

KARIN BOSMAN

FRANK PETERS

**STOP**

**HET**

**ZWIJGEN**

Adviezen voor het voorkomen en aanpakken  
van grensoverschrijdend gedrag in organisaties

**Boom**

# Stop het zwijgen

Adviezen voor het voorkomen en  
aanpakken van grensoverschrijdend  
gedrag in organisaties

**Karin Bosman | Frank Peters**

**Boom**

# INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	11
<b>DEEL 1 GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG VOORKOMEN</b>	<b>16</b>
01 Geen pardon voor excuusbeleid	18
02 Luister naar gevoel van urgentie en frustratie	21
03 Gemeenschappelijke vertrekpunten basis voor gedrag en cultuur	24
04 Borg de vertrekpunten voor ieders handelen	26
05 De gedragscode als gezamenlijk kompas	28
06 Filters zijn niet toegestaan	32
07 Het vraagt gewoon om lef	35
08 Kijk verder dan wat er al op papier staat	37
09 De betekenis van zichtbaarheid	42
10 Creëer een sociaal veilige cultuur	46
11 Springplank naar een veilige werkomgeving	49
12 Het belang van onafhankelijk medewerkersonderzoek	52
13 Niet stutten maar bouwen	56
14 Betrek iedereen bij de beleidsvorming	59
15 Doe het juiste als niemand kijkt	62
16 Psychologische barrières en verandering van mindset	66
17 Zorg voor voorbeeldgedrag in de organisatie	68
18 Er is continu werk aan de winkel	70
19 Faciliteer medewerkers in hun rol	74
20 Koester het beleid	77
21 Verbind de organisatie met menselijke communicatie	79
22 Aan de slag met verhalen	82

23	Luisteren is voorwaarde voor een open cultuur	85
24	Weet wat er speelt in je organisatie	88
25	Zo herken je een 'giftige' bedrijfscultuur	90
26	Ondersteun en empower de organisatie	92
27	Het belang van een goede feedbackloop	95
28	Positie van vertrouwenspersonen	98
29	Kenmerken van een geschikte vertrouwenspersoon	104
30	Houd altijd rekening met afwijkingen	108
31	Ruim rotzooi uit het verleden op	110

## **DEEL 2 GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG AANPAKKEN** **114**

32	Bepaal de juiste aanpak	116
33	Sta direct op als het spannend wordt	119
34	Breng slecht nieuws altijd zelf	122
35	Denk en handel vanuit het belang van de betrokkenen	125
36	Toon leiderschap in crisiscommunicatie	127
37	Stel de belangen van slachtoffers centraal	130
38	Het proces van een feitenonderzoek	132
39	Feiten zijn de basis voor besluiten en communicatie	136
40	Werkgeversrol naar slachtoffer en vermeende plegger	139
41	Houd rekening met grote persoonlijke druk	141
42	Organiseer actieve tegenspraak	143
43	Schuldig of onschuldig?	146
44	Je kunt altijd over het proces communiceren	148
45	Communiqueer eerst binnen en dan buiten	151
46	De gouden regels voor crisiswoordvoering	154
47	Blijf beleidsacties toelichten om vertrouwen te behouden	159

<b>DEEL 3 LEREN VAN GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG</b>	<b>162</b>
48 Trek lessen uit de crisis	164
49 Bouw actief aan herstel en optimalisatie	166
50 Zichtbare acties zijn cruciaal voor geloofwaardigheid	168
51 Houd grensoverschrijdend gedrag op de agenda	170
<b>ADVIEZEN VANUIT DE GROTE CASES</b>	<b>175</b>
Twintig belangrijke lessen	177
Blijf het gesprek voeren	183
Geraadpleegde en inspirerende literatuur	185
Over de auteurs	189
Dankwoord	191
<b>BIJLAGEN</b>	<b>193</b>
Privacyrecht en grensoverschrijdend gedrag	195
Arbeidsrecht en grensoverschrijdend gedrag	199
Nuttige adressen en relevante wet- en regelgeving	203

#### Disclaimer

Het is goed om te erkennen dat niemand perfect is en dat ook wij wel eens gedrag vertonen dat door anderen als ongewenst kan worden ervaren. Deze disclaimer benadrukt dat het belangrijk is om verantwoordelijkheid te nemen voor ons gedrag en om voortdurend te streven naar persoonlijke groei en verbetering.

