewenste omgangsvormen.

Elke werknemer die ongewenste omgangsvormen ervaart, kan op eigen initiatief of op initiatief van zijn leidinggevende tijdens werktijd kosteloos vertrouwelijke hulp krijgen van een deskundige ondersteuner. Die deskundige ondersteuners zijn ten minste

- Een vertrouwenspersoon, die een opleiding heeft gevolgd voor die rol. Een vertrouwenspersoon, is er 100% voor alle werknemers die bij ongewenste omgangsvormen toegang willen tot een vertrouwelijk en onafhankelijk iemand. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, verstrekt informatie en verwijst eventueel door. De vertrouwenspersoon begeleidt een werknemer als die dat wil bij een klachtenprocedure.
Een vertrouwenspersoon onderneemt geen stappen, is geen mediator en voert dan ook geen gesprekken tot bemiddeling. Dan kan de vertrouwenspersoon er namelijk niet meer 100% voor de werknemer zijn.
- Een BMW'er adviseert, begeleidt en ondersteunt werknemers, teams en leidinggevend. BMW geeft psychosociaal advies en richt zich hierbij op preventie en/of vermindering van psychosociale arbeidsbelasting, zoals werkdruk, life events en sociale onveiligheid, op individueel, team- en organisatieniveau. Een BMW'er is er ook voor de begeleiding bij ongewenste omgangsvormen, en staat de werknemer en het management bij met consult en advies. Ook kan BMW begeleiden en bemiddelen bij (dreigende) conflicten. BMW heeft hierbij een onafhankelijke positie en bekijkt de situatie objectief, met oog voor het grotere geheel. In zijn activiteiten zoekt BMW het evenwicht tussen de belangen van de organisatie en het belang van de werknemer. Iedere werknemer mag ten minste vijf gesprekken voeren met een BMW'er. Daarnaast kan een leidinggevende bij BMW terecht voor consultatie en advies.

Elk bedrijfsonderdeel heeft een klachtenregeling. De klachtenregeling is een procedure die werknemers in staat stelt een officiële klacht in te dienen wegens ongewenste omgangsvormen. Hierin is gewaarborgd dat een klachtencommissie de klacht met de juiste zorgvuldigheid afhandelt. De werkgever maakt de klachtenregeling aan alle werknemers bekend. In de klachtenregeling is uitgewerkt dat en hoe de klachtencommissie klachten met de juiste zorgvuldigheid afhandelt.

De vertrouwenspersonen en klachtencommissie rapporteren jaarlijks aan de directie en medezeggenschap.

6.2. HandRIJKingen aanpakken

- Streef naar diversiteit van de vertrouwenspersonen in gender, leeftijd, culturele komaf, functiegroepen, intern of extern, en locaties. Dan hebben werknemers een keuze.
- Communiceer regelmatig naar de werknemers wie de vertrouwenspersonen en BMW'ers zijn en waarvoor werknemers bij hen terecht kunnen.

- Mediation kan door een interne of een externe mediator. Externe mediators die ingeschreven zijn in een register, voldoen aan kwaliteitseisen en hebben een klachtenprocedure. Mediation is altijd vrijwillig voor beide partijen. Zorg voor een onafhankelijke mediator, die geen enkel belang heeft in een geschil. Laat het resultaat van de mediation vastleggen voor beide partijen. Wanneer mediation mislukt is, laat dan op een feitelijke manier vastleggen dat de mediation geen resultaat heeft gehad.
- Maak duidelijk aan werknemers op welke verschillende manieren ze zich kunnen laten ondersteunen, afhankelijk van de mate van escalatie, met de bijbehorende voor- en nadelen. Hierbij valt te denken aan zelf oplossen, hulp inroepen van collega of leidinggevende, of van een vertrouwenspersoon, conflictbemiddeling, mediation en klachtencommissie.
- Bewaak bij een klachtencommissie de onafhankelijkheid. Dat kan bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat er geen werknemers in de klachtencommissie zitten die direct of indirect betrokken zijn bij de klacht of belangen hebben bij een van de werknemers. Onafhankelijkheid wordt ook bereikt door een externe onafhankelijke voorzitter te benoemen. Grootste risico van afhankelijkheid is dat organisatiebelangen een rol gaan spelen in het beoordelen van een klacht. De kunst is om een klacht te laten behandelen los van het organisatiebelang. Dat betekent bijvoorbeeld dat een klachtencommissie zich in haar oordeel over een werknemer over wie een klacht is ingediend, niet mag laten leiden door de goede prestaties van die werknemer of door het belang van zijn positie binnen het departement(onderdeel).
- Zorg voor vertrouwelijke en tijdige afhandeling van klachten. Een ambtelijk secretaris kan die rol op zich nemen als een werknemer een klacht indient.
- Laat periodiek terugkoppelen hoeveel meldingen en klachten er zijn geweest.

