

---

Aanpak interne agressie & ongewenst gedrag

---

*Leidraad omgaan met  
ongemakkelijk, ongewenst en  
grensoverschrijdend gedrag*

Leidinggevenden



# Inhoud

1.	<i>Introductie en doel van deze leidraad</i>	3
2.	<i>Ongemak, ongewenst en grensoverschrijdend</i>	4
	2.1 Ongemak	4
	2.2 Van wie is het ongemak?	4
	2.3 Wat is gewenst en ongewenst gedrag?	5
	2.4 Wanneer wordt ongewenst gedrag grensoverschrijdend?	6
	2.5 Wat is grensoverschrijdend gedrag?	6
3.	<i>In gesprek over grensoverschrijdend gedrag</i>	8
	3.1 In gesprek met melders	9
	3.2 Tips voor het in gesprek gaan met beschuldigde	9
	3.3 Tips voor driegesprekken	10
	3.4 Wat te zeggen als?	10
4.	<i>Afhandeling grensoverschrijdend gedrag</i>	12
	4.1 Doelen van afhandeling	12
	4.2 Opvolging grensoverschrijdend gedrag	13
	4.3 Formeel onderzoek	13
	4.4 Eenduidigheid voor alle rollen	14
	<i>Colofon</i>	15

# 1. *Introductie en doel van deze leidraad*

Ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is vervelend en kan veel impact hebben. Niet al het ongewenste gedrag is expliciet en duidelijk. In veel gevallen gaat het om onbewuste kleine vormen van ongelijkheid in de communicatie.

Leidinggevenden hebben behoefte aan praktische tips en handvatten voor het reageren op het grijze gebied tussen gewenst en ongewenst gedrag, maar ook om te kunnen reageren op expliciet grensoverschrijdend gedrag.

## *Doel document:*

- Bewustwording onderscheid tussen ongemakkelijk, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, en tips en handvatten om erover in gesprek te gaan;
- Bewustwording zelfreflectie, stressreacties en zelfregulatie;
- Invloed van macht/hiërarchie en afhankelijkheid, en handvatten om daarover in gesprek te gaan;
- Tips en handvatten voor gesprekken met melders en beschuldigen.

## *Totstandkoming inhoud*

Op basis van gesprekken met bestuurders, leidinggevenden, en professionals van alle functiegroepen zijn er uitleg, tips en suggesties beschreven.

## *Hoe is dit document behulpzaam?*

Deze toolkit is een eerste aanzet tot het verkrijgen van meer kennis en inzicht in het omgaan met ongemakkelijk, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. De toolkit nodigt uit tot zelfreflectie en het toepassen van inzichten in de praktijk.

## 2. Ongemak, ongewenst en grensoverschrijdend

### 2.1 Ongemak

Iedereen vindt het prettig om gewaardeerd te worden voor goed geleverd werk. Dat geeft een goed gevoel. Feedback krijgen op een verkeerd uitgevoerde taak kan ongemakkelijk en soms zelfs vreselijk voelen vanwege de ernst van de consequenties. Ongemak hoort bij het werk. Het uitvoeren van werkzaamheden, taken en samenwerking gaan niet altijd even goed. Feedback van collega's en leidinggevenden is noodzakelijk. Feedback op werkzaamheden, taken en acties kan ongemak veroorzaken.

Ook rondom beoordelingen kan het spannend zijn. Afhankelijk zijn van je leidinggevende of opleider voor iets dat belangrijk is, levert spanning op. Het ongemak dat erbij hoort is functioneel. Leren omgaan met ongemak is een onderdeel van professionele ontwikkeling.

**Zelfreflectie** - Welk ongemak herken je in je werk? Wat zijn onderdelen in je werk waar je van kan zeggen dat het erbij hoort? Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin je slecht nieuws ontving.

### 2.2 Van wie is het ongemak?

Als je ongemak ervaart in de onderlinge omgang is het relevant om je af te vragen van wie dat ongemak is. Er zijn verschillende opties:

#### *Het ongemak zit bij jezelf:*

Er is iets in de situatie dat betekenis heeft in je eigen leven.

#### **Voorbeeld**

Je biedt een collega hulp aan omdat je graag iets aardigs wilt doen en ziet dat je collega het druk heeft. Je collega wijst de hulp af en zegt het prima zelf te kunnen. Je kunt je dan afgewezen voelen. Dit kan ongemakkelijk voelen als het bieden van hulp voor jou belangrijk is. Je collega kan dit niet weten en is er ook niet verantwoordelijk voor. Het is je eigen thema.

