

Cokkie Verschuren

Veilig. in je werkteam

Adviseren in
sociale veiligheid

Veilig in je werkteam

Veilig in je werkteam

Adviseren in sociale veiligheid

Cokkie Verschuren



Eburon
Utrecht 2025

ISBN 978-94-6301-583-7

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht
Vredenburg 40
3511 BD Utrecht
www.eburon.nl

Eindredactie: Sam Dekkers

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

© C.M. Verschuren, 2025

Alle auteursrechten ten aanzien van deze uitgave zijn uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten rusten uitsluitend bij de auteur. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze – hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Voor elk commercieel gebruik van dit materiaal dient men zich rechtstreeks te wenden tot de auteur.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Inhoud

Inleiding	7
DEEL 1	
Wat is ongewenst gedrag?	9
Inleiding	11
1 De grenzen	12
2 De rollen	15
3 Het netwerk	19
4 Het kwaad	23
5 Het goede	31
6 De fase	37
DEEL 2	
De aanpak	41
Inleiding	43
7 De mentale e-health module	44
8 Omstanders activeren	48
9 De intensieve teamtraining	53
10 De Situational Judgement Test en de CamCoach	61
11 De fasering	66
Epiloog deel 2	69
DEEL 3	
Waarom doen mensen dit?	71
Inleiding	73
12 De cultuur	77
13 De macht	94
14 De identiteit	102
15 De scheiding der seksen	109
16 Het fatsoen	118
17 De beleefdheid	122

18	De digitale relschopper	128
19	Alcohol, drugs en medicijnen	136
20	De sociale footprint	148
21	De persoonlijkheid	155

DEEL 4

De professional 167

Inleiding	169
22 De vertrouwenspersoon	171
23 De klokkenluider	181
24 De preventiemedewerker	193
25 De OR-secretaris	201
26 De klachtencommissievoorzitter	212
27 De psycholoog	220
28 De mediator	234
29 De IT-provider	242
30 De bestuurder	247
31 De arbeidsinspecteur en de Arbowet	254
32 De HR-professional	266
33 De leidinggevende	276
34 De bedrijfsarts	286
35 De arbeids- en organisatiedeskundige	298
36 De advocaat	305

Epiloog – Het spel van sociale veiligheid: het veld en de spelers 320

Bijlages 325

Literatuur 355

Inleiding

De invoering van arbodienstverlening in Nederland in 1994 was een belangrijke stap in de aanpak van ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden. De wet ging in op zaken als seksuele intimidatie, agressie en geweld op de werkvloer. De verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim verschoof naar de werkgever, ondersteund door een arbodienst. Deze arbodienst hielp werkgevers met preventieve activiteiten, zoals het aanbieden van preventieve spreekuren, het toetsen van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), en het uitvoeren van het Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO). Ook ondersteunden deze arbodiensten met vertrouwenspersonen en klachtencommissieleden. Het doel van de wet was destijds vooral om gezondheidsproblemen te voorkomen en tijdig op te sporen.

In 2005 kwam de Maatwerkregeling, die de verplichting voor een multidisciplinaire arbodienst verving door flexibele contracten. En hoewel de wijziging van de Arbowet in 2017 de focus opnieuw wilde leggen op preventie, pakte de praktijk anders uit. De nadruk kwam juist te liggen op verzuimbegeleiding en re-integratie, vaak via basiscontracten met bedrijfsartsen die op verrichtingenbasis werkten. De Sociaal Economische Raad (SER) concludeerde in achtereenvolgende jaren dat preventiebeleid moeilijk van de grond kwam (1). Het advies uit 2012 zette voor ongewenst gedrag in op kaderwetgeving waarbinnen het beleid in bedrijven vorm kan krijgen. Een tweede speerpunt was duurzame inzetbaarheid van werknemers (2). Voor ongewenst gedrag is dit uiterst relevant. De commissie Donner onderzocht in 2004 de arbeidsongeschiktheid van medewerkers die hierdoor uitvielen. Conclusie: ongewenst gedrag leidt tot de meeste instroom en de minste uitstroom uit de WAO (3).

Op het gebied van ongewenst gedrag steeg het gebruik van arbeidsmediation tussen 2017 en 2018 sterk, terwijl de samenwerking met arbodeskundigen op het gebied van preventie juist afnam. De SER concludeerde dat de wetswijziging in 2017 niet de preventie bracht waarop was gehoopt (4).

Eenzelfde trend is te zien in hoe ongewenst gedrag op de werkvloer wordt aangepakt. De afgelopen jaren lag de focus vooral op het steunen van slachtoffers door vertrouwenspersonen, het afhandelen van klachten en het ontslaan van daders, maar er werd nauwelijks ingezet op preventie. Incidenten worden intussen breed geventileerd in de media. Commerciële bedrijven springen met onderzoek in naar ongewenst gedrag (5–7). Een nieuwe markt met concurrerende aanbieders is geboren. Kennis wordt concurrentievoorsprong. In termen van samenwerking is het motto: ieder voor zich.

De wetenschap daarentegen groeit door 'op elkaars schouders te staan' en voort te bouwen op de kennis van hun voorgangers. Deze uitdrukking schreef Isaac Newton in 1675. 'Als ik verder heb gezien, is dat doordat ik op de schouders van reuzen stond.' Newtons wetenschappelijke doorbraken zijn mede mogelijk gemaakt door cumulatieve kennis en het erkennen van de bijdragen en ervaring van eerdere geleerden. In

de afgelopen dertig jaar is er internationaal veel onderzoek verricht naar ongewenst gedrag op het werk (8). Er zijn intussen mooie wetenschappelijke schouders om op te staan.

Hoe kunnen deze twee werelden van wetenschap en arbozorg elkaar ontmoeten? Hoe zouden we van concurrentie naar samenwerking kunnen bewegen? Ongewenst gedrag is een complex onderwerp dat bovendien niet altijd makkelijk bespreekbaar is binnen organisaties. Het wordt vaak pas aangepakt als zich een incident voordoet.

Dit boek wil verbinden. Tussen wetenschap en praktijk. Door kennis uit de markt en de wetenschap samen te brengen en beschikbaar te maken voor bedrijven, HR-professionals en iedereen die zich hier dagelijks mee bezighoudt.

Dit verhaal is nooit 'af', want over elk onderdeel van ongewenst gedrag is veel geschreven. We geven daarom alleen de hoofdlijnen. Wie meer wil weten, krijgt tips om verder te lezen en te kijken. Het huiswerk aan het eind van elk hoofdstuk is bedoeld om te oefenen en na te denken over de stof. Dat maakt dit boek geschikt als cursusboek.

Dit boek is tot stand gekomen mede door financiering van Instituut Gak, de Vrije Universiteit (VU), en met cofinanciering door de Nederlandse Beroepsvereniging voor HR-professionals (NVP), Therapieland, Team4Teams en Qultify.



DEEL 1

Wat is ongewenst gedrag?

Inleiding

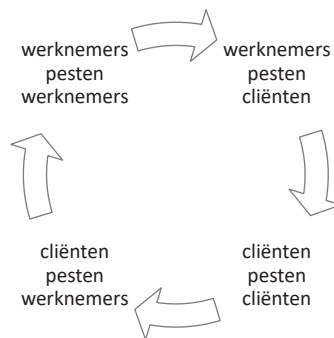
Wat is gewenst en wat is ongewenst gedrag? Wat is grensoverschrijdend en wat niet? Het antwoord daarop hangt vaak af van degene die het gedrag ervaart. Door gedrag op deze manier te benoemen leg je de beoordeling dus neer bij de ontvanger. Want die geeft aan wat ongewenst en grensoverschrijdend is. Wat zegt dit over de zender? Voor je het weet kom je in een discussie terecht over wat objectief en subjectief goed of slecht gedrag is.

Je kan het betreffende gedrag ook gewoon concreet omschrijven. En dan kijken: wat vindt iedereen hiervan? Of, nog beter, wat zegt de internationale literatuur over gewenst en ongewenst gedrag? Dat is best een klus, maar het levert veel op: objectieve beschrijvingen van het gedrag. En wat je concreet kan beschrijven, kan je ook meten. Zo simpel is het eigenlijk.

Toch ben je er daar nog niet mee. Want de discussie over zender en ontvanger is nog niet van tafel. Mensen zenden en ontvangen gedrag met een bedoeling. En dat doen ze niet alleen, ze werken samen. Je moet dus de samenwerking meten van gewenst en ongewenst gedrag. Dat is mogelijk. In dit deel gaan we je dit stap voor stap uitleggen.

