

NATASJA VAN SCHAIK

**HET  
WAAIT  
NIET**



Met een  
voorwoord van  
Mariëtte  
Hamer

**VANZELF  
OVER**

HANDVATTEN VOOR DAADKRACHTIG  
LEIDINGGEVEN BIJ ONGEWENST GEDRAG

**Boom**

NATASJA VAN SCHAIK

# Het waait niet vanzelf over

*Handvatten voor  
daadkrachtig leidinggeven  
bij ongewenst gedrag*

**Boom**

# Inhoudsopgave

Voorwoord door Mariëtte Hamer	9
Inleiding	15
<b>DEEL 1 Waar hebben we het over?</b>	<b>21</b>
<b>1 Veiligheid op de werkvloer</b>	<b>24</b>
1.1 Wat is sociale veiligheid?	24
1.2 Wat is dan psychologische veiligheid?	25
1.3 Wat is het verschil met diversiteit en inclusie?	25
1.4 Wat is psychologische arbeidsbelasting?	26
1.5 Wat is ongewenst gedrag en wanneer is er sprake van?	26
<b>2 Hoe staan we ervoor?</b>	<b>29</b>
<b>3 De wet</b>	<b>31</b>
<b>4 Wat triggert ongewenst gedrag?</b>	<b>33</b>
<b>5 Wat versterkt de ervaring van ongewenst gedrag?</b>	<b>35</b>
5.1 Ons brein helpt (niet) mee	35
5.2 Vechten, vluchten of bevriezen?	35
5.3 Teflon en klittenband	36
5.4 De invloed van de groep	37
<b>6 Signaalwaarden, hoe herken je ongewenst gedrag?</b>	<b>38</b>
6.1 Welke databronnen zijn er?	38
6.2 Patronen	38
6.3 Onderstroomgedrag	39
6.4 Wat zijn slachtoffersignalen?	39
6.5 Wat wijst op potentiële lastveroorzakers van onprettig gedrag?	40
<b>7 De twee kanten van sociale veiligheid in organisaties</b>	<b>41</b>
<b>8 Wat levert het op dat we het erover hebben?</b>	<b>42</b>
<b>9 Samenvatting en vragen</b>	<b>43</b>
<b>INTERMEZZO – In gesprek met Jopie Nooren</b>	<b>45</b>

<b>DEEL 2</b>	<b>Een sociaal veilig klimaat</b>	51
<b>10</b>	<b>Waar gaat een sociaal veilige cultuur over?</b>	53
10.1	Best practice: de grenzen van de culturele sector	54
10.2	Begrijp je macht?	58
10.3	Begrijp je angst?	66
10.4	Hoe ontwikkel je cultuur?	71
<b>11</b>	<b>Waarborging, hoe dan?</b>	78
11.1	Best practice Jumbo-Visma: de tien geboden	79
11.2	Wat spreken we af? Een gedragscode maken	82
11.3	Informeel en formeel oplossen	86
11.4	Welke hulptroepen kun je inschakelen?	87
11.5	Wat is de routing van melden?	91
11.6	Hoe zorg je dat iedereen de weg weet?	92
<b>12</b>	<b>Samenvatting en vragen</b>	94
<b>DEEL 3</b>	<b>Een selfie</b>	97
<b>13</b>	<b>Houd jezelf een spiegel voor</b>	98
13.1	SELFIE 1: ik, de leidinggevende	100
13.2	SELFIE 2: is er vertrouwen? Bereken met een formule	106
13.3	SELFIE 3: hoe ziet mijn machtsprofiel eruit?	110
13.4	SELFIE 4: ben je wel bang genoeg?	114
13.5	SELFIE 5: hoe ga je om met conflicten?	116
13.6	SELFIE 6: hoe bescherm ik mijn reputatie?	120
13.7	SELFIE 7: wat zijn je doel, focus en taken bij sociale veiligheid?	124