**Zelfreflectie** - Welke voorbeelden van situaties met collega's leiden tot ongemak bij jezelf, maar hebben niets met je collega te maken?

Er is iets in de situatie met specifieke betekenis voor de ander.

#### **Voorbeeld**

Je collega kan de indruk hebben dat jouw aangeboden hulp betekent dat je denkt dat je collega het zelf niet zou kunnen. Het afwijzen van je hulp heeft voor je collega als doel om de eigen autonomie te bewaken of zich te verdedigen tegen een aanval. Terwijl een aanval niet jouw intentie was. Het is een thema van je collega.

**Zelfreflectie** - Welke voorbeelden van situaties met collega's leiden tot ongemak bij je collega maar hebben niets met jezelf te maken?

#### *Het ongemak zit in de onderlinge communicatie:*

Niet de situatie maar de stijl van communiceren levert ongemak op.

### Voorbeeld

Een interactie-effect is bijvoorbeeld de neiging om na een compliment iets aardigs terug te zeggen, en bij kritiek te reageren met tegenkritiek of andere vormen van negativiteit. Dit gaat niet over de inhoud van wat er gezegd wordt, maar over het feit dat iets kritisch is. De toon kan net wat scherp zijn waardoor het niet meer vriendelijk over komt maar voelt als een terechtwijzing.

**Zelfreflectie** - Herken je het interactie-effect in situaties met collega's?

### *Het ongemak zit in de situatie:*

Omstandigheden geven de situatie een extra lading.

### Voorbeeld

Het aanbieden van hulp tijdens een vergadering, in aanwezigheid van het MT of onder elkaar. Timing en omstandigheden hebben een grote invloed op hoe we situaties ervaren.

**Zelfreflectie** - Welke verschillende omstandigheden of factoren versterken ongemak?

### *Tips voor het bespreken van ongemak*

- Wees je ervan bewust van wie het ongemak is en waar het door komt;
- Benoem feitelijk gedrag en het effect daarvan op jou;
- Benoem daarin het ongemak dat van jou is;
- Vertel wat je graag wilt in de samenwerking en de onderlinge omgang;
- Spreek waardering uit voor wat je samenbindt.

## **2.3 Wat is gewenst en ongewenst gedrag?**

Ongewenst gedrag is gedrag dat niet bijdraagt aan een prettige onderlinge omgang, samenwerking en buiten de noodzakelijkheden van het werkt valt.

Gewenste omgang is gericht op het samen bereiken van doelen. De vraag is:

Is wat iemand zegt of doet, gericht op een positieve

bijdrage aan de collega, het team, de afdeling of de organisatie?

Wat ongewenst is, wordt bepaald door wat gewenst is, zoals bijvoorbeeld:

- Een positieve insteek
- Respectvolle omgang
- Verbinding versterkend
- Zelfregie bevorderend
- Openhartig en vrijmoedig
- Inclusief en divers

Door gewenste omgang concreet te maken maak je samen een basis voor de gewenste onderlinge omgang, zodat wanneer ongemak ontstaat, je op de eerder besproken normen terug kan komen. Het is nadrukkelijk gewenst dat je ook kritiek moet kunnen geven in een gezonde organisatie. Een organisatie zonder ruimte voor kritiek wordt snel naar binnen gekeerd en dit leidt tot sociaal gewenst gedrag in het openbaar en roddel buiten het zicht.

### *Tips*

- Spreek op de momenten dat je collega's tegenkomt, waardering uit. Doe dat expliciet en concreet over werkzaamheden die je collega heeft gedaan.
- Toon oprechte aandacht voor collega's. Dat zijn kleine momenten van verbinding.
- Gebruik de dagstart, dagevaluatie, maar ook overlegsituaties om stil te staan bij de onderlinge omgang.
- Maak gebruik van dialoogkaarten over gewenst gedrag.

Als je elkaar als collega's meer waardering en aandacht geeft, merk je dat de saamhorigheid groeit. Vice versa stimuleert saamhorigheid de behoefte om elkaar waardering en aandacht te geven.

### *Ongewenst*

Ongewenst gedrag is bijvoorbeeld elkaar niet uit laten praten, ideeën afschieten, geen oogcontact

maken en andere vormen van gedrag dat de samenwerking en onderlinge omgang negatief beïnvloedt.

**Zelfreflectie** – Wat zijn voorbeelden van ongewenst gedrag waar je je aan stoort en wat de onderlinge omgang op je afdeling negatief beïnvloedt?