1 De grenzen

Anne is 91 en woonde tot voor kort zelfstandig. Om 8.00 uur wordt ze wakker en moet ze nodig naar de wc. Ze drukt op de bel, maar krijgt geen reactie. Bij een tweede poging krijgt ze te horen dat er iemand onderweg is. Een uur later verschijnt de verpleging, maar dan is het al te laat: haar bed en zichzelf zijn besmeurd. Wanneer de fysiotherapeut later binnenkomt, zucht Anne dat ze te moe is voor haar oefeningen. De fysiotherapeut vraagt haar hoe dat komt. Die avond krijgt Anne een uitbrander van de verpleging: ze zou geroddeld hebben over de zorg en heeft volgens hen geen oog voor wat er allemaal op hen afkomt. Wat is het wennen hier. Anne huilt zich 's avonds stilletjes in slaap.



FIGUUR 1 Ongewenst gedrag stopt niet bij de voordeur

Ongewenst gedrag stopt niet bij de voordeur

In de gezondheidszorg (9), bij de politie (10), in het onderwijs (11) en in andere publieke diensten (12) zie je dagelijks hoe gedrag binnen en buiten de organisatie elkaar beïnvloedt. Dat geldt niet alleen voor collega's onderling, maar ook voor contacten met cliënten, patiënten, leerlingen, studenten, leveranciers en bezoekers. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarbij ingehuurd personeel, zoals schoonmakers of cateringmedewerkers, betrokken raakt bij spanningen op de werkvloer. Of aan ouders van leerlingen die op een begripvolle manier meedenken, of juist escalerend optreden wanneer hun kind wordt aangesproken op zijn gedrag.

Kortom: gedrag binnen organisaties wordt steeds meer gevormd in wisselwerking met de buitenwereld. Of je nu jong of oud bent, medewerker of betrokkene van buitenaf – iedereen speelt daarin een rol.

Uit een onderzoek op een universiteit blijkt dat studenten seksueel grensoverschrijdend gedrag vooral buiten de instelling ervaren, maar dat de pleger vaak wel op de één of andere manier verbonden is aan de universiteit. Uit dit onderzoek kan je concluderen dat een aanzienlijk deel van de studenten situaties van seksueel grensoverschrijdend gedrag

en/of seksueel geweld meemaakt die impact kunnen hebben op de sociale veiligheid op de instelling.

—
Bron: Brief van Regeringsfunctionaris Grensoverschrijdend Gedrag en seksueel geweld aan de demissionaire minister van OCW over de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld in het hoger onderwijs en de wetenschap, 24 januari 2024

Ongewenst gedrag houdt zich niet aan grenzen van vakgebieden

Ongewenst gedrag is complex en raakt meerdere lagen van de samenleving en van organisaties. Personeelstekort in de zorg? Een probleem voor organisatiekunde. Gebeuren er ongelukken? Dat is een onderwerp voor veiligheidskunde en juristen. Ervaar je hierdoor slapeloze nachten, verdriet of schaamte? Dan zit je op het terrein van psychologen. Loop je door de stress hoge bloeddruk op of krijg je fysieke klachten waardoor je niet meer kan werken? Dan wordt het een medische aangelegenheid. En wil je de groepsdynamiek van pesters bestuderen? Dan kom je uit bij pedagogen en sociologen. Kortom, ongewenst gedrag overschrijdt niet alleen sociale en morele grenzen, maar ook de grenzen tussen vakgebieden.

Monique loopt te snotteren en voelt zich belabberd. Toch wil ze haar thuiszorgpatiënt nog even helpen voordat ze naar huis gaat. Haar cliënt is net helemaal verschoond, en ook het bed is weer fris. De aflossing komt zo, dus kan ze alles netjes overdragen.

Dan loopt de cliënt naar het toilet en laat een spoor van diarree achter op de vloer. Op dat moment hoort Monique de sleutel in het slot – haar collega komt binnen. 'Geef niks, meid. Ik ruim het wel op. Duik jij maar lekker je bed in.'

Persoonlijke grenzen

Persoonlijke grenzen zijn essentieel. Wat voor de een de limit is, kan er voor de ander nog best wel mee door. Soms stappen we bewust over onze eigen grenzen heen om een patiënt of collega te helpen en dat zien we vaak als positief gedrag (13–15). De beleving van grensoverschrijdend gedrag ligt altijd bij de ontvanger en die ervaring verschilt per persoon. Juist daarom zijn er heldere normen en gedragscodes nodig, zodat verwachtingen voor iedereen duidelijk zijn.¹ Tegelijkertijd zijn niet alle situaties in regels te vatten; het blijft mensenwerk. En ieder mens heeft z'n eigen grenzen.

Wat kunnen we doen?

In dit boek nemen we je mee in de dynamiek van pesten en agressie. We wisselen schrijnende anekdotes af met onthutsende verhalen, want die zijn er genoeg. De focus van het boek ligt niet alleen op wat er misgaat, maar vooral op wat we eraan kunnen

1. www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/02/17/wetsvoorstel-gedragscode-tegen-ongewenst-gedrag-in-internetconsultatie

doen. Hoe voorkomen we dat daders voor het leven worden beschadigd en hoe zetten we hen juist in om de wereld te verbeteren? Zoals beïnvloeding van rol van de *hub* in hoofdstuk 3. Hoe behouden we ieders talent en waardigheid? Dit is geen eenzijdig verhaal over slachtoffers, maar een blik op het groepsproces waarin slachtofferschap een dynamisch element is, afgewisseld met meerdere rollen: daders, ondersteuners, aanmoedigers en aanstichters. De kennis is er – het is de hoogste tijd om die te delen.

Oefening

In 2024 start de overheidscampagne *Met elkaar trekken we de grens* (www.metelkaar trekkenwedegrens.nl). Neem een kijkje op de site van deze campagne. Welke grenzen worden hier benoemd en getrokken?

2 De rollen

Ze moeten opschieten. 'Kom maar, Bart. Snel schoenen aan, jas, das, handje vast. Daar komt de tram al. Kom maar, schat.' Soldaten met geweren. Ze praten.

Achterlangs. Rennen. Instappen. Zitten.

De trambestuurder kijkt in zijn spiegeltje. Anderen staren naar buiten, in hun tas, naar elkaar. Stilte.

De tram rijdt. Weg.

Omstander in oorlogstijd

Annemiek Gringold van het Amsterdams Joods Cultureel Kwartier spreekt over de omstander in oorlogstijd – een rol die zij als uiterst complex beschouwt vanwege het brede spectrum aan keuzes. 'Een omstander kon profiteur of facilitator worden, wegstijgen uit angst of vanwege zijn eigen gezin, maar kon ook in verzet komen.'

Schrijnend is het voorbeeld van het personeel van de Kweekschool tegenover de Hollandsche Schouwburg, dat van omstanders transformeerde tot redders van Joodse kinderen. Hoe beoordelen we de trambestuurder die voor de Schouwburg stilhield en soms een redder met een Joods kind de tram in liet rennen? En wat te denken van de passagiers – mensen die, net als de bestuurder, begrepen wat er gebeurde, maar zwegen?

Steeds vaker besteden oorlogsmusea, naast dader en slachtoffer, aandacht aan de rol van de omstander. Wat deden zij wanneer gevangenen per tram of trein werden vervoerd? Hadden ze een keuze of niet? En profiteerden ze ervan of juist niet?

Deze variatie in omstandersrollen zien we ook terug op de werkvloer en op school. Paull en haar collega's (16) onderscheiden zelfs dertien rollen van werknemers, verdeeld in actieve en passieve posities:

Vier actieve constructieve rollen: verdedigen, sympathiseren, onschadelijk maken en ingrijpen.

Eén passieve constructieve rol: empathie tonen.

Vier actieve destructieve rollen: faciliteren, collaboreren, manipuleren en aanstichten.

Vier passieve destructieve rollen: onderwerpen, zwichten, vermijden en opgeven.

Actieve constructieve rollen zijn bijvoorbeeld:

- Opkomen voor het slachtoffer: 'Zie je niet wat dit met Karel doet? Dit is niet oké.'
- De dader confronteren: 'Laten we afspreken dat we dit gedrag openlijk afkeuren.'
- Ingrijpen: 'Besef je dat zulke opmerkingen een nare sfeer creëren?'

Daarnaast zijn er omstanders die sympathie tonen, actief of passief:

- Actief: 'Ik zie dat je dit vervelend vindt. Zullen we het samen met HR gaan bespreken?'