<b>DEEL 4</b>	<b>Incident: het gesprek aangaan</b>	<b>129</b>
14	<b>Wat zou jij doen? Wat deed het bedrijf? Oordeel rechter?</b>	132
14.1	CASE: dronken en handtastelijk	132
14.2	Diversiteit in rechtspraak	137
14.3	Oefencasussen	141
15	<b>Ik krijg het niet langer weggeslikt – verhaal van een melder</b>	143
16	<b>Een knal voor je kop – verhaal van een lastveroorzaker</b>	146
17	<b>De melding – het ontstaan van twee polen</b>	148
17.1	Intentie versus ervaring	149
17.2	Stroomdiagram	150
18	<b>Gereedschap: interventies en effectieve vragen</b>	151
18.1	Pas op voor de dramaqueen en het schaap op z'n rug ... wees geen superman	151
18.2	Stappen van ongewenste ervaring naar inzet	153
18.3	Selectie interventies en vragen	154
18.4	De melder ontschuldigen en de beschuldigde ontzorgen	156
18.5	Omgaan met veel emoties in het gesprek	158
18.6	Achterliggende belangen zichtbaar maken	159
18.7	Omgaan met meerdere meldingen ineens	160
18.8	Omgaan met halsstarrige stelligheid	161
18.9	Verplaats de blik van verleden naar toekomst	162
18.10	Betrokkenen aanspreken op hun onderlinge relatie	163
18.11	De melder creatief laten nadenken over keuzes	164
18.12	De impact van de manier van communiceren bespreekbaar maken	165
19	<b>De melder</b>	167
19.1	Signalen van een potentiële melder	168
19.2	Zwijgen als tovermantel	169
19.3	Het appel dat de medewerker op je doet	170
20	<b>De beschuldigde</b>	171
20.1	Signalen van een potentiële lastveroorzaker	171
20.2	Wanneer spreek je als leidinggevende de beschuldigde aan?	171
20.3	Het appel dat de aangesprokene doet op jou	172
20.4	Reactiepatronen bij benoemen van ongewenst gedrag en resultaat	173

<b>21</b>	<b>Het gesprek</b>	176
21.1	Doel van het gesprek	176
21.2	Startfase	178
21.3	Exploratiefase: de melding	180
21.4	Afsprakenfase	183
21.5	Gesprek met de beschuldigde erbij	186
21.6	Voorbeeldgesprek waarin sturen nodig is	188
21.7	Voorbeeldgesprek met melder	190
<b>22</b>	<b>De nazorg</b>	192
22.1	Aandachtspunten	193
22.2	Communicatie richting het team	194
<b>23</b>	<b>Disciplinaire maatregelen</b>	195
23.1	Zorgen voor de melder én de vermeende lastveroorzaker	196
23.2	Hoor en wederhoor	197
23.3	Privacy en anonimiteit	197
23.4	Bepalende factoren bij de keuze van de maatregel	198
23.5	Dossiervorming	198
23.6	Verbetertraject	199
23.7	Melding over jou als leidinggevende	200
23.8	Snel optreden	200
23.9	Onderzoek instellen naar vermeend ongewenst gedrag	201
23.10	Escalatieprocedure	202
23.11	Meest voorkomende maatregelen van licht naar zwaar	202
<b>EPILOOG – Smoezenlijst &amp; weerleggingen</b>		205
<b>Bijlagen</b>		209
BIJLAGE 1:	Checklist signalen op organisatieniveau die ongewenst gedrag kunnen ontlocken	210
BIJLAGE 2:	Checklist signalen (potentiële) melder	212
BIJLAGE 3:	Checklist signalen bij de (potentieel) vermeende lastveroorzaker	213
BIJLAGE 4:	Checklist gi-model, diagnose melding	214
Gesprekspartners & dankwoord		217
Bibliografie		221