### *Tips*

- Benoem feitelijk gedrag en geef het effect ervan aan op jezelf en het team.
- Vertel ook wat je waardeert in de samenwerking of onderlinge omgang.
- Geef je collega ruimte om te reageren.
- Zorg dat je vroegtijdig ongemak of ongewenst gedrag signaleert en bespreekt. Zo stapelen frustraties zich niet op en blijft het mogelijk om op een waarderende en verbindende manier feedback te geven.

## *2.4 Wanneer wordt ongewenst gedrag grensoverschrijdend?*

Stel dat je met elkaar hebt afgesproken dat er geen seksueel geladen grappen meer gemaakt worden, en iemand doet het toch, dan is het grensoverschrijdend. Het is een overschrijding van de afspraak, de norm die met elkaar is bepaald.

Een nuancering hierbij is dat het afhangt van het soort gedrag. Bijvoorbeeld in het geval waar iemand je vanuit enthousiasme onderbreekt en dat steeds doet. Dan is het eerder ongemakkelijk, dan ongewenst of grensoverschrijdend. Het is namelijk best lastig om je enthousiasme te onderdrukken. Als het een negatief effect heeft op de samenwerking en resultaten, dan is dit een ontwikkelpunt.

**Zelfreflectie** – Wat zijn voorbeelden van ongewenst gedrag dat benoemd is en waarna het ongewenste gedrag toch door bleef gaan?

## *2.5 Wat is grensoverschrijdend gedrag?*

Of iets grensoverschrijdend is, heeft te maken met welk uitgangspunt gehanteerd wordt, namelijk uitgaan van beleving van de ontvanger of uitgaan van feitelijk gedrag. Vanuit de integrale benadering wordt er uitgegaan van feitelijk gedrag. Dit wordt hieronder toegelicht.

### *1. De beleving bepaalt of iets als grensoverschrijdend ervaren wordt, niet per se of het grensoverschrijdend is*

Grensoverschrijdend gedrag is gedrag dat als bedreigend, vernederend en intimiderend wordt ervaren. Als de ontvanger bepaalt of iets grensoverschrijdend is, is grensoverschrijdend gedrag afhankelijk van de impact van het gedrag. Het gedrag gaat bij één van de betrokkenen een grens over. Dit leidt vaak tot frustratie over verschillen in beleving en bedoelingen. Dit betekent niet dat de beleving van degene die situaties als grensoverschrijdend ervaart, niet belangrijk is. Dat is zeker wel zo. Er wordt echter gesteld dat ook zonder dat iemand bepaald gedrag als grensoverschrijdend ervaart, het gedrag grensoverschrijdend kan zijn.

**Zelfreflectie** – Wat zijn voorbeelden van situaties waarin je vond dat er over jouw grens was heengegaan en dat anderen het gedrag niet grensoverschrijdend vonden?

### *2. Uitgaan van feitelijk gedrag*

Grensoverschrijdend gedrag is feitelijk observeerbaar gedrag waarbij het niet gaat om de impact, de oorzaak, de richting of het doel ervan. Dat alles is namelijk vaak niet eenduidig in te schatten. Signalen daarover zijn niet eenduidig, aannames en interpretaties bepalen het oordeel, zonder erover in gesprek te gaan. Het feitelijke gedrag is echter wel waarneembaar.

### **Een voorbeeld**

Als je met elkaar hebt afgesproken dat er geen grappen ten koste van collega's of groepen collega's worden gemaakt, en het gebeurt toch, dan is

dat grensoverschrijdend. Ongeacht de impact, oorzaak of richting. Het gaat namelijk in tegen de afspraken over onderlinge omgang.

### **Tip**

Je kunt als persoon sterk reageren op bepaald gedrag. Soms heb je dat. Dat heeft dan minder te maken met het gedrag en de intenties van de ander, maar meer met je eigen gevoeligheden.

### **Voorbeeld**

Het gebruik van het woord 'moeten' of 'je moet'. Als ik van huis uit altijd van alles moet en ik heb me daaraan ontworsteld, dan ben ik allergisch voor het woord 'moeten'. Sommige mensen bedoelen 'wil jij?' en zeggen 'je moet'.

Het is goed om bewust te zijn van je eigen gevoeligheden en dat eventueel te bespreken met collega's. Als je elkaars gevoeligheden kent, dan kun je er ook rekening mee te houden.

Sociale en psychologische onveiligheid hoort niet bij het werk. Ongewenst en grensoverschrijdend gedrag hebben daar een negatieve invloed op. Als professionals zich niet beschermd of gesteund voelen, zich niet durven uiten, hun ongemak niet durven benoemen, zich niet veilig voelen om vragen te stellen of ideeën te delen, heeft dat invloed op werkplezier, motivatie en de kwaliteit van de samenwerking en de resultaten.