— Passief: 'Jeetje, hoe voelt dat? Wat afschuwelijk voor je.'

Destructieve actievelingen profiteren van de situatie. Ze wachten hun kans af en werken samen met de dader(s) om er zelf beter van te worden – bijvoorbeeld door taken of zelfs de functie van het slachtoffer in te pikken.

- De aanstichter speelt een sleutelrol achter de schermen. De aanstichter zet aan tot ruzie, uitsluiting en vernedering, als een poppenspeler die met genoeg aan de touwtjes trekt.
- De manipulator wisselt van kant. De manipulator lijkt het slachtoffer te steunen, maar verspreidt ondertussen roddels of zegt plots: 'Ik herken me eigenlijk wel in die kritiek.' Een kameleon die zich aanpast aan wat hem het beste uitkomt (17).

Dynamiek

Je naaste collega krijgt voortdurend negatieve feedback van de leiding. Wat doe je dan? Kijk je weg? Kom je voor je collega op? Of grijp je juist je kans om jezelf in een beter daglicht te zetten?

De meeste mensen denken instinctief: natuurlijk neem ik het op voor mijn collega. Toch laat onderzoek zien dat de reacties in zulke situaties sterk uiteenlopen. Bovendien veranderen situaties, en daarmee steeds weer de afweging. Stel, je leidinggevende is een tijd afwezig door ziekte. In die periode beginnen collega's zich uit te spreken over hoe grensoverschrijdend haar gedrag was. Wat doe je dan? Hou je je stil, of sluit je je aan bij de kritiek? Op zo'n moment wisselen de rollen. De leidinggevende wordt ineens gezien als dader én slachtoffer. En de collega die eerst onder druk stond, is geen slachtoffer meer.

Niet alleen manipulators wisselen van rol, ook daders en slachtoffers doen dat. Onderzoek toont zelfs aan dat deze rollen in de helft van de gevallen overlappen (18,19). En populaire pesters? Zij kunnen nog meer status verwerven door elkaar te steunen. Ze houden elkaar graag een hand boven het hoofd wanneer ze over de schreef gaan. Steunen ze iemand met invloed, dan verhogen ze hun eigen status (20). Zo ontstaan allianties met wisselende doelen. Kijk naar Harvey Weinstein, de Amerikaanse film-magnaat: hij was nooit zo ver gekomen zonder de steun van een leger aan helpers.

Rechters gebruiken het woord *enablers* (mensen die iets mogelijk maken) voor de groep helpers van Weinstein. Van de nederige limousinechauffeurs die vrouwen discreet vervoerden naar 'zakelijke bijeenkomsten' tot de internationaal gerenommeerde advocaten die geheimhoudingsverklaringen (NDA's) opstelden. De rechtbank hoorde ook over Black Cube, het bedrijf van privédetectives dat werd opgericht door voormalige agenten van de Israëlische inlichtingendienst. Ook een uitgebreid netwerk van vrouwelijke assistenten hielp mee. Ze maakten afspraken met zijn potentiële slachtoffers, lokten hen met aanbiedingen voor audits of productieklassen om ze vervolgens te laten verdwijnen als alles achter de rug was.

Praten

Bij ongewenst gedrag ligt de nadruk vaak op daders en slachtoffers, soms aangevuld met de rol van een zwijgende toeschouwer. De leidinggevende wordt daarbij gezien als degene die actie moet ondernemen, bijvoorbeeld door met het team regelmatig in gesprek te gaan. De publicatie *Wacht niet tot het fout gaat* (21) biedt hiervoor praktische tips. En natuurlijk geef je als leidinggevende het goede voorbeeld.

Metten

Zo'n dynamisch proces vraagt om een andere manier van meten dan alleen het slachtoffer te bevragen. Je moet achter die verschillende rollen zien te komen. Het is niet alleen negatief gedrag wat de klok slaat, positief en negatief gedrag wisselen elkaar af. Het lijkt wel een schaakspel waarbij iedereen steeds zijn zetten afweegt en aanpast. Voor het totale plaatje moeten we weten wie hiervan destructief en constructief gedrag vertonen. En dat is heel andere koek.

Een nieuw meetinstrument zoals de Samenwerkings-analyse (wetenschappelijk ontwikkeld als de INWBQ (22) en IPWBQ (23) brengt hierin verandering. Ze meet de frequenties van positief en negatief werkgedrag in de verschillende rollen:

- De dader(s);
- De doelwit(ten);
- De buitenstaander(s);
- De hulp(en) van de dader;
- De hulp(en) van het doelwit;
- De getuige(n).

☆ Kijk- en leestips

Film *The zone of interest*

Kampcommandant Rudolf Höss, zijn vrouw Hedwig en hun kinderen wonen naast het concentratiekamp Auschwitz. Ze proberen hun ideale leven te leiden, waarbij Hedwig zich vooral richt op het onderhouden van haar tuin. Wanneer een overplaatsing van Höss dreigt, weigert Hedwig te verhuizen. Hoe zou je de rollen van Rudolf en Hedwig benoemen?

Film *She said*

In 2017 brengt dagblad *The New York Times* de eerste verhalen van actrices die slachtoffer zijn geworden van het grensoverschrijdend gedrag van producer Harvey Weinstein. De film vertelt hoe de journalisten te werk gingen.

Televisieseries *De verraders* en *Wie is de mol?*

Deze series laten zien hoe rolverdelingen, groepsdruk en het spelconcept morele grenzen verschuiven. Liegen, manipuleren en uitsluiten worden tijdelijk geaccepteerd, omdat de context dat beloont. Zo maken deze programma's zichtbaar hoe snel gedrag verandert wanneer de omstandigheden dat toestaan.

Boek *De apenrots*, Menno de Galan

Zondagavond *Studio Sport* kijken met het bord op schoot; generaties zijn ermee opgegroeid. Hoe het er achter de schermen aan toeging bleef lang binnenskamers. Tot *de Volkskrant* een groot artikel wijdde aan de werkcultuur bij *NOS Sport*, waarin betrokkenen vertelden over pesterijen, seksisme en grensoverschrijdend gedrag.

De apenrots van Menno de Galan (24) vertelt het complete verhaal van de belangrijkste sportrubriek van Nederland, met beeldbepalende gezichten als Mart Smeets, Tom Egbers en Kees Jansma. Een programma dat onder grote druk kwam te staan door de strijd om de uitzendrechten, politieke spelletjes en interne conflicten. Een gesloten bastion waar werknemers waren overgeleverd aan de grillen van de hoofdredactie en presentatoren.

In dit boek reconstrueert journalist Menno de Galan hoe het zover heeft kunnen komen. Hij sprak uitgebreid met talloze insiders en (oud)medewerkers. *De apenrots* biedt een unieke kijk achter de schermen van een instituut waar machtsspelletjes het wonnen van de sport.

Sites

www.vn.nl/wie-zwijgt-stemt-toe

www.tweedewereldoorlog.nl/onderzoekuitgelicht/omstanders/de-omstander-in-het-museumgezondverbond.nl/wp-content/uploads/2015/03/De-rol-van-omstanders.pdf

www.nji.nl/pesten/gevolgen-voor-gepeste-pester-en-omstanders

www.bolwerken.com/verschillende-rollen-die-bij-pesten-komen-kijken

site van *Intermediair*: <https://rb.gy/lknt25>

Oefening

Gedragingen die passen bij de zes belangrijkste rollen voor negatief werkgedrag:

Buitenstaander

Ik keek weg

Ik liep weg

Ik sloot mijn deur

Ik negeerde het

Hulp van de dader

Ik deed mee

Ik lachte

Ik moedigde de dader aan

Ik keurde het openlijk goed

Hulp van het doelwit

Ik hielp slachtoffer(s)

Ik ondersteunde
slachtoffer(s)

Ik verdedigde slachtoffer(s)

Ik keurde het openlijk af

Doelwit

Ik was sprakeloos

Ik maakte me zorgen

Ik probeerde me te verdedigen

Ik leed eronder

Dader

Ik deed dit

Ik spoorde aan

Ik handelde op deze wijze

Extra

Anders

Ga eens voor jezelf na: wat deed jij in een pestsituatie, bij een agressie-incident of conflict op het werk? Wisselde je van rol? Zag je anderen wisselen van rol? Welke rollen betrof het hier? Wat deed dit met het verloop van dit incident?

3 Het netwerk

Susanne, docent creatieve werkvormen op het mbo, zit goed op haar plek. Een hechte vakgroep, inspirerende lessen. Aan het eind van het schooljaar krijgt ze een tip van een collega uit een andere hoek: of ze haar functie wil overnemen. Ze is 59 en maakt de overstap naar bouwmanagement. Susanne aarzelt niet lang. Waarom eigenlijk niet?

