

## Trefwoorden

Agressie

Organisatiecultuur

Leidinggeven

## GERARD DE BRUIN



*Gerard de Bruin is een veelgevraagd trainer en coach, gespecialiseerd in conflict- en agressie management. Na het afronden van zijn hbo-opleiding trainer/coach communicatie, management en persoonlijke effectiviteit in 2003, startte hij zijn eigen bureau, GdB conflict & agressie management. Daarvoor was hij werkzaam bij politie en justitie en diverse (semi-)overheidsinstellingen.*

E-MAIL: [gerard@conflictenagressie.nl](mailto:gerard@conflictenagressie.nl)

WEBSITE: [www.conflictenagressie.nl](http://www.conflictenagressie.nl)

# AGRESSIEF GEDRAG OP HET WERK

**Medewerkers die grensoverschrijdend of agressief gedrag vertonen hebben een grote negatieve invloed. Oplopende spanningen, stress, angst en verslechterende prestaties zijn enkele voorbeelden van deze gevolgen. Reden genoeg dus om dit soort gedrag een halt toe te roepen. De rol van de manager is hierbij van cruciaal belang. Door direct en duidelijk ingrijpen kunnen veel problemen worden voorkomen.**

**Agressief gedrag in de praktijk** 'Moet ik dat rapport nu voor de derde keer opnieuw schrijven? Omdat er een paar foutjes in zitten? Wie denk jij wel dat ik ben, je slaaf of zo! Je denkt zeker dat je heel wat bent, mijnheer de manager! Jij zit hier de hele dag op je luie reet een beetje bevelen uit te delen. Ik doe helemaal niets meer aan dat rapport, je doet het zelf maar! Misselijk ventje.'

Zoals u kunt lezen is deze medewerker niet erg tevreden met de feedback van zijn manager. Is dit nu agressie? Sommigen zullen misschien de schouders ophalen over dit gedrag, ze begrijpen misschien wel dat hij zo kwaad is. Terwijl anderen meteen zullen zeggen dat dit niet kan. Kortom, het verschilt per persoon wat onder grensoverschrijdend of agressief gedrag wordt verstaan. Om agressie op de werkvloer te voorkomen en te stoppen is het echter belangrijk te weten wat er nu eigenlijk onder agressief gedrag wordt verstaan. Er is sprake van agressie als u

fysiek en/of psychisch wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Maar wat wordt verstaan onder fysiek en/of psychisch lastiggevallen, bedreigen of aanvallen? Slaan en schoppen of grof schelden kan niet door de beugel, daar is iedereen het over eens. Maar het meer subtielere werk, dat wordt al een stuk moeilijker. Terwijl u daar waarschijnlijk vaker mee te maken krijgt dan met het grove gooien en smijtwerk.

## Invloed emotie en duur

Of bepaald gedrag dus als agressie wordt ervaren is voor een groot deel afhankelijk van de emotionele intensiteit waarmee het wordt gebracht. Hoe hoger de emoties oplopen, hoe heftiger de uiting van het daarbij behorende gedrag.

Grensoverschrijdend en agressief gedrag gaat vaak gepaard met emoties. Dat is op zich niet erg, als de emoties maar niet de overhand krijgen. Wanneer dit wel gebeurt, is de persoon in kwestie moeilijk te bereiken. Een rationeel gesprek is onmogelijk. Het gedrag wordt vrijwel geheel gestuurd door emoties,

wat het niet alleen heftiger maar ook onvoorspelbaar maakt. Daarnaast speelt ook het eigen gevoel een grote rol of gedrag als agressief of grensoverschrijdend wordt ervaren. Als iemand om wat voor reden dan ook niet goed in zijn vel zit, voelt hij zich wat onzekerder of kan hij niet zoveel hebben. Dit kan ertoe leiden dat iemand zich eerder bedreigd of geïntimideerd voelt door het gedrag van een ander. Naast de emotionele intensiteit speelt ook de duur van het agressieve gedrag een rol. Gedrag dat in eerste instantie niet als grensoverschrijdend wordt ervaren kan dit wel worden als de persoon in kwestie met dit gedrag door blijft gaan. Hetzij in een aaneengesloten periode of met tussenpozen, maar wel met een zekere regelmaat. Als iemand maar blijft zeuren of klagen, ondanks dat hem al tien is keer verteld dat er niets voor hem kan worden gedaan, kun je daar als manager last van krijgen. Dit soort gedrag kan als een vorm van mentaal lastigvallen, dus als agressie, worden ervaren.