### **Rol van de leidinggevende**

Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie. Spreek je uit over wat je belangrijk vindt in hoe iedereen op de afdeling met elkaar omgaat. Bespreek gewenst gedrag en geef ook duidelijk aan dat, ongeacht om wie het gaat, grensoverschrijdend gedrag niet geaccepteerd wordt.

Ook wanneer de grens tussen privé en werk vervaagt of er een familiere cultuur heerst, is het des te belangrijker om gewenst gedrag bespreekbaar te maken.

Soms is de leidinggevende zelf onderdeel van het (toestaan) van grensoverschrijdend of ongewenst gedrag.

### **Signalen die kunnen duiden op grensoverschrijdend gedrag**

- Vermijdingsgedrag
- Onverklaarbare fouten
- Frequent ziekteverzuim
- Roosterwijzigingen zonder reden
- Verzoek om overplaatsing
- Ontslagname

Bespreek signalen op een veilige manier. Bijvoorbeeld: 'Ik zie dat je ..... Heeft dat soms te maken met hoe het op het werk gaat?'

# 3. In gesprek over grensoverschrijdend gedrag

Er kunnen allerlei aanleidingen zijn voor persoonlijke gesprekken over ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Soms is er al een lange voorgeschiedenis en speelt er al langer ongemak.

Een individueel gesprek helpt om buiten de bestaande situatie na te denken over de situatie. Daarbij gaat het er om de zelfregie weer terug te krijgen over eigen gedrag en de bewustwording van welke mogelijkheden iemand zelf al heeft die kunnen helpen om de situatie op te lossen.

Het doel van een individueel gesprek in het algemeen is om:

- Iemand te ondersteunen met reflecteren op zijn of haar eigen handelen;
- De persoon te helpen eigen behoeftes en doelen te onderzoeken;
- Diegene aan te sporen om naar deze behoeftes te handelen;
- Suggesties te doen van wat kan helpen op basis van voorbeelden van wat werkte in vergelijkbare situaties;
- De persoon te helpen bij het oplossen van problemen in de onderlinge omgang in het werk.

De insteek in individuele gesprekken is in het algemeen:

1. Uitgaan van de persoonlijke beleving en behoeften;
2. Versterken van de persoonlijke weerbaarheid en veerkracht;

3. Onderzoeken van ieders behoefte in de gewenste onderlinge omgang;
4. Het vergroten van verbinding met zichzelf, het team, de leidinggevende en eventueel betrokken collega('s);
5. De collega is zelf verantwoordelijk voor diens beleving, behoefte, gedrag, verwachtingen, gedachten en overtuigingen, en het hanteren ervan. Daar is ondersteuning en nazorg op gericht;
6. Als gesprekspartner laat je de persoon zelf nadenken over wat wel goed gaat. Je onderzoekt suggesties, oplossingen en mogelijkheden en laat deze door de persoon zelf concretiseren;
7. Bevragen en stelling nemen vanuit de organisatie, team en individuele normen en onderzoeken zonder oordeel. Dit doe je door vragen te stellen, actief te luisteren en oplossingsgericht en motiverend door te vragen.

## *Incidenten staan niet op zichzelf*

Niet alleen het ongewenste gedrag staat centraal, maar ook de context met alle betrokkenen in de situatie. In al deze gevallen bestaat daarnaast het risico dat het ongewenste gedrag wordt gezien als een verschijnsel op zichzelf. Als iets dat los staat van de context waarin het zich afspeelt. Dit is een valkuil. Vaak kan ongewenst gedrag zich voordoen



omdat er vertrouwen was in de plegers of dat er angst is om er wat van te zeggen. In combinatie was er weinig controle op hun doen en laten. Als er al gedragsregels zijn, zijn ze algemeen geformuleerd, werden ze niet gecontroleerd en werd er niet ingegrepen bij meldingen van grensoverschrijdingen. Ook was er onvoldoende helder beleid ter voorkoming van zaken.

### **3.1 In gesprek met melders**

Vaak worden beweringen van de ontvanger ontkend of in twijfel getrokken, wordt de impact van het gedrag als overdreven betiteld, wordt de ontvanger beschuldigd van ontlokking en/of wordt de persoon weggezet als spijtoptant. Dit laatste verschijnsel heet victim blaming en wordt door slachtoffers vaak als nog ingrijpender beleefd dan de oorspronkelijke situatie.

