

Published on *Werk & Veiligheid* - Kennisplatform over preventie, RI&E en sociale veiligheid
(<https://www.werkenveiligheid.nl>)

[Home](#) > Slecht gedrag signaleren en aanpakken

Slecht gedrag signaleren en aanpakken

Door [Tineke de Rijk](#) op wo, 21/02/2018 - 00:00

Rollen en verantwoordelijkheden
Wat #MeToo duidelijk maakt
Achtergrondartikel



Door de wereldwijde #MeToo-beweging wordt pijnlijk duidelijk dat het benoemen en aanpakken van onaanvaardbaar en ongewenst gedrag een enorm gecompliceerd krachtenveld is. Welke lessen kun je daar als preventiemedewerker uit trekken en met welke aanpak zorg je wel voor een veilig werkklimaat voor iedereen?

De wereldwijde beweging #MeToo doet wereldwijd beroemdheden van hun troon vallen. Schrijnend daarbij blijkt de druk op de slachtoffers om 'het' geheim te houden. Omstanders, waaronder ook de leidinggevendenden, hebben signalen niet herkend of opgepakt. En in het slechtste scenario maken ze zelf onderdeel uit van het systeem.(1) In Nederland geldt wetgeving die organisaties verplicht beleid inzake gedrag te hebben. Maar dat betekent niet per definitie dat gedrag als pesten en seksuele intimidatie benoemd en aangepakt wordt. Integendeel: uit recente jurisprudentie blijkt zelfs dat werknemers waarvan 'slecht gedrag' bewezen is, niet ontslagen kunnen worden als het beleid onvoldoende bekend was. De preventiemedewerker zal in het directe contact met medewerkers risico's op afwijkend gedrag kunnen signaleren. Dat is mede van belang omdat door wijzigingen van zowel de Wet op ondernemingsraden en de Arbowet de preventiemedewerker meer recht op contact met de 'kerndeskundigen' en de beleidsmakers heeft gekregen.

Meer ongewenst gedrag in nieuwe sectoren

Initiatieven om in organisaties gedrag aan de orde te stellen hebben, door de grote media-aandacht voor dit thema, de tijd mee. Opvallend in veel situaties is dat het de slachtoffers zelf zijn die nu eindelijk in actie durven komen.(2) Confronterend in veel gevallen is het gegeven dat mannen op machtige posities zich lang bepaald gedrag kunnen permitteren. Veel van de, inmiddels bekende, incidenten doen zich voor

in de zogenaamde 'nieuwe' sectoren als ICT, cultuur en media. Dit tekent zich ook voor Nederland af. Zo blijkt uit de laatste NEA enquête dat vrouwen in de ICT meer dan twee keer zoveel risico lopen op seksuele intimidatie door zowel collega's als leidinggevendenden dan in andere beroepsgroepen.(3) En ook in de Nederlandse cultuursector hebben zich een aantal geruchtmakende zaken voorgedaan.

Kansen voor de preventiemedewerker

Deze ontwikkelingen bieden in combinatie met verscherpte rechten qua positie veel kansen om als preventiemedewerker ongewenst gedrag en de risico's daar op aan te kaarten. Met name in het krachtenveld van medezeggenschap, bedrijfsarts en bedrijfsleiding kan de preventiemedewerker een rol spelen om van individueel naar organisatieniveau te schakelen. En zo mede te toetsen of het geformuleerde beleid bekend en effectief is. Dit is meer mogelijk dan voorheen door het recht om conform de arbowijziging dd. juli 2017 nauw samen te werken met kerndeskundigen als de bedrijfsarts en veiligheidskundige. Eveneens sinds die datum heeft de OR instemmingsrecht op de keuze van de persoon van de preventiemedewerker en het waarborgen van een onafhankelijke positie in de organisatie. De OR kan zo onder andere bevorderen dat de preventiemedewerker voldoende uren en faciliteiten toegekend krijgt. Dat instemmingsrecht geldt ook voor de inhoud van het contract met de bedrijfsarts/arbodienst waaronder afspraken over overleg.(4) Een andere ontwikkeling is die op toezichthoudend niveau waarbij het bestuur aansprakelijk is voor een cultuur van integriteit en duurzaamheid.(5)