### Uitingsvormen van agressief gedrag

Er zijn drie soorten gedragingen die door een verhoogde emotionele intensiteit of langere uitingsduur door veel mensen als agressief of grensoverschrijdend worden ervaren, te weten Z-, O- en P-gedrag. In *figuur 1* zijn deze gedragingen weergegeven.

#### Z-gedrag

Z-gedrag is gedrag dat betrekking heeft op de persoon zelf. Degene die dit gedrag vertoont voelt zich slachtoffer van de situatie. Deze persoon zal er alles aan doen om duidelijk te maken hoe erg het voor hem is en wat voor leed u hem aandoet. Dit zijn de mensen die klagen en zeuren over van alles en nog wat. Veelvuldig wordt in de ik-vorm gesproken. De houding is vaak klein en gebogen. De blik is naar beneden gericht, direct oogcontact met de gesprekspartner wordt vermeden. Hoe hoger de emoties oplopen, hoe meer men zich naar binnen keert.

De houding wordt steeds kleiner, men begint vaak te huilen of klapt helemaal dicht.

**Z-gedrag in de praktijk** 'Ik kan er toch ook niets aan doen dat er nog steeds een paar foutjes in dat rapport staan. Ik had het al ontzettend druk en toen moest ik dit er ook nog bij doen. Het werd me allemaal te veel. Ik heb echt geprobeerd om het zo goed mogelijk te doen. Ik heb een paar keer gezegd dat ik het erg druk had maar niemand luisterde naar mij. Nu krijg ik de schuld dat het rapport nog niet goed is en moet ik het weer overnieuw doen. Ik weet echt niet wanneer ik dat zou moeten doen, dat lukt mij nooit meer op tijd. En als het niet lukt wordt dat natuurlijk in het MT besproken, dan kan ik het hier verder wel vergeten met mijn carrière.'

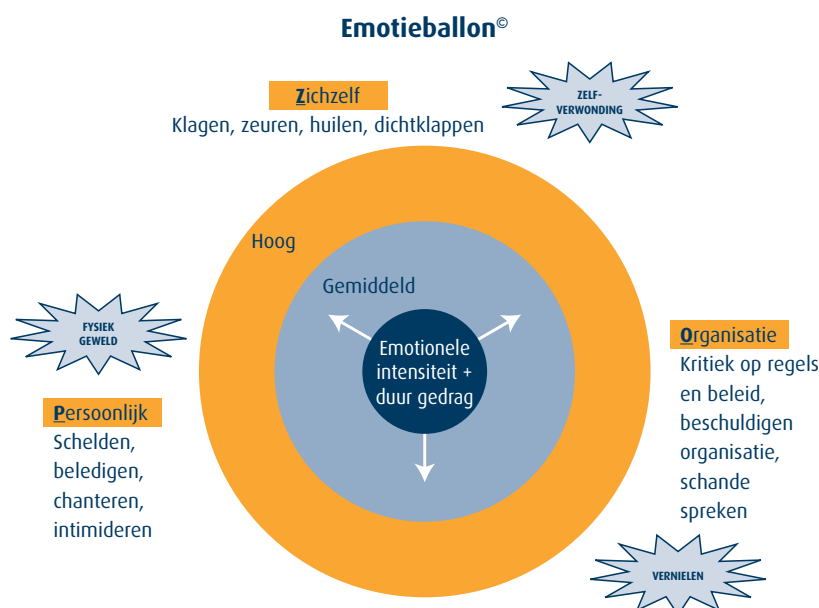
#### O-gedrag

O-gedrag heeft betrekking op de organisatie of de omgeving. Deze zijn verantwoordelijk voor de situatie waarin de persoon zich bevindt. Ze hebben kritiek op bijvoorbeeld de regels en het beleid, die zijn er de oorzaak van dat ze in deze situatie terecht zijn gekomen. De organisa-