In het algemeen kun je verwachten dat mensen die een melding komen doen over ongewenst gedrag daar spanning over ervaren. Sommigen zullen direct contact zoeken met jou als leidinggevende, anderen hebben eerst getwijfeld of ze wel zouden moeten komen, of ze geloofd zullen worden en welke mogelijke risico's er voor hen kleven aan het melden.

Een paar algemene richtlijnen:

- Bied veiligheid en laat de collega diens verhaal doen. Luister naar het verhaal.
- Als het ongewenste of grensoverschrijdende gedrag net gebeurd is, zal er nog veel stress in het lichaam aanwezig zijn. Het heeft dan geen zin om inhoudelijke vragen te stellen. Bied ondersteuning, stel gerust, toon aandacht.
- Vraag naar de behoeften en welke verwachting je collega van jou heeft.
- Een belangrijke behoefte is gehoord en erkend worden. Vaak is dat al genoeg.
- Denk aan structurele manieren om aan de onderlinge omgang in het team te werken.
- Vat samen wat je hoort, ziet en merkt. Dit

maakt expliciet dat je luistert. Het ordent tegelijkertijd het gesprek.

- Vraag welke obstakels de persoon voor zich ziet.
- Vraag waar de betrokken collega op het werk steun van ervaart en kan krijgen.
- Vraag of er in de eigen kring van naasten iemand is waar steun van kan komen.
- Leg uit wat de mogelijkheden zijn voor het vervolg en vraag wat de betrokken collega het liefst zou willen.

Incidenten zijn vaak een symptoom van onderliggende onveilige onderlinge omgang. Denk niet dat er een quick fix is.

### **Valkuilen**

- Direct een oordeel vormen over de gemelde situatie.
- Meteen in acties en oplossingen denken.

### **3.2 Tips voor het in gesprek gaan met beschuldigde**

De beschuldigde wordt vaak direct veroordeeld, of verdedigd. Bij het verdedigen van de pleger wordt vaak in twijfel getrokken dat deze het gedrag heeft vertoond, worden er positieve intenties toegekend aan de betreffende persoon en/of wordt er gezocht naar verontschuldigende of juist beschuldigende verklaringen voor het gedrag.

Daar waar grensoverschrijdend gedrag expliciet en overduidelijk heeft plaatsgevonden, is stelling nemen tegen het grensoverschrijdende gedrag essentieel. Dat is wat anders dan stelling nemen tegen de persoon. Voor een beschuldigde is melding over diens gedrag ook ingrijpend. De beschuldigde heeft ook recht op ondersteuning en wederhoor.

Het doel van gesprekken met beschuldigten is het bespreken van het ongewenste of grensoverschrijdende gedrag en het herkennen en erkennen ervan

door de beschuldigde. Als de beschuldigde zich niet herkent in de beschuldiging of de beschuldiging ontkent, probeer dan niet via confronterende of dwingende manier iemand grensoverschrijdend gedrag toe te laten geven. Je wilt namelijk zorgen voor een setting waar de beschuldigde diens verhaal mag vertellen. Iedereen heeft een eigen verhaal, een eigen achtergrond, met eigen gevoeligheden waardoor iemand gedrag laat zien dat ergens een vervorming van kan zijn, wellicht vanuit diens eigen angsten en onzekerheden. Trek geen conclusies, luister en vraag door om te begrijpen, niet om een oordeel bevestigd te zien.

Je voert het gesprek om de beschuldigde de gelegenheid te geven het eigen verhaal te laten vertellen.

- Leg aan de start van het gesprek uit wat het doel is van het gesprek en welke beschuldiging geuit is.
- Leg uit dat je niet meteen een oordeel maakt. Je luistert met open oren. Anders heeft de beschuldigde geen eerlijke kans om het gesprek te voeren.
- Mocht je de indruk hebben dat je dit zelf niet zal kunnen, dan is het een optie om een collega leidinggevende en/of een vertrouwenspersoon te vragen het gesprek te voeren. Dat is minder mooi dan het zelf te doen, maar het is stukken beter dan dat het gesprek een frontale aanval wordt waardoor er van hoor en wederhoor in wezen geen sprake meer is.
- Ook bij de beschuldigde gaat het om percepties van het verhaal. Je hoeft niet te bewijzen wie er gelijk heeft, je hoeft alleen het verhaal te beluisteren.
- Ook voor de beschuldigde is dit een spannende situatie. Er kan aanzienlijke reputatieschade op het spel staan. De schuldvraag toegespeeld krijgen roept bij de meeste mensen een afwevende reactie op.
- Leg aan het einde van het gesprek uit wat je volgende stap zal zijn. Hoe de procedure in zijn werk gaat. Vraag ook naar behoeften van de beschuldigten.