# VOORWOORD

Grensoverschrijdend gedrag. Als bestuurder of leidinggevende moet je er niet aan denken dat het in jouw organisatie gebeurt. Dat de mensen voor wie jij verantwoordelijk bent geconfronteerd worden met pesten, agressie, discriminatie of seksueel grensoverschrijdend gedrag. Ongewenste seksuele aandacht, kleinerende grappen, betast worden, en soms nog erger. Het is een gedachte waar je het liefst niet aan denkt, die je uit je hoofd zet. 'Het gebeurt niet in mijn organisatie, het zal toch niet ...?'

Toch is het een realiteit die we allemaal onder ogen moeten zien. De talloze onthullingen in de media hebben ons de afgelopen jaren laten zien dat grensoverschrijdend gedrag, en seksueel grensoverschrijdend gedrag in het bijzonder, veel vaker voorkomt dan we dachten. 1 op de 2 vrouwen en 1 op de 5 mannen maakt een vorm van fysiek seksueel grensoverschrijdend gedrag mee. Dat is vaker dan we misschien aan onszelf en aan anderen willen toegeven. En het komt niet alleen vaker voor dan we dachten, maar ook overal. We realiseren ons inmiddels dat er bijna geen organisatie is waar geen enkele vorm van grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt.

Het toegenomen maatschappelijke bewustzijn en de urgentie die daaruit ontstaat om maatregelen te treffen om grensoverschrijdend gedrag uit te bannen kunnen voor sommige mensen ongemakkelijk zijn. Omdat het ons laat inzien wat we niet wilden weten, en we ons realiseren dat we misschien in het verleden te onoplettend zijn geweest, anderen aan hun lot hebben overgelaten, of zelf een grens over zijn gegaan. Of omdat we weten dat we nu moeten handelen, maar geen idee hebben waar en hoe te beginnen, of denken daar niet de capaciteit voor te hebben. En ja, ook omdat sommigen het overdreven vinden. Het is dan vaak makkelijker om te zwijgen, het probleem te negeren of te bagatel-

liseren, en te hopen dat het allemaal mee zal vallen. Maar het probleem wordt hier uiteindelijk alleen maar erger mee, de gevolgen groter, en er zullen meer slachtoffers zijn van grensoverschrijdend gedrag.

Daarom is het zo belangrijk dat organisaties worden geholpen om de drempels die zij ervaren door een gebrek aan kennis, kunde, mogelijkheden en motivatie weg te nemen, door hen handelingsperspectief te bieden. Zodat ze weten wat ze moeten doen, waarom ze dat moeten doen en hoe ze dat moeten doen. Praktische werkwijzen, tips en adviezen om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. En om de juiste stappen te zetten als grensoverschrijdend gedrag toch heeft plaatsgevonden. Op die manier worden de drempels voor goed beleid, goed gedrag en goede keuzes steeds lager en misschien zelfs wel weggenomen.

Een tip kan ik u vanuit mijn eigen ervaring alvast wel geven. Want het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag begint en eindigt vrijwel altijd bij het er met elkaar over hebben. Door het gesprek aan te gaan over wensen en grenzen, wat we wel en niet accepteren. Over wat we ervaren, wat er is gebeurd en hoe we daarmee omgaan. En door dat niet eenmalig te doen, maar met elkaar in gesprek te blijven. Alleen daardoor kunnen we rekening met elkaar blijven houden. Zwijgen leidt tot een omgeving waarin grensoverschrijdend gedrag kan ontstaan, kan gedijen, waarin niets gebeurt om mensen te beschermen. Maar niets doen is geen optie. En met het handelingsperspectief dat wordt geboden in het boek dat voor u ligt, is daar ook geen excuus meer voor. Dus stop het zwijgen en ga in gesprek!

Ik wens u veel leesplezier en veel wijsheid in de aanpak van grensoverschrijdend gedrag in uw eigen organisatie.

**Mariëtte Hamer**

*Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld*

# INLEIDING

## SAMEN IN GESPREK OVER EEN SOCIAAL VEILIGE WERKOMGEVING

Grensoverschrijdend gedrag is sinds *The Voice* niet meer weg te denken uit de media. Niet alleen in Nederland, maar ook internationaal. Steeds meer situaties zijn er sinds die tijd in de openbaarheid gekomen. Tegelijkertijd zie je dat organisaties worstelen met het onderwerp en behoefte hebben aan praktische handvatten voor zowel het voorkomen als het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag. Hoewel er al veel waardevolle boeken geschreven zijn over ongewenst gedrag, betekent dit niet dat alles verteld is en dat we zijn uitgeleerd over dit thema. Sterker nog we moeten blijven streven naar een beter begrip van sociale veiligheid en gewenste omgangsvormen. Dit is een voortdurende reis van ontwikkeling en verbetering.