tie wordt van van alles en nog wat beschuldigd. U wordt niet persoonlijk aangesproken. Veelvuldig wordt er over 'jullie' gesproken. Hoe hoger de emoties oplopen, hoe luider de stem wordt. De armgebaren worden steeds breder en vaak begint iemand met o-gedrag heen en weer te lopen. De houding is recht, de persoon maakt zich groot. Er is geen sprake van direct en langdurig oogcontact. Als er collega's in de buurt zijn zal deze medewerker proberen steun te vinden bij de anderen. Daardoor kunnen medewerkers met dit gedrag voor veel onrust zorgen binnen een team of afdeling.

**O-gedrag in de praktijk** 'Jullie hebben mooi praten. Jullie hoeven binnen een week geen rapport te maken van een paar honderd bladzijden. En dat is nog niet alles, doordat jullie iedere keer nieuwe eisen aan dat rapport stellen is het onmogelijk om zo'n rapport helemaal goed en op tijd af te krijgen. Maar dat kan jullie natuurlijk niets schelen. Het draait hier alleen maar om de omzet en het kan die hoge heren niets schelen dat het personeel zich daar voor over de kop moet werken. Wat een klotenbedrijf zeg!'

Figuur 1. De Emotieballon©



**P-gedrag**

P-gedrag is gericht op de persoon waartegen het gedrag geuit wordt. De medewerker die dit gedrag uitricht zich persoonlijk tot u. U wordt uitgescholden, beledigd, gekleinereerd, bedreigd of geïntimideerd. Hoe hoger de emoties oplopen, hoe harder de persoon tegen u begint te schreeuwen en te schelden. Vaak wijst hij met een priemende vinger in uw richting en blijft zijn blik strak op u gericht. Hij zal steeds dichterbij u komen staan of over het bureau naar u toe buigen. Uiteindelijk staat u letterlijk neus aan neus.

**P-gedrag in de praktijk** 'Ben jij nou helemaal gek geworden, mij een beetje de schuld in de schoenen proberen te schuiven omdat het rapport nog niet goed is? Ga toch weg man! Jij weet net zo goed als ik dat ik er niets aan kan doen. Als jij vanmiddag het lef hebt om in de MT-vergadering mij de schuld te geven, dan zul je wat beleven! Ik beloof je dat je dan heel snel ergens anders baasje kunt gaan spelen, eikel!'

**Impact**

P-gedrag gaat niet altijd gepaard met veel emoties. Met name bedreigingen en intimidaties kunnen op een hele rustige, kalme manier geuit worden. Terwijl de impact van deze bedreigingen en intimidaties vaak enorm groot is.

In mijn praktijk hoor ik van veel mensen dat ze liever te maken hebben met iemand die tegen ze scheldt en schreeuwt dan met iemand die ze op een rustige manier bedreigt of intimideert. Bij het heftige gedrag weet de ander namelijk waar hij aan toe is, ook al worden er grenzen overschreden. Terwijl het berekende P-gedrag vaak moeilijker te bevatten is. Je voelt meer dat het niet klopt dan dat je het hoort of ziet. Iemand met P-gedrag heeft er ook goed over nagedacht hoe hij iemand anders kan raken.

**P-gedrag en intimidatie** Op rustige toon, ontspannen achterover leunend met een lichte glimlach rond de mond. 'Zo, dus jij beweert dat het mijn schuld is dat het rapport nog niet goed is? En jij wilt dat ik het weer opnieuw ga doen? Ik dacht het niet. Jij gaat het maar lekker zelf doen, anders zal ik het MT eens wat leuke nieuwtjes over jou gaan vertellen. Bijvoorbeeld wat er gebeurd is na het laatste bedrijfsfeestje, weet je het nog? Weet je vrouw daar trouwens van? Nee? Dan zou ik maar gauw gaan verzinnen hoe je het met dat rapport gaat regelen. Begrepen!'