### 3.3 Tips voor driegesprekken

- Bereid het gesprek voor. Zorg dat je de feiten op een rij hebt.
- Een driegesprek moet voor alle partijen zin hebben. Het doel moet zijn om een vorm van rust te organiseren tussen de betrokkenen. Er kunnen mogelijk afspraken gemaakt worden, maar de eerste noodzaak is herstel van rust.
- De manier waarop je het gesprek aanpakt moet passen bij het doel dat je stelt. Als je doel is om mee te delen dat er disciplinaire maatregelen volgen voer je een ander gesprek dan wanneer je streeft naar wederzijds begrip voor elkaars standpunt.

### 3.4 Wat te zeggen als?

In het werk kun je allerlei uitspraken horen over de onderlinge omgang. Hieronder staat een aantal uitspraken en voorbeelden genoemd. Neem ze door en bepaal welke reacties jouw voorkeur hebben. Bespreek ze met een collega en wissel gedachten uit.

#### *Wat is een mogelijke reactie op de volgende uitspraken:*

**1. Je kan tegenwoordig niks meer zeggen. Er is altijd wel iemand die er last van heeft. Voordat je het weet heb je een klacht aan je broek hangen.**

#### **Mogelijke reactie**

- Je hebt gelijk dat er momenteel zaken anders bekeken worden dan vroeger. Dat is voor iedereen wennen. Waar loop je vooral tegenaan?
- Je hebt nu het gevoel dat je op je woorden moet letten.
- Je vindt dat er nu overdreven wordt in de aanpak van ongewenst gedrag. Waar zit 'm dat in?

**2. Vroeger wisten mensen van aanpakken, nu zijn het watjes. Ze weten niet wat doorzetten en incasseren is. Wij hebben ook moeten buffelen. Daar leer je van.**

### **Mogelijke reactie**

- Je hebt zelf een harde leerschool gehad en daar heb je veel aan gehad.
- Je herkent jezelf niet in sommige van de nieuwe collega's.
- Je hecht belang aan een zekere gehardheid in het werk.

### **3. Vroeger werd ik elke dag door collega's op mijn billen geslagen, of op mijn mond gezoend. Dus ik vind het nu nog wel meevallen.**

### **Mogelijke reactie**

- Je hebt zelf van alles meegemaakt toen daar nog geen aandacht voor was. Hoe kijk je daar nu op terug?
- Je hebt moeite met hoe de normen en waarden aan het verschuiven zijn.
- Je vindt het belangrijk om ervaringen te plaatsen tegen een grotere achtergrond.

### **4. Als je ziet hoe de oudere garde met ons omgaat, niks is goed. Je wordt afgesnauwd, en altijd krijg je het gevoel alsof je niet serieus genomen wordt. Ze zien me niet staan ...**

### **Mogelijke reactie**

- Je vindt dat nieuwere collega's geen eerlijke kans krijgen in de organisatie.
- Je hebt behoefte aan meer erkenning van de oudere collega's dat jij en andere collega's ook het werk verstaan.
- Je ziet dat er niet respectvol wordt gecommuniceerd door sommige collega's en dat zou anders moeten.

### **5. Opleider tegen leerling: Zullen we volgende week samen uit eten gaan en er dan even de tijd voor nemen? Wijntje erbij, wanneer kun je? Dan maken we er samen een leuke avond van.**

### **Reactie leerling**

Nou, ik voel me daar eigenlijk niet zo prettig bij. Ik wil werk en privé gescheiden houden en ik zou het liefst op kantoor de voortgang bespreken.

### **Vragen**

- Wat vind je van wat de opleider tegen de leerling zegt?
- Hoe vind je de reactie van de leerling?
- Kun je je voorstellen dat de leerling geen nee durft te zeggen? Wat vind je jouw rol hierin?

# 4. Afhandeling grensoverschrijdend gedrag

De ideale uitkomst van in gesprek gaan over grensoverschrijdend gedrag is dat de beschuldigde eigen houding en gedrag herkent en erkent, en dat er bij de melder voldoende vertrouwen is dat de samenwerkingsrelatie hersteld kan worden en daar samen aan te werken. De beschuldigde zal moeten laten zien dat dit vertrouwen gerechtvaardigd is en zal bij moeten dragen aan herstel.