Informele systeem van geheimhouding doorbreken

De tijd lijkt dus rijp om als preventiemedewerker zaken te (durven) benoemen. Bijvoorbeeld als in een team mensen steeds ziek worden en deze aangeven dat pesten de onderlinge sfeer bepaalt. Dan kun je dit als preventiemedewerker aankaarten in een overleg met de arbo-arts en het OR. Er dient immers ook re-integratie plaats te vinden en dat heeft alleen kans op slagen als het team beter gaat functioneren. Want als door de cultuur in (delen van) de organisatie gedrag als pesten, seksuele intimidatie en discriminatie getolereerd of heimelijk zelfs gesteund wordt, heeft het beleid echt geen effect. Mede daarom is het van belang individuele ervaringen niet te bagatelliseren. Een andere kans in dit kader is dat bij het opstellen van de RI&E er, mede op advies van de preventiemedewerker, vragen opgenomen worden over ervaren gedrag op de werkvloer, ook wat men bij anderen waarneemt. Dat kan een informeel systeem van geheimhouding doorbreken.

De boodschapper isoleren

In de praktijk leiden gedragskwesties vaak tot gecompliceerde en emotionele trajecten. En tot het een duidelijke dader toch niet kunnen of willen aanpakken. Regelmatig blijkt het zelfs andersom te werken: de moedigen die ongewenst gedrag aanklagen stuiten op weerstand en ontkennen bij hun leidinggevende en/of collega's. Complicerend hierbij kan zijn dat het bij een formele klacht in principe om een 'slachtoffer versus dader' situatie gaat. Maar veel problemen die mensen qua gedrag ervaren zijn niet exact in een dergelijk stramien te passen. Dat geldt zeker als dit samenhangt met de dominante cultuur binnen een groep en/of de stijl van leidinggeven. Met als risico dat de boodschapper in het isolement raakt en het ongewenste gedrag zelfs ontkend wordt.(6) De volgende twee cases illustreren dit:

1. De Amsterdamse brandweer

De Amsterdamse brandweercommandant besluit een brandweerman met 21 dienstjaren voor strafontslag voor te dragen. Uit een onderzoeksrapport blijkt dat hij discriminatoir gedrag heeft vertoond en medeverantwoordelijk is voor een intimiderend sociaal klimaat. Hij dient wat aan zijn gedrag te doen, volgt daarom een cursus sociale omgangsvormen, werkt mee aan mediation en wordt overgeplaatst. Daar blijft het in eerste instantie bij. Tot de aankondiging van het ontslag waar hij tegen in beroep gaat. Zijn advocaat stelt dat de cultuur binnen de brandweer nu eenmaal met een bepaalde vorm van humor gepaard gaat. De uitspraak komt er op neer dat de man weliswaar discriminatoir gedrag heeft vertoond, maar dat de organisatie er halfslachtig mee is omgegaan. Hij kan om die reden niet ontslagen worden. Deze uitspraak leidt er vervolgens toe dat degenen die wel een andere cultuur wensen, daar openlijk mee gepest worden. Voor de, inmiddels overleden, burgemeester van der Laan een reden om in een open brief de "gesloten cultuur waarin racisme, discriminatie en pesten plaatsvindt" in de publiciteit te hekelen en verandering te eisen. Een paar maanden later laait de discussie echter weer op als een medewerkster een dildo in haar bureaula

vindt. Als de brandweercommandant op intranet aangeeft dat dit echt niet door de beugel kan, komt er onder andere als reactie: 'humor is een perfect glijmiddel'. De korpsleiding accepteert deze 'grap' openlijk nu echt niet meer. De discussie loopt nog volop maar is kenmerkend voor wat zich aan complicaties kunnen ontwikkelen als ongewenst gedrag gebagatelliseerd wordt.(7)

