

Hoe realiseer je als management een veilige werkplek?

10 tips voor in de praktijk

1. Commitment en bewustzijn van het belang

Stel uzelf verantwoordelijk voor een veilige werkplek.
Draag zorg voor uw eigen deskundigheid en toerusting.
Realiseer commitment bij uzelf en in de organisatie.

‘Als directie hechten wij grote waarde aan respectvolle bejegening. Wij verwachten van onze leidinggevenden dat zij hierin het voortouw nemen. Zij zijn verantwoordelijk voor een veilige werkomgeving voor iedereen. Ongewenste omgangsvormen hebben een negatieve invloed op de productiviteit, de werkuitoefening, de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen en het werkplezier van mensen.’

Erken dat ongewenste omgangsvormen in elke organisatie voorkomen, dus ook in de eigen organisatie. Onderzoek van TNO, FNV en Nationale Arbeidsinspectie toont dat aan. Dit betekent dat u zich waarschijnlijk ook zorgen moet maken als er nooit een melding binnenkomt.

2. Geef aan waar je als organisatie voor staat

Voorbeeld mission statement Gewenste Omgangsvormen

‘We streven veilige arbeidsomstandigheden, respectvolle bejegening en een open organisatiecultuur na. Niemand mag schade ondervinden bij het verrichten van werkzaamheden. Medewerkers, leidinggevenden en directie nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen, uitvoeren en naleven van dit beleid.’

3. Formuleer helder beleid

- Formuleer welk gedrag u wilt zien
- Formuleer ieders taken en verantwoordelijkheden in het samen realiseren van een veilige werkplek
- Geef duidelijkheid over gewenste en ongewenste omgangsvormen en gewenste beroepshouding
- Formuleer de mogelijkheden voor opvang en aanpak

Maak gebruik van ons voorbeeldbeleid en pas dit aan, aan uw organisatie:

Citaat uit ons voorbeeldbeleid: de rol van de werkgever

'De Arbowet stelt de werkgever eindverantwoordelijk voor een veilige werkomgeving. Hij:

- *zorgt voor veiligheid en gezondheid*
- *voert preventief, repressief en curatief beleid dat gericht is op voorkoming en beperking van ongewenste omgangsvormen (PSA) en houdt dit beleid actueel*
- *toetst de arbeidsomstandigheden (RI&E/ MTO)*
- *neemt passende maatregelen*
- *heeft commitment en creëert draagvlak in de organisatie voor het beleid ongewenste omgangsvormen*
- *biedt voorlichting en training aan leidinggevenden en medewerkers*
- *draagt zorg voor de behandeling van klachten en opvang van melders (en klagers)*
- *stelt vertrouwenspersonen aan*
- *zorgt voor een klachtenprocedure en klachtencommissie'*

4. Pak uw taken en verantwoordelijkheden als leidinggevende

Hoofdverantwoordelijkheid voor een veilige werkplek ligt bij u als management en bij alle leidinggevenden. Zorg dat managers en leidinggevenden het beleid kennen en zich bewust zijn van hun taken, verantwoordelijkheden en instrumenten en voldoende worden toegerust om daar invulling aan te geven.

De leidinggevende heeft daarbij rollen en taken die per situatie verschillen:

- Voorbeeldfunctie
- Voorlichter, beleid implementeren, onderwerp ter sprake brengen
- Veilige aanspreekcultuur creëren
- Opvang
- Intervenieren, ongewenst gedrag direct aanpakken
- Wederhoor, aanspreken, corrigeren,
- Coachen
- Zelf bemiddelen of bemiddeling faciliteren
- Onderzoeken van situaties en maatregelen nemen
- Beleidsontwikkelaar

Implementeer het beleid en laat het leven in de organisatie

Draag het beleid uit en breng het onderwerp regelmatig ter sprake. Formuleer helder welk gedrag u van medewerkers wel en niet wilt zien: 'zo zijn onze manieren, zo werken wij, zo gaan we hier met elkaar om.' Het gaat om het uitdragen van positieve waarden en normen: hoe gaan wij respectvol en integer met elkaar om? Ga ook in gesprek over het lastige, grijze gebied tussen gewenst en ongewenst. Dit is een **cyclisch proces**.

5. Voorbeeldfunctie: geef het goede voorbeeld als leidinggevende

Bejegen medewerkers met respect en sta daarbij open voor persoonlijke grenzen die medewerkers aangeven en voor feedback op het eigen gedrag. Spreek medewerkers aan als u ongewenste omgangsvormen signaleert.