# Inleiding

Wat een onzin eigenlijk dat ik een boek over ongewenst gedrag moet maken. We kunnen toch wel normaal doen, het een beetje gezellig maken en houden met elkaar? Dus niet. Van fysiek geweld tot ongevraagde schoudermassages en flirterige WhatsApp-berichten: de voorbeelden van ongewenst gedrag zijn oneindig. Momenteel lijkt ongewenst gedrag een modewoord, een trend die razendsnel is opgekomen. Dagelijks rept het nieuws over rotte appels bij de politie, in de politiek, in de cultuursector, het onderwijs. Geen sector ontkomt eraan. Het is een veilig idee te denken dat het incidenten betreft. Maar we moeten eerlijk zijn: het is een zichtbaar geworden fenomeen. Als we dat erkennen, gaat het over ons allemaal.

Laatst zei een goede vriend en co-schrijver van dit boek, Sander Hartog, mij dat als het om ongewenst gedrag gaat ik verpleger en pleger ben. Verpleger omdat ik al jaren als vertrouwenspersoon werknemers opvang die ongewenst gedrag ervaren. Ik luister naar hun ervaring, ontrafel de kluwen aan gevoelens, gebeurtenissen en orden deze in feiten en gevoelens. Ik bied ruimte voor de emotie die soms vrijkomt en onderzoek samen met hen hun prioriteiten en welke mogelijkheden iemand heeft om te zorgen dat het ongewenste gedrag stopt. Welke angst weerhoudt hen om zich uit te spreken en de ander direct aan te spreken? Welk appel doen ze op de ander, de leidinggevende? In veel gevallen werkt praten erover helend en is geen verdere actie nodig. Horen dat je heus niet gek bent, het niet verkeerd ziet, dat wat je voelt jouw waarheid is: die erkenning is nodig om verder te kunnen.

Het gevaar van niks doen is dat het monster groter en groter wordt. Je herkent het vast wel: dat je altijd op je hoede bent bij iemand die ooit rot tegen je deed, je uitschold, je voor gek zette. Je bent geneigd alles wat diegene doet eerder negatief dan positief te betitelen. De bekende 'confirmation bias'. Om die reden is het belangrijk om daar waar mogelijk aan te sturen op uitspreken en aanspreken.

Ook ik kom weleens te laat en ik druk weleens mijn snor. Ik maak vast wel eens een verkeerde grap en op een chagrijnige dag kan ik kortaf zijn en ik hoor wel eens dat mensen mij direct of confronterend vinden. Mijn non-verbale communicatie spreekt boekdelen. Positief en negatief. In die zin ben ik

vast en zeker ook pleger. Ik vermoed wij allemaal. We zijn mensen, verschillend van aard, afkomst, met andere waarden, gewoontes en een andere stijl. Dat glanst, maar botst en schuurt regelmatig ook en kan leiden tot ongewenste ervaringen. Steeds vaker hoor ik geluiden als 'je kan ook niks meer zeggen want je wordt al snel beschuldigd van ongewenst gedrag'. Onzin. Er is slechts één regel: je mag alles zeggen, alleen niet dat wat over de grens van de ander gaat. En dat is even wennen voor ons, omdat het een omschakeling is van je mag alles zeggen zonder verantwoordelijkheid te hoeven dragen voor de effecten van je woorden. Die verantwoordelijkheid lag voorheen meer bij de ontvanger en nu bij degene die spreekt. In die nieuwe rolverdeling moeten we groeien. We moeten leren aan te spreken en aangesproken te worden. Dat is onwennig en spannend, maar niet onmogelijk.