Het nieuwe schooljaar valt Susanne bitter tegen. Diverse lijken vallen uit de kast, haar oude collega's doen er zelfs nog een schepje bovenop, inclusief haar voorganger en de directie. Ze krijgt onmogelijke taken, openlijk kritiek. In februari is ze overspannen. Re-integreren lukt niet, want er zijn geen functies vrij, en haar oude baan is niet meer beschikbaar.

Groepsdominantie

Nu we hebben uitgelegd hoe rollen in een groep voortdurend wisselen, lijkt het misschien onmogelijk om er grip op te krijgen. Daar denken sommige wetenschappers anders over. Neem Veenstra en zijn collega's: zij brachten dit groepsproces bij schoolkinderen haarscherp in beeld (25). Ze onderzochten honderden schoolklassen en ontdekten dat groepsdominantie draait om twee dingen: status (26) en affectie (27-29). Wat blijkt? Status en affectie versterken elkaar perfect binnen de groep. Door elkaar te beschermen, en anderen te intimideren of buiten te sluiten, groeit niet alleen de macht van de groep, maar ook de onderlinge band. Het resultaat? Een kliek die de dienst uitmaakt. Afkeuring doet er niet meer toe, want je dominante groepje dekt je toch wel. En de broodnodige affectie? Die haal je gewoon uit je eigen kliek, waardoor je niet langer afhankelijk bent van de rest van de groep.

Nu denk je misschien dat dit proces doorzichtig is en niet erg strategisch, maar dat valt vies tegen. Zo'n dominante kliek selecteert haar prooi bijzonder slim. Zo kiezen de jongens een gemakkelijke prooi uit de jongensgroep en de meisjes weten in hun groep precies wie de pineut is. Dat is even uitpluizen maar dan heb je ook wat: weinig weerstand van de jongens én van de meisjes. Want die zoeken ook een onderling verbond. En zo vormt zich een strategisch spinnenweb van uitgezochte figuren voor samenspanning en onderwerping.

In het voorbeeld van Susanne zijn het niet de leerlingen, maar twee vakgroepen met dominante figuren in het mbo die hun status en affectie veiligstellen over de rug van een docent.

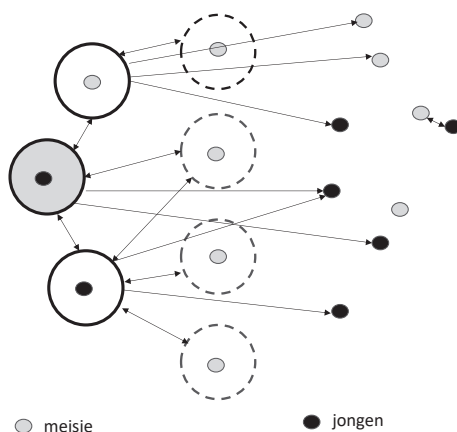
Praten

De richtlijn van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP) (21) zegt dat praten in dit soort situaties goed werkt. Dat klinkt mooi, maar de echte manipulators krijg je daarmee niet tot rede. Waarschijnlijk hebben ze de directie allang ingepalmd of schaakmat gezet. Die kan in zo'n geval niets anders doen dan het disfunctioneren van het 'verkozen haasje' accepteren, ontslag aanvragen en overgaan tot de orde van de

dag. Toch? De klik komt er wéér mee weg, pakt nog meer macht en grijpt elke kans die voorbijkomt. En de school? Die is niet alleen een machtsspel rijker, maar ook nog eens een geweldige en inspirerende docent kwijt.

Metten

Om dit soort situaties te meten wordt netwerkonderzoek toegepast. Bekijk figuur 1, een grafiek uit het onderzoek van Veenstra en zijn collega's (25). Door ieder kind vragen te stellen als: 'Met wie speel jij graag?' en: 'Wie vind jij niet aardig', leg je de sociale relaties van dit groepje bloot. In één oogopslag zie je wie buiten het proces staat en wie de baas speelt. Ook zie je de relatie tussen de drie dominante figuren als zwart omlijnd, met hun helpers in de onderbroken cirkels.



FIGUUR 1. Netwerk van pesters en hun helpers uit onderzoek van Veenstra et al. (30)

Op de werkvloer

Bij werknemers gaat het net zo. Officieel lijkt alles keurig geordend: managementlagen op een rij, HR en facilitair op hun plek. Maar sociale netwerken trekken zich daar niets van aan. Mensen vinden altijd hun weg. Ze weten precies bij wie ze kennis en uitleg moeten vragen en met wie ze na werktijd een borrel kunnen drinken. Die connecties stromen dwars door alle formele structuren heen.

Karen Stephenson (31) bestudeerde de algoritmes van sociale netwerken in oude handelsroutes in het Midden-Oosten.² De zijderoute toont het belang van samenwerking en diplomatie voor vrede en stabiliteit. Ze kwam tot de verrassende ontdekking dat het er in organisaties van nu nog net zo aan toegaat als toen.

2. Van 200 v. Chr. tot in de 14e eeuw verbond een netwerk van handelsroutes, zoals de zijderoute, Oost en West. Het was meer dan een handelskanaal: ideeën, talen, religies en culturen vonden er hun weg. Deze routes bevorderden diplomatie en politieke samenwerking, doordat reizende kooplieden allianties sloten en relaties opbouwden.

Via de formele lijnen is niet zichtbaar welk gedrag tussen welke mensen wordt gedeeld. Door te vragen wie er kennisdelen, krijg je dit netwerk wel te zien. En door te vragen bij wie ze in vertrouwen steun zoeken, krijg je weer andere verbindingen te zien.

Loes de Boer van Qultify (www.qultify.nl) analyseert dit soort sociale netwerken in Nederlandse bedrijven. 'Dat kan allerlei doelen dienen,' vertelt ze. 'Stel dat je bijvoorbeeld een veranderproces wil invoeren. Wie moet je dit dan laten trekken in je organisatie? Dat kan, zoals gewoonlijk gebeurt, top down via de formele lijnen. Een analyse die bloot legt welke mensen in je organisatie gewaardeerde veranderaars zijn, levert heel andere personen op dan de lijnmanagers. En stel dat je een nieuw gebouw betreft als bedrijf. Door de samenwerking bloot te leggen kan je de inrichting hierop afstemmen.'

Zo kan je ook een analyse maken van de mensen die negatief of positief werkgedrag in de groep stimuleren. Je krijgt, dwars door alle afdelingen heen, snel te zien wie in dit netwerk centraal staat en wie de buitenbeentjes zijn. Voor zo'n onderzoek worden de mensen genummerd om de anonimiteit te garanderen. De kleuren die ze krijgen, zijn gebonden aan de afdeling waar ze werken. Een soort Rubiks kubus zeg maar, met een blauw, groen, wit, geel, rood en groen vlak. De kubus draait op basis van de vragen die je stelt. Voor elke vraag krijg je een ander kleurenplaatje te zien met steeds andere mensen als hub.

De waarde van de hub

Met deze analyse krijg je echte stuurinformatie. De rollen uit het vorige hoofdstuk worden nu gekoppeld aan positief en negatief gedrag binnen het netwerk. Hubs – de dominante figuren die werkgedrag stimuleren – komen duidelijk naar voren. Zo wordt zichtbaar wie het negatieve of juist het positieve gedrag in de groep aanjaagt. In een interventie krijgt de hub van negatief werkgedrag, samen met de klik, training in vaardigheden om positief gedrag binnen de groep te stimuleren. Dit helpt om de balans in het team de goede kant op te krijgen (32–34). Na zo'n interventie kan je een netwerk-analyse ook als nameting gebruiken om de impact te evalueren.

Het is goed mogelijk dat je naast positief en negatief gedrag wilt onderzoeken hoe het kennisnetwerk in je team eruit ziet. Leg je deze twee naast elkaar dan kan dat belangrijke inzichten opleveren. Stel nou dat Susanne uit het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk een docent is die veel collega's stimuleert op het creatieve vlak. Een creatieve hub. En dat de bouwcoördinator de hub is voor negatief gedrag. Welke keuze maak je dan als directeur? Zou je niet beter een interventie op positief gedrag van de bouwcoördinator kunnen inzetten?