We begrijpen het zeker als je de grote hoeveelheid informatie over dit onderwerp als overweldigend ervaart. Het belangrijkste om te onthouden is dat elke organisatie uniek is en dat er geen one-size-fits-all-benadering is voor het voorkomen van ongewenst gedrag. In *Stop het zwijgen* geven we je antwoorden en praktische adviezen over hoe je focust op de specifieke behoeften en uitdagingen van jouw organisatie. We helpen je op weg met het identificeren van de belangrijkste thema's en kernprincipes om ongewenst gedrag te voorkomen en aan te pakken. Denk hierbij aan bewustwording, communicatie, beleid en de vertrouwenspersoon, zonder hierbij de focus te verliezen over hoe dit toe te passen op jouw organisatie.



Sociale veiligheid in relatie tot ongewenst gedrag betekent dat medewerkers zich beschermd en ondersteund voelen als ze te maken krijgen met ongepast gedrag. Het gaat er niet alleen om dat je formeel beleid hebt, maar vooral dat je een cultuur creëert waarin elke medewerker actief wordt betrokken bij het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. In een sociaal veilige omgeving voelt iedereen zich vrij om zichzelf te zijn en ideeën en zorgen te delen zonder angst voor negatieve gevolgen. Constructieve feedback, een inhoudelijke discussie of het uitoefenen van gezag en leiderschap in overeenstemming met de functie vallen niet onder ongewenst gedrag. Mits dit uiteraard op respectvolle wijze gebeurt.

De grenzen tussen wat wel en niet als ongewenst wordt beschouwd, kunnen soms onduidelijk zijn. Ook omdat de percepties en verwachtingen daarover zo uiteenlopen. Wat voor de ene persoon een dolletje is, is voor de ander ongewenst gedrag en reden om 'juridische' stappen te ondernemen. Daarom is het van belang dat je zorgt voor heldere richtlijnen en beleidsmaatregelen. Medewerkers moeten worden aangemoedigd om eventuele zorgen of twijfels te delen met de organisatie. Een brede kijk op wat je als ongewenst beschouwt – verder dan standaardomschrijvingen als agressie, geweld, pesten, (seksuele) intimidatie en discriminatie – is belangrijk als je een cultuur van respect, gelijkheid en inclusie wilt bevorderen. Voorbeelden als micro-agressie, uitsluiting, een onredelijke werkdruk of een gebrek aan respectvolle communicatie horen ook bij gedrag wat als ongewenst wordt ervaren.

Door een praktische benadering te hanteren, doe je recht aan de unieke situatie van je organisatie. Dit helpt om de focus scherp te houden en medewerkers actief te betrekken bij het creëren van een veilige en respectvolle werkomgeving. Met de specifieke voorbeelden en situaties die we in *Stop het zwijgen* benoemen maken we het je makkelijker en overzichtelijk om de vertaalslag te maken naar de eigen context.

Er bestaat echter geen onze-size-fits-all-oplossing. Hoewel bepaalde algemene principes en best practices nuttig zijn, is het niet goed om als organisatie alleen te vertrouwen op standaardadvies. Je kunt ook niet vasthouden aan wat je altijd al deed, terwijl de wereld om je heen voortdurend verandert. Elke organisatie is uniek en heeft haar eigen specifieke uitdagingen met het identificeren van risicofactoren, het ontwikkelen van effectieve preventiestrategieën en het bevorderen van diversiteit, inclusie en *belonging* of met andere woorden het gevoel van verbondenheid en commitment. Risico's van ongewenst gedrag zijn afhankelijk van de branche en de context van de organisatie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan werktijden, machtsverhoudingen, hiërarchie, locatie, cultuur en samenwerkingen met derden. Wat echter voor alle organisaties hetzelfde is, is dat je de verplichting hebt voor je medewerkers een sociaal veilige werkomgeving te realiseren en dat je opstaat als daarvan afwijkingen plaatsvinden. Het gaat erom dat je open communicatie en respect voor verschillende perspectieven in de organisatie stimuleert. Fouten maken mag, maar het is belangrijk daarvan te leren en verder te kijken dan naar wat we altijd al deden. Men zegt wel dat een ezel zich niet twee keer stoot aan dezelfde steen. Toch blijven we als het aankomt op ongewenst gedrag vaak hetzelfde beleid voeren. Met alle gevolgen van dien.