**Oplopende emoties**

De Emotieballon© is te vergelijken met een echte ballon. Hoe hoger de emoties oplopen, hoe groter de ballon wordt en hoe meer deze onder spanning komt te staan. Met het risico dat deze klappt of uit uw handen glipt. De medewerker is steeds slechter op een rationele manier te bereiken, zijn gedrag wordt steeds meer door zijn emoties geleid. Met iemand die zich emotioneel in het donkerblauwe vlak van de Emotieballon© bevindt valt nog goed te praten. De emoties hebben nog geen merkbare invloed op het gedrag, in deze fase kan nog een rationeel gesprek worden gevoerd. Lopen de emoties op tot in het lichtblauwe vlak, dan wordt het al moeilijker om de persoon te bereiken. De emoties beginnen het rationeel denken langzaam te verdringen. Nemen de emoties toe tot in het oranje vlak van de Emotieballon©, dan is de persoon in kwestie heel moeilijk te bereiken. De emoties hebben het rationeel denken en handelen vrijwel geheel verdrongen. Stijgen de emoties nog verder, dan kan iemand letterlijk 'over de rooie' gaan. Dat kan leiden tot een gewelddadige situatie.

Bij Z-gedrag richt het geweld zich op de persoon zelf die het gedrag uit, bijvoorbeeld in de vorm van zelfverwonding of zelfs zelfdoding. Bij O-gedrag richt het geweld zich op gederen van de organisatie. Dat uit

zich bijvoorbeeld door het plegen van vernielingen. Bij P-gedrag is het geweld gericht tegen de betrokken persoon, dat kan leiden tot slaan, schoppen, et cetera. Voor een adequate reactie is het belangrijk dat u goed kunt inschatten waar de medewerker zich ongeveer met zijn gedrag bevindt in de Emotieballon©.

**Grenzen bepalen**

Om grensoverschrijdend en agressief gedrag te voorkomen of te stoppen, is het belangrijk om te bepalen waar de grenzen liggen van wat nog toelaatbaar gedrag is en wat niet. Medewerkers mogen het niet eens zijn met het beleid of met uw beslissing en dat mogen zij ook uiten. Kortom, boos zijn mag, maar er zijn grenzen! Deze grenzen worden op twee manieren bepaald.

**1. Rationeel**

Door gebruik te maken van uw ratio, uw gezonde verstand, kunt u goed bepalen welk gedrag nog toelaatbaar is en welk gedrag niet. Iedereen kan voor zichzelf bedenken waar zijn grens ligt, bijvoorbeeld bij schelden, vloeken, het uiten van bedreigingen, schreeuwen, het smijten met spullen, et cetera. Op deze manier kunt u, op basis van bepaalde gedragskenmerken, op voorhand bepalen waar uw grenzen liggen. Als hulpmiddel kan hierbij de Emotieballon© worden gebruikt. Bekijk de gedragingen in de Emotieballon© en stel u voor dat een ander u met dat gedrag en die emotionele lading benadert. Geef vervolgens aan op welk punt u dit gedrag niet meer accepteert. Als u dit met alle drie gedragingen doet wordt in de Emotieballon© de grens duidelijk zichtbaar.

**2. Intuïtief/gevoel**

Naast uw ratio is ook uw gevoel belangrijk bij het bepalen van de grenzen. Ieder mens heeft wel eens momenten dat een ander zich op een manier gedraagt waardoor hij zich helemaal niet prettig voelt, geïrriteerd raakt of zelfs angstig wordt. Het kan zijn dat u het gevoel hebt dat u onder druk wordt gezet

of wordt gemanipuleerd, maar u kunt er niet de vinger op leggen. Neem dan uw gevoel serieus. Het is een belangrijke aanwijzing dat er mogelijk een grens wordt overschreden. Waarom zou u anders een angstig of onveilig gevoel krijgen bij die bepaalde persoon?

Probeer te achterhalen wat de oorzaak is van dit gevoel zodat u er iets mee kunt doen. Soms komt u er achter dat de oorzaak bij u zelf ligt. U bent bijvoorbeeld vanmorgen boos naar uw werk gegaan na een fikse ruzie met uw partner. Het kan ook zijn dat iets in het gedrag van de medewerker ervoor zorgt dat u zich onprettig voelt tijdens een gesprek. Dat hoeven maar kleine dingen te zijn, bijvoorbeeld bepaald woordgebruik, een lichaamshouding of, bij vrouwen, het voortdurend kijken naar de borsten. Soms worden deze signalen onbewust door u geregistreerd en geven uw hersenen een signaal dat er iets niet klopt.

