



Nederlandse Arbeidsinspectie  
*Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid*

# Rol bedrijfsarts bij de aanpak van intern ongewenst gedrag

Shirley Rigault  
Kirsten Smit-Westerhof  
Marjolein Uiterwijk

Programma Psychosociale arbeidsbelasting en  
Arbeidsmarktdiscriminatie

19 mei 2022



# Inleiding

- > Welkom bij parallelsessie 3
- > Stand van de wetenschap en professionele dienstverlening
- > NLA heeft onderzoek gedaan naar de factoren die een (verhoogde) kans geven op *Intern* ongewenst gedrag (IOG)



# Doel van deze sessie

## **Informatie halen**

Welke preventieve rol heeft de bedrijfsarts bij de aanpak Intern ongewenst gedrag

## **Informatie delen**

Wat toonde ons onderzoek aan en wat signaleren we uit inspecties?



# Vragen en stellingen



# Vraag

Wat is intern ongewenst gedrag?



# Definitie intern ongewenst gedrag (IOG)

Onder intern ongewenst gedrag vallen gedragingen zoals:  
Pesten, discriminatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld.

Het gaat om ongewenst gedrag dat zich afspeelt tussen werknemers en/of tussen leidinggevenden en medewerkers binnen de eigen organisatie.

Het gaat hierbij dus niet over ongewenst gedrag door derden (zoals cliënten, bezoekers, bewoners, patiënten, leerlingen, burgers, klanten en reizigers).



# Vraag

Welke factoren leiden tot het ontstaan of het verhogen van (het risico op) intern ongewenst gedrag?



# Vraag

Bij welke bedrijven/organisaties komt intern ongewenst gedrag  
*met name* voor?





# Intern ongewenst gedrag in diverse branches

*Bijvoorbeeld:*

Zorg

Universiteiten

Defensie

Politie

Kunst en Cultuur



# Rol van de bedrijfsarts bij IOG

## **Stelling 1:**

*"Ik ben als bedrijfsarts in de praktijk voornamelijk bezig met verzuim(-sprekuren), aan preventieve taken kom ik niet of nauwelijks aan toe".*

- A. Eens
- B. Oneens



# Rol van de bedrijfsarts bij IOG

## **Stelling 2:**

*"Ik ben als bedrijfsarts betrokken bij de totstandkoming en/of toetsing van de RI&E."*

- A. Geen van beide
- B. Wel betrokken, geen toetsing
- C. Zowel betrokken als toetsing
- D. Alleen de toetsing



# Reflectie

Vind je dat je met het toetsen van de RI&E invloed kunt uitoefenen op het terugdringen van IOG risico's?



# Reflectie

Hoe kun je als bedrijfsarts (toch) invloed uitoefenen op het terugdringen van IOG?

## NLA onderzoek

“Stand van de wetenschap intern ongewenst gedrag”





# Het onderzoek van de NLA

## Stand van de wetenschap Intern ongewenst gedrag

Aanleiding: niet volledige kennis PSA risico's (zowel intern als WG's)

Onderzoek door ISZW naar stand van wetenschap is nodig zodat:

1. Er eenduidigheid bestaat over risicofactoren en hun aanpak;
2. Werkgevers beter op hoogte zijn van risicofactoren op IOG;
3. Op welke wijze werkgevers deze kunnen inventariseren;
4. Welke maatregelen werkgevers vervolgens kunnen nemen;
5. Inspecteurs NLA betere handvatten hebben bij de inspecties en kerndeskundigen bij onderzoek en de advisering.



# Doel van onderzoek

1. Factoren in kaart te brengen die in werkomgeving kunnen leiden tot (verhoogde kans) op IOG (hierna te noemen risicofactoren).
2. Bepalen van mogelijke maatregelen om de risicofactoren m.b.t. IOG te voorkomen of te beperken.





# Onderzoeksvragen

1. Welke factoren leiden tot (een verhoogde kans) op IOG (hierna te noemen risicofactoren).
2. Welke maatregelen kunnen werkgevers treffen om deze risicofactoren te voorkomen of te beperken.
3. In hoeverre is het redelijk van de Nederlandse Arbeidsinspectie om deze maatregelen van werkgevers te vragen?