2. **De vuurtorenwachster**

'Weggepest van de Brandaris' is de voor zichzelf sprekende kop van een artikel.(8) Beschreven wordt een schrijnende case van een verkeersleidster op de vuurtoren Brandaris op Terschelling. Zij doet het goed in de publiciteit en dat wekt jaloezie: ze wordt gepest, verbaal agressief bejegend en seksueel geïntimideerd. Als ze dit aanhangig probeert te maken wordt ze ongevraagd door de teamleidster en met ziekteverlof gestuurd. Er volgt een beschrijving waaruit blijkt dat haar re-integratie volledig gedwarsboomd wordt. Na twee jaar zit ze nog thuis, ondanks veel pogingen weer aan de slag te komen. Ze heeft er, met het idee dat ze zo haar eigen glazen heeft ingegooid, nu spijt van dat ze haar ervaringen openbaar heeft gemaakt.

Lessen uit de cases

Uit beide cases blijkt een cultuur van 'slecht' gedrag en een tekortschieten van de leiding. Individuen die dit aan de orde willen stellen, komen vervolgens zelf in de problemen. Organisaties die een dergelijke cultuur bewust of onbewust tolereren, niet alert zijn op fatsoenlijk gedrag van hun medewerkers en daardoor het beleid feitelijk onvoldoende uitvoeren, lopen veel risico. Want naast de negatieve publiciteit heeft dit veel effect op alle werknemers. Denk alleen maar aan de tijd die aan interne discussies verloren gaat! En mensen die zich ziek melden omdat ze het allemaal niet meer aankunnen, blijven soms wel erg lang thuis. Als organisatie kan men zo bovendien in strijd handelen met de arbowetverplichting tot een preventief beleid en het bevorderen van een goed werkklimaat.

Essentieel voor een dergelijk klimaat is dat de leiding van een organisatie de verantwoordelijkheid voor beleid kent, neemt, zelf voorbeeldgedrag vertoont en deze aan anderen uitdraagt. Dan kunnen daders er niet meer mee weggkomen door te stellen dat ze echt niet wisten dat 'dit niet mocht'. In relatie met het leidinggeven speelt de cultuur binnen teams. Als collega's elkaar in een ontspannen sfeer feedback kunnen geven en hoe men zich gedraagt bespreekbaar is, zal ook ongewenste bejegening aan de orde kunnen komen. De leidinggevende dient hier over het algemeen het initiatief in te nemen en/of open te staan voor individuele medewerkers die hierover in gesprek willen. Hier ligt ook het verband met het ziekteverzuimbeleid. Collega's onder elkaar zullen niet snel zelf iets aan de orde stellen als dat niet gebruikelijk is. Daar is namelijk moed voor nodig en de verwachting dat de leidinggevende zaken verder zal benoemen en aanpakken. Als daarentegen de leiding zelf gedrag openlijk tolereert dan zal 'het', conform de me-too schandalen, gewoon blijven doorgaan. De onderlinge verhoudingen kunnen daardoor letterlijk verziekt raken. Met alle gevolgen van dien.

Wat te kennen en te kunnen?

Veel (nieuwe) mogelijkheden dus om in het - per definitie gecompliceerde - krachtenveld als preventiemedewerker een rol te spelen bij het benoemen en aanpakken van gedrag als pesten en seksuele intimidatie. Daarbij is het van belang dat de preventiemedewerker over de volgende vaardigheden, kennis en contacten beschikt.

- De oren en ogen goed open houden. Wat neem je zelf waar aan gedrag? Doen zich hierbij opvallende verschillen tussen teams en groepen in de organisatie voor?
- Geven individuele medewerkers zelf signalen af bijvoorbeeld over de oorzaken van hun ziekte?
- Kun je op basis van waargenomen feiten en ervaringen vormen van ongewenst gedrag benoemen? Beschik je over de vaardigheden om daar op door te vragen?
- Ben je goed op de hoogte van hoe de relevante wetgeving binnen de eigen organisatie wordt toegepast in het algemeen en ten aanzien van de preventiemedewerker in het bijzonder? Hoe komt bijvoorbeeld de RI&E tot stand? Heeft de OR instemming gegeven ten aanzien van de functie en positie van de preventiemedewerker?
- Zijn er in het recente verleden incidenten met betrekking tot gedrag geweest en hoe is daar toen mee omgegaan? Is er bijvoorbeeld nazorg geweest? Heeft het gevolgen voor het beleid gehad?