### Toelaatbaar of niet

Bepaal samen met uw medewerkers de grenzen van wat toelaatbaar gedrag is en wat niet. Door iedereen er actief bij te betrekken vergroot u het draagvlak voor uw medewerkers om zich ook aan de grenzen te houden. Met name voor het bepalen van de rationele grenzen werkt dit heel goed. De grenzen waarbij intuïtie/gevoel een grote rol speelt, zijn veel persoonlijker en kunnen veel moeilijker vooraf worden bepaald. De grens kan per organisatie of soms zelfs per team of afdeling anders liggen. Echter, er is in de praktijk wel een patroon waarneembaar.

Bij Z-gedrag speelt over het algemeen de duur van het gedrag een rol bij het bepalen van de grens. Collega's krijgen uiteindelijk last van medewerkers die veel en lang zeuren, klagen, et cetera. Dit gedrag wordt over het algemeen niet als bedreigend of aanvallend beoordeeld.

O-gedrag wordt bij een lage emotionele intensiteit als lastig ervaren. De omgeving krijgt er last van als iemand er maar mee door blijft gaan. Bij een hogere intensiteit wordt O-

gedrag daarentegen vaak als bedreigend en aanvallend ervaren. P-gedrag wordt door vrijwel iedereen meteen als bedreigend of aanvallend ervaren.

### Hoe het gedrag te stoppen?

De meest ideale situatie is die waarbij de medewerkers elkaar aanspreken, en aan laten spreken, op hun gedrag. Helaas blijkt dit in de praktijk niet altijd zo te werken. In dat geval is het belangrijk dat u als manager de medewerker direct duidelijk aanspreekt op zijn gedrag. Zo steunt u het 'slachtoffer' en u geeft tegelijkertijd een duidelijk signaal af aan de 'dader' dat zijn gedrag niet wordt getolereerd.

Dit is voor veel mensen gemakkelijker gezegd dan gedaan, ook voor managers. Velen schrikken er voor terug om iemand op zijn gedrag aan te spreken. Er is angst voor de reactie, angst voor een verslechtering van de onderlinge verhoudingen, angst om het niet goed te doen, angst dat het toch niet helpt, angst om als 'boemanager' gezien te worden. Allemaal redenen om het maar niet te doen. Terwijl u iemand heel goed op zijn gedrag kunt aanspreken zonder dat de situatie verder escaleert of u iemand kwetst. De basis om iemand op zijn grensoverschrijdende of agressieve gedrag aan te spreken is R2respect, Eerlijkheid en Duidelijkheid.

### R<sup>2</sup>respect

R<sup>2</sup>respect wil zeggen elkaars opvattingen, meningen, et cetera, waarderen. U kunt iemands opvattingen respecteren zonder het er mee eens te zijn. Of u kunt iemand als mens respecteren, maar het niet eens zijn met de manier waarop diegene zich op dat moment gedraagt. Het gaat erom dat u de ander in zijn waarde laat, ook al vertoont hij grensoverschrijdend of agressief gedrag. Want mensen zijn niet agressief, maar gedragen zich agressief!

Gebrek aan respect kan zeer kwetsend zijn omdat men zich niet erkend voelt. De persoon in kwestie krijgt het gevoel dat hij niet als volwaardig mens wordt gezien. Dat zeggen zowel 'slachtoffers' als

'daders' van agressie. Het slachtoffer voelt zich door de agressor niet gerespecteerd, terwijl de agressor aanneemt zich agressief te gedragen omdat hij zich niet gerespecteerd voelt. Door elkaar te respecteren doorbreekt u deze vicieuze cirkel. Respect krijgt u niet, respect verdient u! Door een ander met respect te behandelen kunt u de ander ook vragen u met respect te behandelen.