# Onderzoeksmethoden

1. Literatuuronderzoek
2. Delphi-studie onder experts (2 rondes)

Vervolg:

Focus groepen onder (kern-)deskundigen, inspecteurs NLA, werkgevers



# Delphi studie ronde 1

## **Doel:**

Verzamelen input vanuit verschillende expertises over mogelijke factoren die tot een verhoogde kans op IOG kunnen leiden.

## Onderzoeksvragen:

- In hoeverre is er consensus over de in het literatuuronderzoek gevonden factoren die leiden tot verhoogde kans op IOG?
- Welke risicofactoren missen de experts?
- Welke maatregelen kunnen werkgevers nemen om de risicofactoren m.b.t. IOG te voorkomen of te beperken?



# Delphi studie ronde 2

## **Doelen:**

- Terugkoppelen input experts ronde 1.
- Nagaan in hoeverre onder experts consensus is over een aantal risicofactoren waarover in de ronde 1 onduidelijk over was.
- Nagaan in hoeverre onder experts consensus was over de door hen in ronde 1 genoemde overige risicofactoren.
- Nagaan in hoeverre onder experts consensus is over effectiviteit van in ronde 1 genoemde maatregelen.



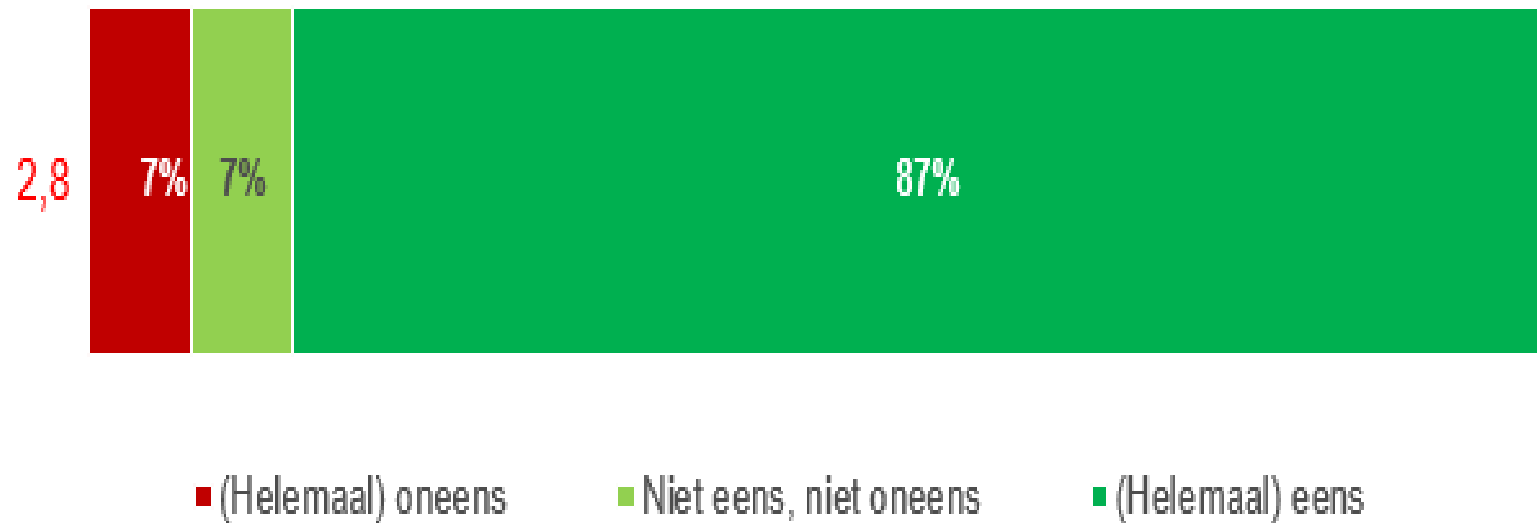
# De belangrijkste resultaten van het onderzoek



# Risico op intern ongewenst gedrag altijd aanwezig

In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling? Daar waar mensen samenwerken is het risico op blootstelling van werknemers aan IOG altijd aanwezig?