Dit soort keuzes worden voortdurend gemaakt in organisaties. Vaak voelen managers precies aan hoe de kaarten onder de mensen verdeeld zijn. Soms wordt hun het zicht ontnomen doordat niet alle informatie doorkomt en soms zijn ze gewoon nog te onervaren. Het gevaar dat je loopt, is dat je de dader ontslaat en dat de klik blijft doorgaan, of dat je de hub ontslaat die goed is voor je creatieve business.

Dynamiek

Het voordeel van deze kennis is dat je stuurinformatie krijgt om gericht in te grijpen, maar besef ook dat elke analyse een momentopname is. De dynamiek binnen een team verandert continu: door een vertrekkende collega, een functiewijziging, nieuwe werkprocessen of inzichten. Elke verandering brengt een nieuwe balans met zich mee. Daarom is je meting altijd beperkt in tijd en context.

☆ Kijktip

Demo Qultify

Bekijk een dertig minuten durende demo met uitleg over netwerkonderzoek: calendly.com/dlnetworkanalytics/30-min-demo-qultify-nl?month=2024-10

📦 Oefening

Stap 1: Ga eens na hoe het zit in jouw eigen team. Hoe beïnvloedt groepsdynamiek de status van daders en hun assistenten binnen je team? Kan je namen geven aan de dominante constructieve en destructieve collega's?

Stap 2: Zou je hier een grafiekje van kunnen maken? Verken een concreet voorbeeld van pesten binnen jouw team of organisatie. Identificeer wie de daders zijn, wie hen assisteert, en hoe de groepsdynamiek zich vormt rondom deze situaties.

Stap 3: Beschrijf nu wie de hub is van je belangrijkste werkproces. Hoe zou dit netwerk eruitzien, welke cruciale figuren zitten erin? Kan je dit tekenen?

Beschrijf je bevindingen en reflecteer op hoe de groepsdynamiek van negatief, positief en functioneel gedrag binnen het team door de werknemers wordt ingevuld. Overweeg hoe deze dynamiek de algehele werkomgeving beïnvloedt en wat mogelijke interventies zouden kunnen zijn.

4 Het kwaad

In 2021 gaf een anonieme medewerker aan hoe een collega publiekelijk probeerde haar leven tot een hel te maken met zijn voortdurende grappen over haar huidskleur. Hij zei bijvoorbeeld dat hij haar niet kon zien, omdat de lichten niet aan waren. Iedereen vond het grappig. Het was een vreselijk relaas met een seksueel getinte grap als dieptepunt. Het tekende een zieke situatie die iemand lang heeft moeten tolereren en alleen maar minimaal en op eigen kracht krijgt opgelost.

—
Bron: Universiteitsblad Cursor van de TU/E

In de Nederlandse taal bestaan veel namen voor dit kwaad. Van micro-agressie tot hufterig en giftig gedrag op het werk. De Arbowet duidt het aan als: ongewenst gedrag waaronder pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie. Grensoverschrijdend seksueel gedrag en seksueel geweld is sinds 2022 als nationaal actieplan toegevoegd bij het instellen van een Regeringsfunctionaris op dit gebied (35).

Definitie ongewenst gedrag in de Arbowet

- Pesten: iemand structureel beledigen, beschuldigen, kleineren of negeren.
- Agressie en geweld: wanneer een werknemer verbaal of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen.
- Seksuele intimidatie: elke vorm van seksuele toenadering, vragen om seksuele gunsten of ander seksueel-getint gedrag (verbaal, non-verbaal of fysiek) in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren.
- Discriminatie: mensen anders behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van (persoonlijke of demografische) kenmerken. Bijvoorbeeld tijdens een sollicitatie, bij eventuele promoties of ontslagrondes, bij het vaststellen van beloning/salaris, of tijdens het werk zelf.
- Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld: gedrag of toenaderingen die seksueel van aard zijn en de grenzen van het slachtoffer overschrijden. Dit kan al dan niet fysiek zijn (30).

Voor al deze vormen van ongewenst gedrag geldt dat ze zowel binnen de organisatie kunnen voorkomen (tussen collega's en leidinggevend) als daarbuiten, bijvoorbeeld in contact met klanten, cliënten of patiënten.

Sociale veiligheid

Een andere term voor het kwaad die vaak wordt gebruikt, is sociale veiligheid. We zien deze term terug in het onderwijs (36,37), in publieke ruimtes (38) en in de gezondheidszorg (39). Het klinkt tegenstrijdig om een positieve term te gebruiken voor wangedrag. Sociale veiligheid heeft dan ook een andere insteek: het doel is gewenst gedrag en beleving van sociale veiligheid. Daarin beschrijven we niet alleen gedrag, maar ook de beleving ons veilig te voelen. Dat zijn dus twee verschillende zaken. In een drukke verkeerssituatie kan je je veilig voelen terwijl het objectief gezien een risicovolle situatie is. Andersom kan je je in een rustige straat 's avonds onveilig voelen terwijl daar nooit iets gebeurt. Je kan mensen op gedrag en op beleving van veiligheid bevragen.

Veiligheid gaat daarom niet over ons als individu, maar over het hele systeem van een groep mensen. En dat past goed bij de netwerkbenadering waarin iedereen steeds een andere rol aanneemt. Het gaat niet alleen over dader en doelwit, ook over de andere rollen zoals hulp van de dader, verdediger van het doelwit, buitenstaander en getuige (16,22,40). Daarbij is sociale veiligheid breder: ook de context zoals de school, de buurt en de samenleving is van belang. Want ook klanten, publiek of leerlingen kunnen een belangrijke rol spelen (41,42). De machtsverhoudingen in een werkteam worden beïnvloed door deze culturele en sociale context (43,44). Zoals een leerkracht het mooi verwoordde: de maatschappij komt hier op kindervoeten binnenlopen.

Wat is sociaal onveilig gedrag?

Fysiek wangedrag (45) waaronder slaan, schoppen, grijpen (46), wapenbezit en geweld, gedrag gerelateerd aan alcohol en drugs (10).

Materieel wangedrag zoals vandalisme en diefstal (47,48) en informatie achterhouden (49).

Psychologisch wangedrag zoals verbaal intimideren, bedreigen (45,50,51), schreeuwen, vloeken (46,52), beledigende grappen maken, roddelen (53).

Sociocultureel wangedrag waaronder seksueel grensoverschrijdend gedrag (54), wantrouwen naar ras, vrouwen, ouderen, migranten (55).

Digitaal wangedrag zoals bijvoorbeeld roddelen op sociale media (56), hacken, of je uitgeven voor een ander (57).

Wij noemen het kwaad in ons onderzoek 'negatief werkgedrag' (negative work behavior of NWB), in dit boek kortweg wangedrag. Het gedrag onder de vier wettelijke definities voor ongewenst gedrag in de Arbowet wordt op deze wijze geordend onder de term sociale veiligheid. De digitale vorm is overigens de snelst groeiende en verdient nog wel wat extra aandacht in de Arbowet die stamt uit 1994 (58).

De materiële component

Wat denk je van het volgende voorbeeld van materieel wangedrag? Werk jij je met je collega's het rambam om gedegen onderzoek te verrichten, zet een ander zomaar je naam onder zijn artikel. Te vaak gaat iemand er vandoor met het werk of de erkenning van een ander.

In 2021 verscheen een artikel met de titel *Studying the relationship between nurses' burnout and the empowering behavior of nursing leaders* op de website van het *Journal of Integrative Nursing and Palliative Care*. Het artikel werd ook gedeeld via ResearchGate. Als auteurs stonden Dorothea Kohnen, Hans de Witte, Wilmar Schaufeli en Walter Sermeus vermeld. Wat echter opviel, was dat geen van hen betrokken was geweest bij het schrijven, indienen of beoordelen van het artikel. Hun namen waren zonder hun toestemming als auteurs opgevoerd.

—
Bron: LinkedIn Schaufeli, oktober 2024

Nog zo'n materiële component: het achterhouden van cruciale informatie, of het koppelen van promotie, salarisverhoging of vrije dagen aan zogenoemde 'romantische voorstellen'. Psychologisch wangedrag springt in het oog. Roddelen bijvoorbeeld, buitensluiten, of onterechte kritiek geven. Maar laat je niet misleiden. Dit psychische spel dient al te vaak een doel: de knikkers. Denk aan azen op iemands functie die beschikt over een goed salaris bijvoorbeeld of over de beste middelen, informatie, vergoeding of werkplek.

Zo laat het *She Figures*-rapport van de EU-landen zien dat het aandeel vrouwelijke hoogleraren in Nederland sinds 2013 maar niet groeit. Van de 28 landen staat Nederland op de 24ste plek (59). De vrouwen die het wel lukt om op te klimmen, worden nog altijd systematisch lager betaald (in schaal 15-16) dan hun mannelijke collega's. Het aandeel vrouwen in lagere schalen neemt nog steeds toe: van 73,7% in 2017 naar 76,1% in 2018 (60).