Als er onderling vroegtijdig over ongewenst of grensoverschrijdend gedrag gesproken wordt, is het eenvoudiger om er samen uit te komen. Als ongewenst of grensoverschrijdend gedrag zich heeft opgestapeld is dat lastiger.

## 4.1 Doelen van afhandeling

Het is belangrijk om helder te zijn over wat je wilt bereiken na grensoverschrijdend gedrag. Het belangrijkste einddoel is een sociaal en psychologisch veilige werkomgeving zonder grensoverschrijdend gedrag. Waarbinnen wel ruimte is voor verschillen van mening, aanpak, stijl etc.

Doelen van de afhandeling zijn:

- Melder en beschuldigde ervaren dat hun verhaal met bijbehorende beleving erkend wordt, zonder dat er meteen sprake is van morele veroordeling van de persoon (feitelijk grensoverschrijdend gedrag wordt wel genormeerd);
- Melder en beklagde leren elkaars beleving kennen m.b.t. de situatie(s), herkennen en erkennen deze van elkaar;
- Melder en beklagde voelen zich ondersteund tijdens de opvolging van de melding;
- Opvolging geven aan de behoefte binnen het kader van de gewenste omgang;
- Medewerking van melder en beklagde om op

een professionele manier samen te werken;

- Grensoverschrijdend gedrag komt niet meer voor;
- Reflectie, bewustwording en leren om op individueel, team-, leidinggevende en organisatieniveau om gewenste omgang te bevorderen en ongewenst gedrag tegen te gaan;
- Draagvlak bij melder en beklagde om de onderlinge samenwerking blijvend te verbeteren en na verloop van tijd te evalueren.

Het is belangrijk om vast te stellen welk doel en/of welke behoefte de melder heeft m.b.t. de opvolging van een melding. Het doel van de melder kan kleiner of groter zijn, oplopend van het hart luchten tot juridische vervolgstappen richting beschuldigde en alles daar tussenin. Denk bijvoorbeeld aan de melding als startpunt voor:

- Een gesprek met de beschuldigde voor meer onderling begrip;
- Wensen voor gedragsverandering;
- Herziening van bestaande teamafspraken;
- Een officieuze reprimande voor de beschuldigde;
- Een officiële berisping;
- Verzoek tot overplaatsing.

In alle gevallen ligt de basis voor vervolg in het luisteren naar de melder, erkennen van de beleving en het verkennen van de behoeftes.

## Advies

Het kan gebeuren dat je als leidinggevende van alles hebt geprobeerd om tot een oplossing te komen. Vraag advies aan de vertrouwenspersoon, hr of wissel ervaringen met collega leidinggevend en uit.

Het zou kunnen dat je door de betrokkenen als niet voldoende neutraal (of meervoudig partijdig) wordt ervaren omdat je bijvoorbeeld een hechtere samenwerking hebt met een van de collega's. Bespreek dat en bepaal wat een gewenst vervolg is.

## 4.2 Opvolging grensoverschrijdend gedrag

Het kan zijn dat het niet lukt om in gesprek tot een bevredigende uitkomst te komen. Redenen hiervoor kunnen zijn:

- De beschuldigde verwerpt de beschuldiging;
- De beschuldigde laat zich vertegenwoordigen door een advocaat en/of start een juridische procedure;
- De melder is het niet eens met de uitkomst van eerdere gesprekken en vraagt om andere consequenties voor de beschuldigde;
- De belangen zijn te groot en er staat veel spanning op de situatie waardoor onafhankelijkheid onder druk staat.

In sommige gevallen is de situatie zo ernstig dat van direct leidinggevend en niet verwacht kan worden dit zelf af te handelen. Daarom is het van belang ondersteuning vanuit hr en de juridische afdeling te ontvangen.

## 4.3 Formeel onderzoek

Onder formeel onderzoek wordt verstaan het gestructureerd achterhalen van de feiten en omstandigheden door het stellen van vragen via hoor en wederhoor van betrokkenen. Onderzoek levert een besluit op over of er al dan niet sprake is van grensoverschrijdend gedrag, vaak gekoppeld aan een advies.

Formeel onderzoek wordt gedaan als er een formele klacht is ingediend. Daarvoor zijn binnen elke organisatie procedures. Ook als grensoverschrijdend gedrag leidt tot juridische stappen, met mogelijke sanctionering of andere consequenties als gevolg, is het vaak nodig om alle feiten boven tafel te krijgen.