Ongewenst gedrag is een onderwerp dat voortdurend evolueert en waar nieuwe inzichten en perspectieven nodig zijn. Bestuurders, leidinggevenden, managers, hr-professionals en communicatieprofessionals: stop het zwijgen en neem de leiding in het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. Wees bereid om traditionele denkwijzen los te laten en de weerstand in de organisatie te overwinnen. Kijk ook niet weg bij afwijkingen. Het verdwijnt namelijk niet vanzelf, en als je niets doet wordt het onderdeel van de cultuur.

De sleutel tot verandering vind je in *Stop het zwijgen*. In alle organisaties moet het gesprek gevoerd worden over de sociaal veilige werkomgeving. Dit boek biedt je daarvoor de praktische handvatten. In deel 1 geven we je adviezen voor het realiseren van een sociaal veilige werkomgeving en daarmee het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Wij zijn van mening dat de focus ook moet liggen op preventie. In deel 2 krijg je praktische adviezen voor het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag en de crisiscommunicatie daarover. In deel 3 sluiten we af met de lessen die je kunt trekken uit een crisis met grensoverschrijdend gedrag en hoe je stappen kunt zetten om je organisatie verder te optimaliseren.

Overigens gebruiken we in het boek de begrippen 'grensoverschrijdend' gedrag en 'ongewenst' gedrag ondanks de verschillende betekenissen gewoon door elkaar, omdat dit in de praktijk in organisaties ook gebeurt.

De hoofdstukken in het boek hebben we bewust niet in een chronologische volgorde geplaatst. We nodigen je uit om vrij door het boek te gaan en daaruit de onderwerpen te halen die voor jou het meest relevant zijn. Beschouw ons boek dus als een praktische toolkit die de organisatie en ieders positie daarbinnen absoluut ten goede komt.

**Karin Bosman**

**Frank Peters**

“We kunnen nu geen externe hulpmiddelen aanbieden aan onze medewerkers. We weten dat veel mensen zich onveilig en geïntimideerd voelen. Als ze zich allemaal gaan melden, dan moeten we hier actie op ondernemen en dat gaat niet op dit moment.”

DIRECTIELID – ORGANISATIE FACILITAIRE BRANCHE

1,7 miljoen werknemers in Nederland krijgen jaarlijks te maken met integriteitsschendingen of ongewenst gedrag. In iedere organisatie komt het voor. Grote, spraakmakende schandalen, zoals The Voice, geven dit probleem steeds meer bekendheid. Veel organisaties worstelen echter met de vraag hoe ze het beste met dit onderwerp kunnen omgaan.

*Stop het zwijgen* schetst een praktische marsroute om een sociaal veilige werkomgeving te creëren. Het laat zien hoe je daadkrachtig omgaat met situaties waarin het toch misgaat. Het boek geeft organisaties de kennis en het handelingsrepertoire om het zwijgen over dit lastige onderwerp te kunnen doorbreken. Dat helpt de gevolgschade van grensoverschrijdend gedrag te verminderen. En hoe wrang ook, de kostenpost voor werkgevers van ruim 3 miljard euro op jaarbasis te reduceren.

Voor ondernemers, bestuurders en hr-professionals die actief met het onderwerp grensoverschrijdend gedrag aan de slag willen en tot verbetering willen komen in hun eigen organisatie.

“

Zwijgen leidt tot een omgeving waarin grensoverschrijdend gedrag kan ontstaan, kan gedijen, waarin niets gebeurt om mensen te beschermen. Maar niets doen is geen optie. En met het handelingsperspectief dat wordt geboden in dit boek, is daar ook geen excuus meer voor. Dus stop het zwijgen en ga in gesprek!

Mariëtte Hamer, Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld



#### **Karin Bosman**

is oprichter van Report App en ervaringsdeskundige. Ze helpt organisaties een blijvende impact te realiseren voor een gezonde en veilige werkplek.

#### **Frank Peters**

is reputatiestrateg en oprichter van Virtus Communications. Hij adviseerde in veel grote cases rond grensoverschrijdend gedrag over crisiscommunicatie. Eerder schreef hij *Het juiste doen als niemand kijkt* en *Van winst naar waarde*, die allebei de shortlist voor Managementboek van het Jaar bereikten.



boom.nl  
boommanagement.nl



9 789024 458950 >