- Hoe verlopen re-integratietrajecten? Spelen daar bij minder soepel verloop wellicht problemen voortvloeiend uit een dominante cultuur een rol bij?
- Is er een structureel overleg en contact met OR , arbo-arts en andere kerndeskundigen zoals de vertrouwenspersoon? Staat het beleid inzake gedrag en de risico's op slecht gedrag regelmatig op de agenda? Is er bijvoorbeeld kennis en inzicht in de gegevens en regelingen met betrekking tot de eigen sector/organisatie? (Zoals de NEA, CAO, Governance Codes)
- Is de 'gewenste' cultuur een issue binnen de organisatie? En is daar een rol voor de preventiemedewerker bij weggelegd?
- Wordt het beleid openlijk gesteund en ook qua eigen gedrag uitgedragen door de leiding? Of is er, wellicht in bepaalde delen van de organisatie, een neiging tot bagatelliseren?
- Worden de leidinggevendenden getraind in het bespreekbaar maken van gedrag op teamniveau?
- Is er op alle niveaus van de organisatie, dus bijvoorbeeld ook in het werkoverleg, aandacht voor zaken als bejegening en gewenste omgangsvormen? Ofwel wordt bespreekbaar gemaakt hoe mensen zich geacht worden te gedragen in relatie met zowel collega's als externe relaties?

Hoe dan ook: het komt er op aan om als preventiemedewerker de huidige tijdgeest te benutten om risico's inzake gedrag aan de orde te stellen en #MeToo situaties te voorkomen.

Verwijzingen/bronnen

1. Harvey Weinstein en Kevin Spacey zijn de internationale boegbeelden in deze. Beide blijken vanuit hun machtspositie als filmproducer en acteur een heel systeem van geheimhouding opgebouwd te hebben. Rechter Rosemary Aquilina is de eerste rechter wiens oproep tot getuigen tegen sportarts Larry Nassar tot maar liefst 165 reacties leidde. Ondanks klachten is deze man, o.a. verbonden aan het Olympisch Comité, jarenlang de hand boven het hoofd gehouden. (Bron Volkskrant 27 januari 2018)
2. In de VS met name het internetbedrijf Google waar vrouwelijke werknemers het gedrag van hun mannelijke collega's met soms zeer negentiende eeuwse ideeën over vrouw-zijn niet meer pikten. En onlangs nog moest in Nederland een burgemeester opstappen wegens handtastelijk gedrag.
3. NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Deze wordt iedere twee jaar gehouden onder de Nederlandse beroepsbevolking. 6,8 % vrouwen in de ICT geven aan seksueel geïntimideerd te worden. Voor de Horeca, een sector waar dat wellicht meer voor de hand ligt, is dat 6,3%.
4. Zie voor formele rechten o.a. artikel '[Wat een preventiemedewerker kan doen tegen pesten](#)' en het blog 'OR/VGWM-commissie, ga in gesprek met de bedrijfsarts' dd. 30 januari 2018 van Nicole Pikkemaat op de website van SBIFormaat.
5. Herziene Corporate Governance Code dd. December 2016, mede op basis hiervan komt de discussie op gang hoe vanuit het toezicht (Raad van Commissarissen) integer leiderschap te bevorderen c.q. angstcultuur te voorkomen.
6. 'De dader kon het niet weten, zegt de rechter', NRC dd. 10 februari 2018. Een onthutsend artikel over jurisprudentie waaruit blijkt dat daders die zich aantoonbaar schuldig hebben gemaakt aan seksuele intimidatie toch vrijgesproken worden omdat er bijvoorbeeld een 'knuffelcultuur' heerste.
7. Het Parool dd. 26 januari 2018
8. De Schuttevaer dd. 22 januari 2018

[Lees meer op overzichtspagina Preventie](#)

Source URL: <https://www.werkenveiligheid.nl/preventie/rollen-en-verantwoordelijkheden/slecht-gedrag-signaleren-en-aanpakken>