Het gedrag laten passeren, betekent het gedrag legitimeren.

Als u een medewerker feedback geeft of corrigeert, dan bekritiseert u het gedrag en niet de persoon. Als medewerkers uw gedrag als grensoverschrijdend en kwetsend ervaren, dan reflecteert u op uw eigen gedrag en neemt u verantwoordelijkheid voor dit gedrag.

6. Creëer een veilige aanspreekcultuur

Besteed aandacht aan: 'uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken'.

Werk aan een veilig gevoel binnen de organisatie waarbinnen een ieder een collega of leidinggevende kan aanspreken op gedrag, zonder dat het nadelige gevolgen heeft.

7. Monitor de sociale veiligheid via RI&E of MTO

Steek af en toe de thermometer in de organisatie. Onderzoek hoe veilig de eigen organisatie is en waar medewerkers onveiligheid ervaren. Monitor de sociale veiligheid door relevante vragen daarover op te nemen in de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Dit is een verplichting vanuit de Arbowet. Of doe een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

Ga aan de slag met de uitkomsten van de RI&E.

8. Stel gecertificeerde vertrouwenspersonen aan

Stel interne en/ of externe LVV gecertificeerde vertrouwenspersonen aan.

Doe een zorgvuldige selectie. Laat nieuwe vertrouwenspersonen een door de LVV geaccrediteerde opleiding volgen. Faciliteer hen in de uitoefening van de functie en het onderhouden van hun vakmanschap.

Bouw als leidinggevenden een goed fundament van samenwerking met de vertrouwenspersonen op. Realiseer overeenstemming over het beleid ongewenste omgangsvormen en het belang, over de taken en verantwoordelijkheden van zowel leidinggevende als van de vertrouwenspersoon en hoe je van daaruit constructief kunt samenwerken en zorgdragen voor een veilige werkplek.

Maak gebruik van de adviserende rol van de vertrouwenspersoon.

Zij adviseren het management gevraagd en ongevraagd en brengen een jaarverslag uit. Zorg voor afstemming tussen vertrouwenspersoon, HR, ondernemingsraad en bedrijfsarts en eventuele andere ketenpartners.

Faciliteer dat vertrouwenspersonen zich – samen met u – actief kunnen presenteren aan de medewerkers en zorg ervoor dat zij laagdrempelig en toegankelijk zijn (zie onze [hand-out duo-presentatie](#)).

9. Zorg voor opvang en faciliteer het herstel van een veilige werkplek

Zorg dat medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen wanneer ze iets naars meemaken en zorg ervoor dat ze daar vertrouwen in kunnen hebben.

Bied adequate opvang door zowel vertrouwenspersonen als leidinggevenden aan degenen die last hebben van ongewenste omgangsvormen. Faciliteer een scala aan keuzemogelijkheden om te komen tot herstel van de veilige werkplek. Denk daarbij onder andere aan bemiddeling, mediation, conflict-coaching, enzovoorts. Neem in het beleid een interne klachtenprocedure op. Faciliteer een onafhankelijke deskundige klachtencommissie, objectief onderzoek en nazorg.

Neem als organisatie de verantwoordelijkheid naar alle betrokkenen toe: zowel de medewerker die last heeft, als de vermeende lastveroorzaker/ aangeklaagde en ook hun omgeving. Faciliteer een begeleider voor 'de beschuldigde'.

In ons voorbeeldbeleid dat we u aanreiken hebben we dit verder uitgewerkt.

Evalueren en willen leren

Wanneer er sprake is geweest van grensoverschrijding, is het zaak ervan te leren en terug te koppelen naar het eigen handelen en het beleid. Heeft het aan zaken ontbroken? Waren er signalen? Zijn signalen over het hoofd gezien? Enz. Laat situaties niet onnodig escaleren.

10. Train leidinggevenden en medewerkers

Train leidinggevenden en medewerkers op het thema ongewenste omgangsvormen. Dat kan in vele vormen en moet ook cyclisch plaatsvinden.

Een van de vele mogelijke instrumenten is onze e-learning voor leidinggevenden en medewerkers:

https://www.opleidingvertrouwenspersoon.nl/online-trainingen_27.php

Zorg voor borging

Bied een gestructureerde aanpak, houd een open blik en investeer doorlopend in een veilige werkplek. Blijf het thema bespreken en reflecteer op het beleid en de eigen rol.