### Eerlijkheid

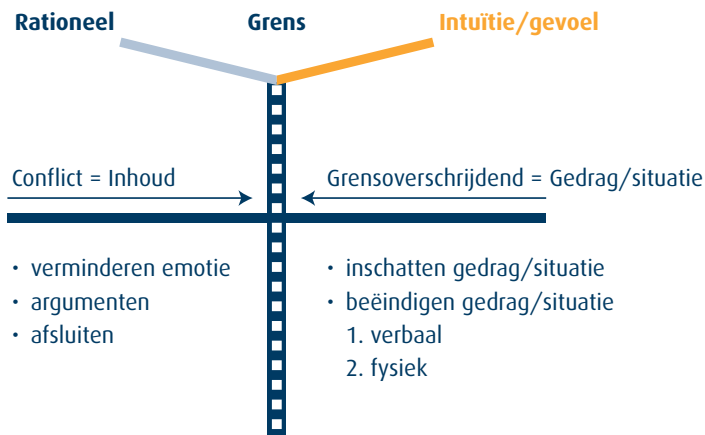
In deze context heeft eerlijkheid te maken met betrouwbaar handelen. En gaat er eens iets mis in het contact met de ander, wijs dan niet meteen met een beschuldigende vinger. Neem in zo'n geval uw eigen handelen eens goed onder de loep en stel uzelf eerlijk de vraag wat uw aandeel was in het mislopen van de situatie. Misschien komt u wel tot de conclusie dat u niets te verwijten valt. Prima. Mocht u er na rijp beraad achter komen dat u ook een aandeel heeft in het agressieve gedrag van de ander, geef dit dan toe, zowel aan uzelf als aan de ander.

### Duidelijkheid

Wees duidelijk in wat u wilt, wat u van de ander verwacht, wat de ander van u mag verwachten en waar uw grenzen liggen. Laatst vertelde een manager mij dat zij er vanuit ging dat haar medewerkers het fatsoen zouden hebben om haar grenzen te respecteren. Helaas is dit niet de realiteit, niet iedereen is zo fatsoenlijk. En zoals eerder in dit artikel aangegeven, kunnen grenzen behoorlijk van elkaar verschillen. Het is uw eigen verantwoordelijkheid om voor uzelf helder te krijgen waar uw grenzen liggen en deze grenzen duidelijk aan te geven en te bewaken. Als manager komt daarbij ook nog de verantwoordelijkheid bij richting uw medewerkers.

### Agressie Regie Model©

Het Agressie Regie Model© helpt om het terugdringen van grensoverschrijdend of agressief gedrag in de praktijk te realiseren (zie *figuur 2*). Hierna volgt een toelichting op het model.



Fgiuur 2. Het Agressie Regie Model©

**Grens**

U bepaalt zelf waar uw grens ligt: wat is nog acceptabel gedrag en wat niet? Dat bepalen doet u rationeel en met uw gevoel.

**Inhoud**

Voordat uw grens is bereikt, richt u zich op een inhoudelijke oplossing van het conflict. Laat eerst de ballon met emoties zo ver mogelijk leeglopen door aandacht aan de emoties te besteden. Probeer u te verplaatsen in de situatie van de ander en de emoties die dit voor de ander meebrengt. Neem de ander en zijn emoties serieus. Stel vragen en luister. Pas als de emoties zijn verminderd gaat u over naar de inhoudelijke argumenten. Dit vraagt namelijk om een meer verstandelijke benadering.

Leg uw argumenten op tafel en geef de ander de gelegenheid dat ook te doen. Luister naar de ander, stel vragen en ga op zoek naar gemeenschappelijkheden in plaats van naar tegenstellingen. Lopen de emoties hier weer op, probeer deze dan eerst weer te verminderen voordat u verder gaat.

Maak vervolgens duidelijke afspraken. Wat verwacht u van de ander en wat mag de ander van u verwachten. Wat gaat er verder gebeuren, wie doet wat, wanneer, et cetera.