7. Voorlichting en instructie

7.1. Afspraken voorlichting en instructie

Alle werknemers nemen met regelmaat, in overeenstemming met maatregelen uit de actuele RI&E, deel aan voorlichting over het voorkomen en verminderen van ongewenste omgangsvormen. Deze voorlichting vergroot bewustwording en inzicht van werknemers. Daarbij gaat het over eigen grenzen en over de handelwijze die van werknemers wordt verwacht bij problemen op dit gebied.

Werknemers weten na de voorlichting:

- wat ongewenst gedrag inhoudt;
- wat de visie en het beleid zijn rondom ongewenste omgangsvormen;
- wat de gedragsregels zijn binnen het departement(sonderdeel);
- welke wegen werknemers kunnen bewandelen als het ze overkomt;
- wie de vertrouwenspersonen zijn en hoe ze die kunnen bereiken;
- wat de klachtenprocedure inhoudt en hoe ze een klacht kunnen indienen.

Laat in de voorlichting aan leidinggevenden ook aan de orde komen hoe ze ongewenste omgangsvormen kunnen herkennen en hoe ze moeten ingrijpen.

7.2. HandRIJKingen voorlichting en instructie

- Van leidinggevenden worden leiderschap en voorbeeldgedrag verwacht met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. Geef bij scholing van leidinggevenden aandacht aan het bevorderen van een gezonde teamontwikkeling en teamcultuur en aan de weg naar sociale veiligheid. Train leidinggevenden erin dat ze niet wegstijven bij ongewenst gedrag in de hoop dat het dan vanzelf overgaat, dat ze werknemers correct aanspreken en grenzen stellen aan individuele werknemers.
- Ter versterking van het integriteitsbewustzijn van werknemers en leidinggevenden kun je als arboprofessional de Gedragscode Integriteit Rijk gebruiken bij training en opleiding.
- In voorlichting, training en sessies die gaan over bewustwording kun je extra aandacht geven aan:
 - het herkennen van signalen van ervaren ongewenste omgangsvormen bij zichzelf en anderen;
 - respectvol feedback geven aan elkaar;
 - grenzen stellen, bijvoorbeeld met de **werkvorm 'Wat is jouw grens'** [[link naar bijlage 'wat is jouw grens'](#)];
 - de rol van collega's die situaties van ongewenste omgangsvormen als omstander meemaken.
- Kijk ook welke workshops en trainingen er binnen het departement(sonderdeel) zijn die collega's en teams kunnen ondersteunen in het voorkomen of begrenzen van ongewenste omgangsvormen, zoals trainingen of workshops over grenzen aangeven, feedback geven en ontvangen, assertiviteit.

- Werknemers zijn verplicht om deel te nemen aan voorlichting. Houd er rekening mee dat iedereen wel de kans krijgt voorlichting te volgen.
- Sommige vormen van ongewenste omgangsvormen, zoals seksuele intimidatie, zijn voor werknemers lastig bespreekbaar. Overweeg in zulke gevallen om andere werkvormen in te zetten dan een gesprek of presentatie om bewustwording te creëren en om maatregelen effectief te bespreken. Bijvoorbeeld theater (het naspelen en bediscussiëren van herkenbare situaties uit het eigen departement(sonderdeel)) of voorlichtingsmateriaal (een film, een actualiteitenprogramma, etc.). Ook het bespreken van een (geanonimiseerde) case kan de risico's inzichtelijker maken.
- Op stoppesten.nu staat veel voorlichtingsmateriaal over pesten, onder andere de korte film 'Geen dienst' om de impact van pesten aan de orde te brengen.

Downloads en links

- [Gedragcode Integriteit Rijk](#)
- Korte film '[Geen dienst](#)' (6'40 minuten)

Bijlage 1 Normale reacties na een abnormale gebeurtenis

Heeft iemand na 6 weken nog steeds onderstaande reacties en nemen ze onvoldoende af? Dan kan er sprake zijn van een ongezonde verwerking. Verwijs degene dan door naar huisarts of bedrijfsarts om te bespreken of extra hulp nodig is voor de verwerking