Voordat formeel onderzoek als middel gekozen wordt, is het belangrijk om stil te staan bij het doel ervan. Dergelijk onderzoek leidt tot een eindbesluit: de een krijgt gelijk, de ander niet. Wat de uitslag ook wordt, de kans is reëel dat er een uitkomst komt waarbinnen samen verder gaan geen voor de hand liggende optie is. Het is een win-lose situatie. Daarom is onderzoek in de meeste gevallen niet gewenst.

In sommige gevallen is er geen andere keuze, bijvoorbeeld:

- Als er sprake is van strafbare feiten. Dan is het een zaak voor de politie en OM;
- Als de consequenties zo groot zijn dat zorgvuldigheid en onafhankelijkheid essentieel zijn;
- Als de werkgever niet verder wil met de betrokken werknemer en zich wil laten ondersteunen en adviseren door onafhankelijk onderzoek.

Soms kiezen organisaties voor formeel onderzoek om negatieve publiciteit te voorkomen. In de landelijke politiek zijn er verschillende voorbeelden geweest waarbij een beschuldigde buiten spel werd gezet zonder dat helder was waar het precies over ging. Het tegenovergestelde kan ook voorkomen, dat onderzoek juist niet wordt ingesteld om de indruk te wekken dat binnen de organisaties geen problemen bestaan.

Het is erg belangrijk om zorgvuldige verslaglegging bij te houden van eerdere signalen en opvolging van grensoverschrijdend gedrag op orde te hebben. Mocht het zover komen dat intern of extern onderzoek onvoldoende blijkt, dan houdt schorsing of ontslag geen stand.

### *Alternatieven voor onderzoek*

Voordat gekozen wordt voor onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag, is het mogelijk om te onderzoeken wat alternatieven zijn die uitgaan van een win-win situatie. Alternatieve methoden om opvolging te geven aan grensoverschrijdend gedrag gaan niet in op onderzoeken van de feiten en een analyse van de redenen en beïnvloedende factoren. Alternatieve methoden gaan uit van hoe het mogelijk wordt om op een sociaal veilige en prettige manier met elkaar om te gaan.

Voorbeelden van alternatieven zijn:

- Waarderend onderzoek;
- Mediation;
- Deep democracy werkvormen.

Voor deze methoden is het belangrijk dat zowel melder als beschuldigde mee willen werken aan een sociaal veilige toekomstige samenwerking, en bereid zijn te reflecteren en te leren.

### *4.4 Eenduidigheid voor alle rollen*

Het is belangrijk dat er eenduidig omgegaan wordt met vergelijkbare situaties. Dat betekent dat er voor melders, beklaagden, teamleiders, managers, directie en bestuurders duidelijkheid moet zijn of komen over:

- Wat is de routing na een melding?
- Wat is hoor en wederhoor?
- Hoe wordt onderzoek gedaan en wie voert dit uit?
- Hoe worden melder en degene waarover gemeld wordt, gehoord en ondersteund?
- Hoe te handelen in verschillende soorten situaties (bijv. ontkennen)?
- Op welke soorten grensoverschrijdend gedrag volgt welke reactie of sanctie?
- Waar kunnen leidinggevenden terecht voor advies?
- Wie kan ik betrekken voor extra ondersteuning?

# Colofon

Dit project is tot stand gekomen met subsidie van het Ministerie van VWS en is uitgevoerd door SoFoKleS.



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport



In het Sociaal Fonds voor de Kennissector (SoFoKleS) komen werknemers en werkgevers van universiteiten, onderzoeksinstituten en universitaire medische centra bij elkaar om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren. Wilt u meer informatie over SoFoKleS? Bezoek dan onze website op [www.SoFoKleS.nl](http://www.SoFoKleS.nl).

## *Onderzoek en begeleiding*

**dinsdag.nl**

## *Vormgeving*

Sieneke Spiegel: [www.studiosien.nl](http://www.studiosien.nl)

## *Vragen of opmerkingen?*

Vragen, tips of opmerking zijn altijd welkom via [sofokles@caop.nl](mailto:sofokles@caop.nl).

## *Disclaimer*

Voor aansprakelijkheid en auteursrecht verwijzen wij naar de Algemene Voorwaarden zoals te vinden op [www.SoFoKleS.nl](http://www.SoFoKleS.nl).

© Sociaal Fonds voor de Kennissector  
september 2023

*Aanpak interne agressie  
& ongewenst gedrag*



SoFoKleS, het Sociaal Fonds voor de Kennissector, voert projecten en onderzoek uit en subsidieert activiteiten op het gebied van de academische arbeidsmarkt.

**Contact**

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

(070) 376 57 27

[sofokles@caop.nl](mailto:sofokles@caop.nl)