Er ligt een grote verarming van onze ontwikkeling op de loer als wij niks meer kunnen zeggen. Om te leren en om samen te leven, is het juist essentieel dat we ons uitspreken en elkaar aanspreken. Hier moet onderscheid gemaakt worden tussen de woorden **spannend, ongewenst en onveilig**. Het kan bijzonder spannend zijn om iemand te vertellen dat zijn grapje, opmerking of feedback je raakt en dat je er last van hebt. Ongewenst wordt het als gedragingen die je als vervelend ervaart zich herhalen en aan je gaan knagen en je belemmeren om je werk met plezier te doen. Van onveiligheid is sprake als je waarden en normen of je identiteit in het gedrang komen. Deze onderverdeling is niet voor iedereen hetzelfde, wat voor de één spannend is, is voor de ander ongewenst of zelfs onveilig. Daar ligt van alles aan ten grondslag, waar psychologen je antwoord op kunnen geven. In deze context is het belangrijk je er bewust van te zijn. Met elkaar bespreken wat een ervaring voor iemand is, biedt kaders en ruimte voor de keuze in aanpak.

Ongewenst gedrag kent vele verschijningsvormen, van strafrechtelijke overtredingen tot subtiele dagelijkse pesterijen tot onbedoelde maar toch niet als fijn ervaren gedragingen. Ongewenst gedrag is in een aantal gevallen heel duidelijk, zoals schelden, fysiek geweld, met deuren gooien, dingen stuk maken, handtastelijkheden. Dit betreft waarneembare gedragingen die vaak direct tot een nare ervaring en situatie leiden. Dan is adequaat optreden vereist. Leidinggevend moeten daarvoor weten binnen welke kaders zij kunnen en moeten handelen.

In de meeste gevallen is ongewenst gedrag echter onzichtbaar. Denk aan roddelen, negeren, zwijgen. Daar wordt het diffuus en liggen ervaringen en intenties vaak lijnrecht tegenover elkaar. In dat grijze gebied is het zaak uit te zoeken of het spannend of onveilig is om de ander aan te spreken. Het wordt spannend als datgene wat onveilig is op tafel komt. Arnold Mindell noemt dat 'sitting in the fire': je moet de spanning opzoeken om te kunnen



ontspannen (Mindell, 2014). Vaak helpt het om te kijken of iets eenmalig of structureel van aard is. Heeft je collega je een keer terechtgewezen waar iedereen bij was, voelde dat vervelend en heb je daardoor slecht geslapen? Dan is het niet onveilig maar spannend om je collega daarop aan te spreken. Als er sprake is van structureel gedrag, waarbij je collega je keer op keer terechtwijst waar anderen bij zijn en je voelt dat dit je positie in het team beïnvloedt, dan begin je je onveilig te voelen. Helpt het aanspreken van de persoon in kwestie niet, zoek dan hulp, bij voorkeur bij je leidinggevende. Die heeft immers de taak om zorg te dragen voor een sociaal veilige werkplek. Wat houdt dat precies in? Het gaat verder dan acteren op incidentniveau en loopt uiteen van zorg dragen voor het welbevinden en optimaal functioneren van alle medewerkers (amplitie) tot het voorkomen van onveilige situaties voor risicogroepen (preventie) tot opvang en herstel van medewerkers die ongewenst gedrag ervaren (curatie). Leidinggeven aan sociale veiligheid is geen makkelijke klus.

Dit boek richt zich tot jou, leidinggevende, afdelingshoofd of teamcoördinator van bedrijven met meer dan vijftig medewerkers, die bij wil dragen aan de sociale veiligheid binnen het bedrijf. Die grote waarde hecht aan het vertrouwen dat medewerkers in de direct leidinggevende hebben en adequaat wil handelen bij grensoverschrijdend gedrag.

Het persoonlijk vertrouwen van medewerkers in de direct leidinggevende is op momenten van sociale onveiligheid bepalend voor het welzijn van de directbetrokkenen. Het omgaan met een melding van grensoverschrijdend gedrag is een precair proces, dat vraagt om zorgvuldigheid en integriteit. Streef niet te veel naar goed doen, maar naar het juiste doen.