Ermee bezig blijven	De gebeurtenis niet van je af kunnen zetten, ook al wil je dat graag
Herbelevingen	Bij herinneringen aan de gebeurtenis komen de pijnlijke gevoelens van toen weer terug
Nachtmerries	Je hebt last van akelige dromen over de gebeurtenis
Ontrederd gevoel	In situaties die op de gebeurtenis lijken, keren de gevoelens van toen terug
Vermijden van gedachten en gevoelens	Gesprekken of gedachten over de gebeurtenis ga je uit de weg, bijvoorbeeld door hard te gaan werken, te veel te drinken of erover te zwijgen
Vermijden van activiteiten of situaties	De plaats van de gebeurtenis probeer je te vermijden, bijvoorbeeld door je ziek te melden
Afwezigheid van herinneringen	Bepaalde (belangrijke) momenten van de gebeurtenis kun je je niet herinneren. Ze zijn (onbewust) uit je geheugen verbannen
Verlies van interesses	Hobby's waar je voorheen met veel plezier aan deelnam, laat je links liggen. De energie ontbreekt ervoor
Vervreemding	Je hebt het gevoel dat veel situaties je vreemd voorkomen, ook al ken je ze wel degelijk
Emotionele doofheid	Je normale gevoelens van plezier, liefde of verdriet zijn niet of slechts oppervlakkig aanwezig
Neerslachtigheid	Je hebt het gevoel dat alles zinloos is en dat alles zo nutteloos lijkt
Inslaap- of doorslaapproblemen	Gepieker en gedachten aan de gebeurtenis voorkomen dat je in slaap valt of zorgen ervoor dat je herhaaldelijk wakker wordt
Verhoogde prikkelbaarheid	Je bent eerder geïrriteerd dan normaal. Wanneer dingen niet meteen lukken volgt snel een woede-uitbarsting
Schuldgevoelens	Je maakt jezelf verwijten over wat je tijdens de gebeurtenis hebt gedaan of nagelaten
Verhoogde waakzaamheid	Je bent gespitst op nieuw gevaar en ziet, anders dan voorheen, in iedere persoon een potentiële dader. Je bent bang voor een nieuwe gebeurtenis
Schrikreacties	Onverwachte harde geluiden en plotselinge bewegingen geven enorme schrikreacties
Concentratieproblemen	Je bent snel in gedachten verzonken of kunt moeilijk de aandacht bij zaken houden
Lichamelijke reacties	Na situaties die op de gebeurtenis lijken, krijg je last van hartkloppingen, trillende knieën, maag of hoofdpijn of voel je deze klachten opkomen

Bijlage 2 Werkvorm 'Wat is jouw grens?'

Stel, je nodigt alle collega's uit voor een Whatsappgroep. Op één collega na dan. Want die doet toch niks anders dan klagen. Is dat ok? Of stel: van één collega krijg je super veel complimenten. Fijn toch? Maar wat als die niet over je werk gaan, maar steevast over je uiterlijk?

Soms is het overduidelijk dat bepaald gedrag niet acceptabel is. En soms is er twijfel of iets over de grens is. Collega's kunnen dat verschillend ervaren. Het is daarom belangrijk om die grenzen te bespreken, elkaars verschillen te leren kennen en te respecteren. Zo zorg je ervoor dat de sfeer in je team veilig blijft.

PRAKTISCH

Neem 15 - 30 minuten om de werkvorm 'Wat is jouw grens' met een groep werknemers te doen. Dat kan in een werkoverleg, workshop of bijzondere bijeenkomst.

STAP VOOR STAP

- Kies waar je het met de deelnemers over wilt hebben.
- Vraag de deelnemers om in groepjes van 3 - 4 personen minstens drie voorbeelden te geven van 'situaties op de grens'. Je vindt hieronder diverse voorbeelden ter inspiratie. Moedig deelnemers aan om de situaties concreet te maken.
- Elk groepje leest om de beurt een situatie voor. Je kunt gekleurde kaarten gebruiken (bv. rood en groen) voor 'over mijn grens' en 'binnen mijn grens'. Je kunt ook in de zaal een grens afplakken met schildersplakband of een denkbeeldige lijn of cirkel tekenen. Vraag dan de deelnemers om positie te kiezen die duidelijk maakt of de situatie binnen of over hun grens is.
- Kiezen alle deelnemers dezelfde positie? Dat is mogelijk. Als het bij meerdere situaties gebeurt en/of als de situaties wat te zwart-wit overkomen, kun je de situatie aanpassen en nagaan of er verschil ontstaat. Of je kunt samen nagaan wat er nodig is voordat een situatie voor allen of voor sommigen wel binnen of juist over de grens gaat.
- Is er verschil tussen deelnemers? Dan is de situatie knap geformuleerd of complex en kun je deelnemers prikkelen om na te gaan of hun eigen antwoord zo vanzelfsprekend is. Bevraag deelnemers, respecteer eigen keuzes en persoonlijke grenzen. Vraag waardoor het voor de één binnen en voor de ander over de grens is. Vraag wat het effect is als werknemers in eenzelfde situatie verschillend handelen. Ga na of je als team een afspraak wilt maken over hoe je met dergelijke situaties om wilt gaan.

VOORBEELDEN van MOGELIJKE GRENZEN van ONGEWENST GEDRAG

- Stel, je leidinggevende nodigt je uit om een wijntje te komen drinken. Op zaterdagavond. Bij hem thuis.
- Stel, je collega maakt steeds grapjes over je (blonde) haarkleur.....huidskleur.....een specifieke godsdienst ... seksuele geaardheid, etc..... En stel, de grapjes hebben een negatieve ondertoon?
- Stel, het hele team krijgt een training aangeboden. Behalve collega x, die net gemeld heeft dat ze zwanger is....
- Stel, als team heb je een Whatsappgroep. Is het ok om daarin geintjes over klanten te maken? Of over een collega die niet in de Whatsappgroep zit?