**Agressief gedrag terugdringen** 'Ik zie dat je boos bent. Ik kan mij dat ook voorstellen, het is natuurlijk niet leuk te horen dat het rapport nog steeds niet goed is en dat er op korte termijn nog een aantal aanpassingen gedaan moet worden. Het is echter een heel belangrijk rapport dat in het volgende directieoverleg besproken zal worden. Ik begrijp dat jij het moeilijk vindt om het op zo'n korte termijn nog af te krijgen, maar het kan echt niet anders. Laten we afspreken dat jij zorgt dat de aanpassingen op tijd klaar zijn, dan zorg ik ervoor dat iemand anders de komende dagen een aantal van je andere taken overneemt. Dan heb jij je handen vrij om het rapport op tijd af te krijgen. Akkoord?'

**Gedrag/situatie**

Als de ander uw grens bereikt of er zelfs overheen gaat, laat dan de inhoud even voor wat die is en ga in op het gedrag van de ander en de situatie waarin u terecht bent gekomen. Schat het gedrag en de situatie in. Met welk gedrag heeft de ander uw grens overschreden? Wat maakt dat u zich in deze situatie niet meer prettig voelt? Nadat u dit hebt gedaan kunt u het gedrag van de ander of de situatie beëindigen. Dit kan zowel verbaal als fysiek.

**Verbaal.** Probeer het ongewenste gedrag of de situatie in eerste instantie verbaal te beëindigen. Doe dit door het grensoverschrijdende of agressieve gedrag te benoemen en geef duidelijk aan dat u dit gedrag niet tolereert. Doe dit met een zogenaamde ik-boodschap. Daarmee voorkomt u dat de ander zich aangevallen voelt en dat u vervolgens in een machtsstrijd verwikkeld raakt. Breng het duidelijk en met overtuiging. Geef de ander vervolgens de gelegenheid om zijn gedrag aan te passen zodat er weer over de inhoud gepraat kan worden. Wordt deze gelegenheid niet aangegrepen en het gedrag niet aangepast, stel de ander dan voor een keuze. Benoem nogmaals het ongewenste gedrag en geef aan wat de consequentie is als dit gedrag wordt gecontinueerd. Geef daarna meteen aan wat de 'beloning' is als het gedrag wordt aangepast. Laat de ander kiezen tussen deze twee opties. Op deze manier geeft u niet alleen duidelijk uw grens aan, maar 'dwingt' u iemand om na te denken, om van emotioneel handelen over te stappen naar rationeel handelen. De valkuil hierbij is dat er, zonder dat de ander echt een keuze heeft gemaakt, meteen weer over de inhoud wordt gesproken. De ander moet echter een keuze maken. Wordt er geen keuze gemaakt of wordt ervoor gekozen om door te gaan met het grensoverschrijdende of agressieve gedrag, voer dan de consequentie ook uit. Als u hebt gezegd dat u niet meer verder wilt praten, voeg dan de daad bij het woord. Hebt u aangegeven dat u de ander uit uw kantoor laat verwijderen, zorg er dan ook voor dat dit gebeurt. Voert u de consequentie niet uit dan maakt u het voor uzelf alleen maar lastiger. Dezelfde strategie geldt ook voor de beloning die u hebt aangegeven.

**Fysiek.** Het fysiek beëindigen van een situatie kan gebeuren door zelf letterlijk uit de situatie te stappen. Als de situatie bedreigend of gevaarlijk voor u is, zorg dan dat u zo snel mogelijk wegkomt. Als u zich angstig of ongemakkelijk voelt, luister dan naar uw gevoel en volg het. Een

andere mogelijkheid is om de agressor uit de situatie te halen, bijvoorbeeld door fysiek ingrijpen van daarvoor opgeleide functionarissen.

## Samenvatting

*Binnen iedere organisatie werken mensen die grensoverschrijdend of agressief gedrag vertonen. Naast een aantal algemene maatregelen als het aanstellen van een vertrouwenspersoon, het opstellen van gedragscodes en het bespreekbaar maken en houden van het onderwerp, is het direct aanspreken van medewerkers die ongewenst gedrag vertonen het meest effectief. Zo wordt een duidelijk en krachtig signaal afgegeven. De 'dader' weet dat zijn gedrag niet wordt geaccepteerd en het 'slachtoffer' voelt zich gesteund. Daarnaast weet iedereen meteen waar de grenzen liggen. Zo voorkomt u spanningen en stress op de werkvloer, wat altijd ten koste gaat van zowel het menselijke als het financiële kapitaal.*