Waar lopen ze zoal tegen aan? Je raadt het al: wetenschappelijke sabotage als publicaties en data afpakken, seksuele intimidatie, fysieke en verbale bedreiging, ze worden gedenigreerd en buitengesloten. En bovenal: de 'special needs' van zwangere, rouwenden en ouders van jonge kinderen worden geïgnoreerd.³

Soms is materieel wangedrag simpelweg ingebakken in het ontwerp van een organisatie. Neem bijvoorbeeld het geval van *The Voice*. Vanaf het begin zijn deelnemers speelballen, afhankelijk van de grillen van hun coach. Die coaches verdienen goudgeld aan kandidaten die zelf geen inkomen hadden. Het kijkcijferkanon had geen enkele prikkel om signalen van wangedrag serieus te nemen – dat zou het succes alleen maar ondermijnen. Coaches moesten buitengewoon stevig in hun schoenen

3. Presentatie *Wangedrag in de wetenschap*, Marijke Naezer www.movisie.nl/artikel/metoo-werkvloer

staan om zich niet te laten meeslepen door de macht die hen werd toebedeeld. Laat je niet misleiden door enkel te focussen op de psychische of fysieke component van wangedrag, in de coulissen speelt geld vaak de hoofdrol.

Ze sprong een gat in de lucht toen ze de brief las. Geselecteerd voor *The Voice*. Geweldig, iedereen had al gezegd dat ze er het talent voor had. Er waren wel een paar voorwaarden. Zo mocht ze zelf geen platen of nummers uitbrengen gedurende de programmaperiode. Ook kreeg ze geen vergoeding voor de uitingen die *The Voice* uitbracht van haar deelname. Even geen inkomen dus. Nou ja, dit was toch een gouden kans?

Dynamiek

Combinatie van verschillend negatief gedrag

Het is goed om te weten dat je het kwaad wel kan ordenen, maar dat de praktijk vrijwel altijd een combinatie is (61–65). Schreeuwen en slaan bijvoorbeeld, of alcohol en vernieling. Ook bij #MeToo gaan fysieke vormen als aanraken of verkrachten samen met materieel gedrag als een promotie weigeren en psychologisch wangedrag als liegen en roddelen. In de onlinewereld vaak vergezeld met pornografische apps (66). Privitera en Campbell (67) tonen aan dat het in 83,5% van de gevallen om de combinatie gaat. Slechts in 5,8% gaat het om maar één type gedrag.

Van kwaad tot erger

Een kenmerk is ook dat wangedrag altijd escaleert in tijd. Het gaat van mild naar ernstig, van verbaal naar fysiek, van verborgen naar openlijk en van online naar real life. Deze escalatie wordt ook wel een spiraal (14,68,69), cyclus (70,71) of cirkel (72–75) van escalatie genoemd. Sommigen noemen het toegenomen niveaus (76–80) of kettingreactie (81,82).

De slagroomklopper

'De slagroomklopper', noemde de maatschappelijk werkster dit. Een incident dat fysiek uit de hand liep. Hij kleineerde haar, gooide met deuren en schreeuwde hard. De angst was enorm, een blauw oog het resultaat. Hij had zo'n spijt, zou het nooit meer doen, kon niet zonder haar. Ze ging niet weg, gaf hem nog een kans. De volgende keer was het nog erger. Een ziekenhuisopname. Excuses en nieuwe kansen werken als een slagroomklopper met als resultaat een escalerende situatie.

Systematisch herhalend

Wangedrag is nooit een eenmalige gebeurtenis (83–85). Eerst kijken daders de kat uit de boom, dan volgt de herhaling. Worden ze op de vingers getikt, dan volgt de spijtbetuiging. En daarna is het opletten geblazen. Stopt het echt? Ook uit het zicht? Of gebeurt het gewoon weer? En wanneer niemand er iets van zegt, is het helemaal

gemakkelijk. Dan kom je er kennelijk mee weg. En zo wordt dat wat vaak voorkomt een normale situatie. En dan kan je zeggen: 'Kom op zeg, mag er dan helemaal niets meer?' of: 'Zo gaat dat hier nou eenmaal, het hoort erbij, wanneer je hier niet tegen kan dan kan je beter gaan', of: 'Ach joh grapje, we bedoelen hier niets mee'.

In het volle licht of in het geniep

Daders proberen doorgaans onzichtbaar te blijven. Zo kunnen ze maximale schade aanrichten met een minimaal gevaar voor zichzelf – ook wel aangeduid als effect-danger-ratio (86). Met name via digitaal gebruik weten ze aardig buiten beeld te blijven (87).

Een andere reden om onzichtbaar te blijven is dat daders de deur op een kier houden om een andere kant op te gaan, bijvoorbeeld met herstelgedrag (88). Jongeren doen het overigens vaker in het volle licht. Hun verbale vaardigheid en sociaal inzicht zijn eenvoudigweg nog onvoldoende ontwikkeld voor de verborgen tactieken (89).

Praten

De ordening naar fysiek, materieel, psychologisch, sociocultureel en digitaal wangedag is wel handig, want er zijn zoveel termen in omloop dat we soms door de bomen het bos niet meer zien. Er komen alleen maar meer termen bij zoals: #MeToo, doxing, Black lives matter en seksueel grensoverschrijdend gedrag (66,90–92). Hoe vaak hoor je in interviews niet de vraag: 'Wat is het nou precies?' En dan zie je de expert zoeken naar woorden. Geen wonder, want al dat gedrag overlapt voortdurend. Geen ideale manier om de wetenschap te laten aansluiten bij het publieke debat. Laat staan als je het wil meten: denk je seksuele intimidatie in kaart te brengen, blijkt het óók onder agressie, intimidatie of discriminatie te vallen. Zo wordt het wel erg troebel en lastig om er helder over te praten.

Daarom hebben we een geïntegreerde definitie van wangedrag opgesteld. Wel zo handig – dan weten we tenminste waar we het over hebben. Na grondig onderzoek van 489 definities kwamen we uit op vijf dimensies die al dat gedrag vangen, zónder overlap (8).

Geïntegreerde definitie (8)

Negatief werkgedrag bestaat uit fysiek, materieel, psychologisch, sociocultureel en/of digitaal wangedrag dat fysieke, psychologische, materiële en sociale schade kan toebrengen aan individuen, organisaties en de samenleving op een directe of vertraagde manier. Negatief werkgedrag wordt uitgevoerd door actoren die opereren in twee-, drietallen, of een netwerk binnen de groep. Deze actoren kunnen een crimineel/vreemdeling, klant/cliënt/leerling, collega/manager of relatie zijn tijdens het werk. Afhankelijk van het proces in tijd kunnen deze actoren verschillende constructieve en destructieve rollen aannemen in een groepsnetwerk met slachtoffers en daders. Deze rollen beïnvloeden de samenwerking op wangedrag in deze groep. De herhaling van het gedrag dat escaleert in ernstigere daden gedurende een periode van vier tot zes maanden maakt dat het slachtoffer zich niet langer kan verdedigen.

Meten

Met bovenstaande definitie in de hand wordt het een stuk makkelijker om dit wangedrag te meten. Gewoon in vijf dimensies zonder overvloedige overlap. Zo ontstond een vragenlijst naar negatieve samenwerking tussen werknemers, de Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ) (22). Deze geïntegreerde vragenlijst naar negatief werkgedrag is afgeleid van vijfenveertig valide en betrouwbare internationale vragenlijsten om het kwaad op het werk te meten. De vijf dimensies zijn: fysiek, materieel, psychologisch, sociocultureel en digitaal wangedrag. Wat ook gemeten wordt is hoe de werknemers zich in verschillende netwerken gedragen en de frequentie waarmee ze dit doen. We geven hier een korte toelichting per dimensie met steeds twee voorbeeldvragen.

1. Fysiek wangedrag. Fysiek wangedrag op de werkvloer kent uiteenlopende vormen. Denk aan direct geweld zoals slaan, schoppen, bijten, duwen, spugen of vastgrijpen (50,51,93). Ook mildere gedragingen vallen hieronder, zoals ongepaste lichaamstaal, iemand nadoen, negatief oogcontact of het bewust versperren van de weg – kortweg aangeduid als grof gedrag (94–96). Opvallend is dat mensen zich hier lang niet altijd van bewust zijn (97).