Dit boek schetst de basis waar je als leidinggevende mee te maken krijgt als een medewerker meldt dat deze ongewenst gedrag ervaart. Met kennis van ongewenste omgangsvormen, gespreksfasering, interventie- en gesprekstechnieken kun je als leidinggevende efficiënt werken en medewerkers goed helpen. Hoe je dat precies doet, vul je zelf in. Iedere werkomgeving is weer anders, de impliciete gedragsregels verschillen net als de diversiteit. Een blauwdruk van hoe je met ongewenst gedrag om moet gaan, bestaat niet. Toch probeer ik in dit boek de handelingsverlegenheid van leidinggevendenden te verminderen door interventies en vraagstijlen aan te reiken die kunnen bijdragen aan een constructieve aanpak.

Een medewerker die structureel ongewenst gedrag ervaart, laat de emmer halfvol en soms tot over de rand vollopen voordat hij zich uitspreekt. Meestal zijn de emoties flink hoog opgelopen en is het taalgebruik daarop aangepast. Een vrij ongepolijste woordkeuze, die snel duidelijkheid geeft over het perspectief van de melder op de situatie en aangeeft hoe ver een incident

of conflict is geëscaleerd. Dit taalgebruik past ook bij dit boek. Geen wetenschappelijke taal, eerder een rechttoe rechtaan stijl. Direct uit de praktijk.

Het voorwoord is geschreven door Mariëtte Hamer, de in april 2022 aangestelde regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag. Zij geeft een kijkje in de keuken van de grote politieke en maatschappelijke opdracht om seksueel overschrijdend gedrag een halt toe te roepen. Op sector niveau, het hoger onderwijs, neemt collegevoorzitter van de HvA, Jopie Nooren, je als portefeuillehouder Sociale Veiligheid bij de Vereniging van Hogescholen Nederland mee in hoe je een gehele sector sociaal veilig maakt.

Dit boek biedt in vier delen een aantal praktische handvatten waar leidinggevendenden mee aan de slag kunnen. Het aanpakken van fundamentele onderliggende oorzaken die grensoverschrijdend gedrag in stand houden vraagt om maatwerk, gedegen onderzoek en een integrale aanpak. Daar gaat dit boek niet over. De focus ligt op jou, wat jij als leidinggevende kunt doen door je bewust te worden van oorzaken als macht en angst, van jezelf en je vaardigheden om op interactieniveau positief bij te dragen aan het oplossen van incidenten.

In deel 1 staan woorden als grensoverschrijdend en ongewenst gedrag centraal. Wat valt er wel onder en wat niet? Waarborging en cultuur staan in deel 2 centraal. De waarborging van sociale veiligheid richt zich met name op de 'harde' kant, de regelingen, codes en hulpstructuren. Cultuur gaat over de mores van het bedrijf en wordt gevormd door de boodschappen die medewerkers van de leiding krijgen over het gedrag dat echt gewaardeerd wordt. Sociale veiligheid begint bij jou. Daarover gaat deel 3. Je ontkomt er niet aan om ook zelf te transformeren. Dat betekent radicaal eerlijk zijn over wat je moet afleren en wat je moet aanleren om leiding te kunnen geven aan veranderingen om sociale veiligheid te creëren. Onderzoek de impact van je waarden, je emoties en interpersoonlijke interactiestijl op de effectiviteit van je leiderschap. Kijk in de spiegel.

Tot slot ligt in deel 4 de focus op gesprekken met melders en beschuldigten over meldingen waar nog ruimte is voor een informele oplossing.

Lees het boek zoals het bij je past. Van voor naar achteren, kriskras of op basis van veelvoorkomende vragen waar jij nu een antwoord op zoekt.

Voor dit boek is tal van bronmateriaal gebruikt, afkomstig van mensen die diepgaand onderzoek hebben gedaan. Gesprekstechnieken zijn ontleend aan mediation- en coachopleidingen van onder andere het Centrum voor Conflicttherapie en Bureau Bewezen Effect. De bijdragen van deskundi-

gen onderbouwen de zoektocht naar evenwicht tussen enerzijds medewerkers aansporen tot integer gedrag en hen te beschermen tegen ongewenst gedrag en anderzijds bij het ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag.