1=(helemaal) oneens, 2=niet eens, niet oneens, 3=i(helemaal) eens  
basis=alle respondenten, n=29





## Risico op intern ongewenst gedrag altijd aanwezig, maar vooral gevolg van condities en omstandigheden

- Bovenstaande geven de experts aan
- Weinig/geen meldingen betekent niet dat IOG niet voorkomt.



# Indeling van de risicofactoren

- In de persoon gelegen factoren
- Factoren m.b.t. leiderschapstijl en de rol van leidinggevenden
- Factoren m.b.t. de organisatie van het werk
- Factoren m.b.t. de fysieke omstandigheden van het werk
- Factoren m.b.t. tot de sociale regels en normen
- Factoren m.b.t. samenstelling van het personeel en risicogroepen
- Factoren m.b.t. digitale vormen van intern ongewenst gedrag





# Voorbeelden

- In de persoon gelegen factoren  
Psychosociale beperkingen bij werknemers, narcistische persoonlijkheid
- leiderschapsstijl en de rol van leidinggevenden  
Tolereren van IOG en maatregelen nemen, autoritair leiderschap, leiders die hoog scoren op persoonlijkheidstrekken als narcisme, psychopathie en/of de neiging hebben gebruik te maken van manipulatie en misleiding (Dark triad), taakgericht en niet werknemer gericht
- organisatie van het werk  
Avond- en nachtdiensten
- fysieke omstandigheden van het werk  
Slecht overzicht/zicht op de werkplek



# Voorbeelden

- sociale regels en normen

Onduidelijke normen, losse manier van omgaan met elkaar, sterke groepscultuur, sterke scheidslijn tussen degenen die er wel en niet bij horen, onduidelijk voor omstanders hoe ze moeten handelen bij intern ongewenst gedrag (omstandersdilemma)

- samenstelling van het personeel en risicogroepen

Eenzijdige samenstelling personeel, jonge vrouwelijke medewerkers, medewerkers hebben functies op hetzelfde niveau, maar er is sprake informele machtsstructuren

- digitale vormen van intern ongewenst gedrag

Informele chatgroepen



# Voorbeelden van maatregelen

- Management/leidinggevende heeft structureel aandacht voor sociaal leiderschap.
  - Management/leidinggevende faciliteert en stimuleert dat medewerkers elkaar maar ook leidinggevendenden aan durven te spreken op IOG.
  - Bij selectie/promotie wordt rekening gehouden met leiderschapscompetenties die nodig zijn om risico's te verminderen.
  
- Management/leidinggevende heeft structureel aandacht aan voorkomen/beperken van IOG.
  - Management/leidinggevende wordt getraind in het herkennen van signalen die duiden op IOG en in het adequaat optreden bij IOG, luistert actief naar medewerkers en inventariseert waar medewerkers tegenaan lopen in het kader van IOG



# Voorbeelden van maatregelen

- Management/leidinggevende zorgt goed voor het welzijn van werknemers (via arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden)
- Structurele aandacht rol omstanders bij IOG
- Er wordt periodiek geëvalueerd of genomen maatregelen ook effect hebben.



# Maatregelen staan niet op zichzelf

- Experts: Veel maatregelen niet op zichzelf staand en zijn alleen effectief in combinatie met andere maatregelen.
- Je kunt niet standaard zeggen 'we gaan deze factor aanpakken met deze maatregel'.



# Vervolgonderzoek

- Rapportage biedt input voor doorontwikkeling. Bijv. het ontwikkelen van tools, instrumenten, interventies. (bv. BIM en voorlichtingsactiviteiten).
- Onderzoek naar kennis, beweegredenen, belemmeringen en behoeften van o.a. werkgevers, kerndeskundigen, bedrijfsartsen, inspecteurs m.b.t. IOG
- Doel: tools en instrumenten aan laten sluiten bij kennis en behoeften en eventueel opheffen van belemmeringen.



# Afsluiting

- > Vragen/ reacties?
- > Hoe kun je als bedrijfsarts invloed uitoefenen op het terugdringen van IOG?



Vragen?

Kirsten-Smit-Westerhof, Marjolein Uiterwijk en Shirley Rigault