Ook middelengebruik op het werk, zoals alcohol of drugs, valt onder fysiek wangedrag (98). Dergelijke middelen versterken vaak impulsief gedrag. Mensen die verbaal geen uitweg vinden, kunnen terugvallen op lichamelijke expressie: smijten met deuren, stampvoeten of overdreven armgebaren (83–86). Alcohol en drugs vergroten dit risico nog verder (82).

Het belang van fysiek gedrag wordt onderschat: slechts 7% van onze communicatie is verbaal. Maar 38% wordt bepaald door toon en intonatie, en maar liefst 55% door fysieke signalen (99). Dat geeft te denken.

Ten slotte is er nog gedrag dat haaks staat op sociale normen binnen de werkcultuur, zoals het dragen van ongepaste kleding (bijvoorbeeld een laag decolleté of korte broek) of het gebruiken van een telefoon of laptop terwijl iemand tegen je praat (100).

2. Materieel wangedrag. Materieel wangedrag heeft te maken met materiële zaken als eigendommen, spullen van mensen of de organisatie (101). Voorbeelden zijn: inbraak, diefstal en vandalisme (102), maar ook sabotage (103), corruptie (104), personen, onderwerpen of een gebeurtenis uitbeelden via de media (105), en gebruik zonder toestemming (106). Materieel wangedrag wordt ook wel beschreven als 'contra-productief werkgedrag' (CWB), omdat het de organisatie handen vol geld kost. Hierbij kan je denken aan gedrag gericht op de organisatie (CWBO) (107) of op individuen (CWBI) (108). Voorbeelden van gedrag gericht op de organisatie zijn: opzettelijk langzaam werken, ronduit nietsdoen of werk expres fout uitvoeren. Voorbeelden van individueel materieel wangedrag zijn: iemands werkplek vervuilen, iemand een beloning onthouden, lenen zonder teruggeven, of kennis en informatie achterhouden die je collega nodig heeft (109,110).

3. **Psychologisch wangedrag.** Psychologisch negatief gedrag heeft betrekking op mentale aspecten. Dit kan zowel verbaal als non-verbaal zijn. Negatief verbaal gedrag omvat bijvoorbeeld vloeken, schelden, iemand telkens onderbreken, voortdurend en voor het oog van iedereen kritiek uiten, beschuldigen en roddelen (46).

Non-verbaal negatief gedrag is bijvoorbeeld iemand onder druk zetten door alles steeds te controleren (111), een afkeurende blik te geven (112), of bewust te laten falen (113). Je kan je ook non-verbaal uiten door juist iets niet te doen. Iemand niet uitnodigen voor een bespreking of sollicitatie (114) of niet reageren op wat iemand zegt bijvoorbeeld (115). Op die manier isoleer je iemand.

4. **Sociocultureel wangedrag.** Deze vorm van wangedrag is een mix van sociale en culturele elementen (116). De term 'sociaal' gaat over iemands thuissituatie en het sociale milieu waaruit iemand komt. De term 'cultureel' gaat over aangeleerde gedragingen gedeeld door leden van de samenleving, zoals overtuigingen, waarden, normen, persoonlijkheid (117,118) en de producten van dergelijke gedragingen, zoals wetten en religie (119).

Sociocultureel is een combinatie van deze sociale en culturele elementen die de basis vormen van wangedrag gericht op iemands organisatorische, demografische of sociale identiteit. Voorbeelden zijn grof gedrag op basis van leeftijd (120), discriminatie op basis van ras (121), agressie over religie (122), vooroordelen uiten over nationaliteit, grappen over iemands sociale status (123). Ook uitsluiting van vrouwen, alleenstaanden (124), of mensen met minder expertise (125), een bepaalde functie of een handicap hoort in dit lijstje thuis (126).

5. **Digitaal wangedrag.** De digitale technologie heeft grote invloed op ons werk. Het maakt ons werk makkelijker om bijvoorbeeld thuis te vergaderen, te administreren, te ontwerpen of uit te rekenen. Deze ontwikkeling is niet alleen maar positief; mensen en hun sociale relaties veranderen erdoor. Doordat deze technologie minder persoonlijk is, kunnen werknemers bijvoorbeeld de connectie met anderen verliezen (127) en zich anders gedragen, losgekoppeld van de echte wereld (128). Dit kan vervolgens leiden tot ruzies (129), of escalatie naar ernstiger gedrag omdat niemand je corrigeert. Het is makkelijker om de morele grens over te gaan.

Bij digitaal wangedrag zien we dat slachtoffers vaak terughoudend zijn om het te melden of hulp zoeken (130,131). Tegelijk zijn sommige mensen bijna constant online – zelfs tijdens het eten of slapen (132) – uit angst om iets te missen, oftewel FOMO: fear of missing out. Het leidt tot stress en negatieve gevoelens (133).

Berichten verspreiden zich razendsnel via knippen en plakken. Beelden, zoals foto's of video's, kunnen zich in no-time onder veel mensen verspreiden en blijven lang online circuleren. Juist door die snelheid, schaal en blijvende impact beschouwen we digitaal gedrag als een aparte categorie binnen wangedrag (134).



FIGUUR 1. Pestgedrag, intimiderend gedrag, seksisme en discriminatie

5 Het goede

In deze kantoortuin werken ze anders. De werkplekken zijn goed bezet en wie zich moet concentreren krijgt voorrang op een plek in een van de kamertjes met glazen wand. Vandaag zit ze tegenover haar leidinggevende. Zij heeft een iets grotere plek in de hoek van de zaal met meer privacy. Wanneer haar leidinggevende plots wordt weggeroepen, ziet ze op haar scherm dat ze niet heeft uitgelogd. Kleine moeite om dat even voor haar te doen, ze gaat zo zelf koffie halen en dan is er geen toezicht op deze werkplek.

Gelukkig is er in veel organisaties ook genoeg ‘goed’ gedrag te vinden. Of je het nu beleefdheid, integriteit, inclusie of psychologische veiligheid noemt – het draagt allemaal bij aan een prettige werkomgeving. We noemen het sociaal veilig gedrag. En dat zou net zo’n vaste plek moeten krijgen als het tegengaan van ongewenst gedrag.

Sociaal veilig gedrag, wat houdt dat in?

Beleefd en empathisch gedrag (69) waaronder: letten op iemands gezichtsuitdrukking, interesse tonen (136), aandachtig luisteren, collega’s met te veel taken helpen (137), de leiding helpen bij hun plichten (69).

Rechtvaardig en integer gedrag zoals: collega’s assisteren (138), eerlijke werkverdeling, op tijd komen, geleende spullen teruggeven, adequaat belonen (14,139).

Psychologisch veilig gedrag waaronder: coachen zodat iemand zijn volledige capaciteiten kan benutten (140), problemen kunnen bespreken in je team (141).

Diversiteit en inclusie zoals: iemands competenties belangrijker vinden dan afkomst (13), verschillen tussen mannen en vrouwen waarderen (141), rekening houden met levensfases (67,143) oprechte interesse in elkaars privéleven tonen (141).

Digitaal veilig gedrag bijvoorbeeld: je schermtijd begrenzen (145), adequaat omgaan met waarschuwingssignalen (146), veilige sites gebruiken, adequaat voorbereiden op virussen en gijzelsoftware (87).

Dit gewenste gedrag binnen sociale veiligheid staat daarmee tegenover het ongewenste gedrag zoals omschreven in de Arbowet.

Dynamiek

Bij het kwaad gaven we aan dat er altijd sprake is van vier dynamieken:

1. een combinatie van negatief gedrag;
2. van kwaad tot erger;
3. systematisch herhalend;
4. in het volle licht of in het geniep.

We zien deze dynamieken ook bij het goede:

1. Combinaties van positief gedrag worden vaak samen beschreven in een definitie van positief werkgedrag. Werknemers die samenwerken in positief gedrag bieden collega's en leidinggevendenden een helpende hand, bijvoorbeeld bij werkdruk of persoonlijke problemen. Hiermee motiveren ze collega's om ook zo te handelen en versterken zo het moreel. Niet alleen deze individuen helpen ze hiermee, ook de organisatie bereikt hiermee haar doel (147,148).
2. Van goed tot beter. Hoe het zit met escalatie van positief gedrag weten we gewoon nog niet. Dat is wel de moeite waard om te onderzoeken.
3. Systematisch herhalen werkt. We weten dat je het onderwerp 'goed gedrag' niet mag laten versloffen. Geef er voortdurend aandacht aan: bespreek het, waardeer het en maak het zichtbaar op de werkvloer. Gedrag – of het nu positief of negatief is – beklijft pas door herhaling.