In dit boek worden de termen 'slachtoffer' en 'dader' gebruikt. Aan deze woorden zitten juridische connotaties vast die niet altijd van toepassing zijn. Iemand die te maken krijgt met grensoverschrijdend gedrag hoeft zich niet altijd een slachtoffer te voelen, en andersom staat niet altijd zonder meer vast dat een beklagde ook daadwerkelijk dader is. Veel geschikte alternatieven zijn er niet. Ik gebruik de woorden slachtoffer, dader, melder, lastveroorzaker, beklagde, beschuldigde en betrokkene bij gebrek aan de juiste taal door elkaar heen.

Voor dit boek heb er ik uit integriteit voor gekozen wel de opgedane kennis maar niet de casuïstiek uit mijn eigen praktijk te gebruiken.

Als er in het boek wordt verwezen naar personen worden voornaamwoorden 'hij' en 'zij' door elkaar gebruikt.

Tot slot, heel ingewikkeld is het allemaal niet, zou je denken. Het begint bij het juiste te doen als niemand kijkt. In het fantastische gelijknamige boek van Frank Peters (Peters, 2021) staan veel lessen uit de ethiek en filosofie over integer leiderschap. En om integriteit gaat het. En om vriendelijkheid, waartoe Google-programmeur Jon Skeet dit jaar tijdens The Next Web-conferentie opriep (Sprout, 2022). Vriendelijk zijn is iets anders dan aardig zijn. Een aardig iemand volgt de ongeschreven regels in de maatschappij van wat beleefd is en wat niet. Vriendelijkheid is een interactie met een ander persoon. Dat vraagt om empathie. Je moet de ander begrijpen om vriendelijk te kunnen zijn. Met een beetje meer vriendelijkheid tegen onze klanten, voor elkaar, in ons product en vriendelijkheid van leiders bouwen we aan een vriendelijk DNA in een bedrijf. Dan kan een moeilijke boodschap samengaan met dat de ander zich desondanks wel gerespecteerd voelt. Een simpele tip om mee te starten: **vraag je af wat je moeder of opa ervan zou vinden en zou doen.** Werkt altijd.

HOE VOER JIJ EEN GESPREK  
ALS ONGEWENST GEDRAG ZICH  
OP DE WERKVLOER VOORDOET?  
DE PRAKTISCHE TIPS EN TECHNIEKEN  
IN DIT BOEK VERGROTEN JOUW  
HANDELINGSPERSPECTIEF BIJ DE  
AANPAK VAN ONGEWENST GEDRAG.



**NATASJA VAN SCHAIK** maakt gedrag op de werkvloer bespreekbaar. Ook als het ongemakkelijk is. Bij de Hogeschool van Amsterdam is ze werkzaam als intern vertrouwenspersoon en docent behavioural design.



9 789024 450794

# HET WAAIT *NIET* VANZELF OVER

Fysiek geweld, ongevroegde schoudermassages en flirterige WhatsApp-berichten: de voorbeelden van ongewenst gedrag op de werkvloer zijn oneindig en komen bij de beste bedrijven voor. De potentiële impact is enorm: ongewenst gedrag creëert een onveilige werksfeer die zelfs kan leiden tot sociaal isolement.

Dankzij de helden die tegen de gevestigde orde durven te ageren, de initiators van de #metoo-beweging en daardoor ook de recente media-aandacht, heerst er een groter bewustzijn en steeds minder tolerantie voor ongewenst gedrag. Voorkomen, aanpakken en daadkrachtig optreden, dat wordt van leidinggevenden verwacht. **HET WAAIT *NIET* VANZELF OVER** reikt daarbij de helpende hand. Je leert:

- wat je wel en juist niet moet doen bij meldingen over ongewenst gedrag
- hoe je het gesprek voert met iemand die ongewenst gedrag heeft gemeld
- wat je kunt doen om ongewenst gedrag te voorkomen
- hoe je een veilige werkplek creëert

boom.nl  
boommanagement.nl  
natasjavanschaik.nl