Daarom is het logisch om ook de dynamiek van positief gedrag te meten.

Marius Rietdijk op de VU deed onderzoek naar positieve gedragsverandering. Wat bleek? Door het waarderen van goed gedrag stijgt de score op dit gedrag gemiddeld met 5% tot 7% (149).

4. In het volle licht. Gedrag is besmettelijk, zeker als het zichtbaar is. Dat noemen we modelling. In een fabriek waar bijna niemand gehoorbescherming droeg, lieten onderzoekers (Zohar, Cohen & Azar, 1980) zien wat het effect van hard geluid was op gehoor – met en zonder bescherming (150). Wat opviel: mensen keken niet alleen naar hun eigen resultaten, maar ook naar die van collega's. Een soort positief omstandereffect. Toen het merendeel van de werknemers de bescherming ging dragen, volgden de laatsten vanzelf. En nieuwe medewerkers? Die gebruikten gehoorbescherming alsof het altijd zo geweest was.

Praten

Er wordt vaak gedacht dat door positief werkgedrag te bevorderen het ongewenste werkgedrag in een team vanzelf wel afneemt. Dat is ten onrechte. Recente studies laten zien dat negatief en positief werkgedrag verschillend psychologisch gedrag is (151). Ga maar na: iemand de weg versperren of voor iemand de deur openhouden zijn geen tegenovergestelde gedragingen, maar totaal andere gedragingen. Dit betekent dat we iets heel anders doen wanneer we ons bijvoorbeeld betrouwbaar gedragen dan wanneer we onbetrouwbaar zijn (152). Wel is het zo dat positieve gedragingen vaker clusteren, evenals negatieve gedragingen (67,143). Verder staan ze dus volledig los van elkaar.

Metten

Met andere woorden: rechtvaardig en onrechtvaardig, of vriendelijk en onvriendelijk gedrag zijn geen polen op hetzelfde continuüm (152,153). En een hoge score voor roddelen betekent niet automatisch een lage score voor open communicatie. Daarom moeten we negatief en positief werkgedrag apart meten, ieder op hun eigen min- en pluspool (151).

Dit betekent ook dat positief en negatief werkgedrag naast elkaar bestaan. En dat is goed nieuws voor werkgevers die negatief werkgedrag inventariseren beschouwen als een betaalde belediging (154). Dat is niet zo gek, want wanneer je alleen negatief werkgedrag inventariseert, voelt dit alsof er niet ook veel goeds gebeurt. En dat klopt. De balans tussen die twee is waar het om gaat.

Wil je het goede en het kwade naast elkaar meten dan is er nu een instrument dat beiden meet: de Samenwerkings-analyse. Mensen werken altijd samen, of het nu in positief of negatief gedrag is. Deze analyse meet positieve en negatieve samenwerking tussen werknemers in een team, afdeling of zelfs de hele organisatie. De samenwerking wordt zichtbaar gemaakt in een rapport dat deze netwerken in de organisatie of het team toont.

Het positieve werkgedrag in deze analyse is wetenschappelijk ontwikkeld als Integrated Positive Work Behavior Questionnaire (IPWBQ) (23). Het negatieve werkgedrag in deze analyse is wetenschappelijk ontwikkeld als Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ) (22). De Samenwerkings-analyse heeft twee keer vijf dimensies met een gelijk aantal items. Ieder item met wangedrag heeft een tegenhanger van een item met positief gedrag.

Frequentie			Actor rollen	
1 Beleefdheid 9 items	2 Integriteit 13 items	3 Psychologisch veilig gedrag 14 items	4 Inclusie 15 items	5 Digitaal veilig gedrag 16 items
Fysiek wangedrag 9 items	Materieel wangedrag 13 items	Psychologisch wangedrag 14 items	Sociocultureel wangedrag 15 items	Digitaal wangedrag 16 items

FIGUUR 1. De tien dimensies van positief en negatief werkgedrag in de Samenwerkings-analyse

De vijf dimensies van positief werkgedrag zijn: beleefdheid, integriteit, psychologisch veilig gedrag, inclusie en digitaal veilig gedrag. Ook hier wordt gemeten hoe vaak werknemers zich in verschillende netwerken positief gedragen. We geven hier een korte toelichting per dimensie.

Dimensie 1: Beleefd en empathisch gedrag

De tegenhanger van fysiek wangedrag is beleefdheid (69,155). Beleefde mensen verplaatsen zich in de ander en denken bewust na over hoe ze iets zeggen (156). Beleefdheid is een sociale vaardigheid die de onderlinge communicatie vergemakkelijkt. In de kern draait het om respect tonen voor de ander, terwijl je tegelijk je eigen wensen uitspreekt (14,68,69,141). Zo klinkt ‘Doe jij het raam even open?’ minder empathisch dan: ‘Vind je het erg om het raam open te doen? Ik heb het warm.’

Bij beleefdheid speelt ook de fysieke component een grote rol. Denk aan gezichtsuitdrukkingen, interesse tonen (136), aandachtig luisteren, hulp aanbieden bij werkdruk (137), of ondersteuning bieden aan leidinggevendenden in hun verantwoordelijkheden (68). Veel vormen van beleefdheid zijn klein en vanzelfsprekend, zoals iemand groeten, bedanken of even aandacht geven – en toch zijn mensen zich hier lang niet altijd van bewust (14).

Beleefdheid is bovendien sterk afhankelijk van tijd en cultuur. Zo is het openhouden van een deur voor een vrouw een voorbeeld van een tijdgebonden norm, terwijl buigen of handen schudden cultuurgebonden manieren van groeten zijn. Politiek vaardige mensen maken vaak bewust gebruik van beleefd gedrag om hun doelen te bereiken (157).

Het zat Jaap vanmorgen niet mee. Het was zijn beurt om de kinderen naar school te brengen, er stond file, en er was ook nog een vroeg overleg. Gelukkig kwam hij *nét* op tijd binnen. Bij het openen van de deur zei Rik: 'We zijn nog niet begonnen, fijn dat je er bent. Was er file? Balen, man. Koffie?'

Jaap haalde zijn laptop uit zijn tas om de agenda en stukken erbij te pakken.

'We beginnen even met punt twee,' zei Ina, 'dan kan Jaap intussen even op adem komen.'

Dimensie 2: Rechtvaardig en integer gedrag

Het tegenovergestelde van materieel wangedrag is respectvol omgaan met de eigenschappen, inzet en tijd van zowel mensen als de organisatie (158). Dit gedrag noemen we integer of rechtvaardig. Denk aan: geleende spullen terugbrengen, op tijd komen, vrijwillig overwerken, toewijding tonen, of collega's ondersteunen (150,159,160). Zulke gedragingen zijn erop gericht om anderen of de organisatie vooruit te helpen, en dragen bij aan een positief werkklimaat (68). Omdat dit gedrag meestal niet tot de formele functie-eisen behoort, en ook niet direct wordt beloond of bestraft, spreken we van altruïstisch of pro-sociaal gedrag (139).

Rechtvaardig gedrag uit zich ook in het nemen van doordachte beslissingen met duidelijke uitleg, het eerlijk verdelen van werk en het adequaat belonen van prestaties (14,139). Daarbij ligt de verantwoordelijkheid niet alleen bij leidinggevendenden. Ook werknemers kunnen rechtvaardig handelen, bijvoorbeeld door eerlijk werkkosten te declareren, anderen erkenning te geven voor hun werk, of discreet om te gaan met vertrouwelijke informatie.

Een integere werkomgeving betekent ook dat taken afgestemd worden op de capaciteiten van medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld door aan te geven welke belastende taken je liever afstoot. Deze benadering komt voort uit het concept 'job crafting' (161): het idee dat werknemers actief mogen meedenken over de inhoud en uitvoering van hun werk. Zo sluiten taken beter aan bij hun voorkeuren, motieven en passies (140), en kunnen ze effectiever omgaan met veranderende behoeften, fysieke belastbaarheid of lastige aspecten van het werk (162).

Dimensie 3: Psychologisch veilig gedrag

Tegenover psychologisch wangedrag staat psychologisch veilig gedrag. Dit houdt in dat mensen elkaar ondersteunen, opkomen voor elkaar en elkaar coachen om ieders capaciteiten optimaal te benutten (140). Ook het geven van eer aan wie die toekomst, draagt bij aan een veilige werkcultuur (14).

Psychologische veiligheid ontstaat wanneer mensen zich vrij voelen om vragen te stellen, feedback te geven, fouten toe te geven of nieuwe ideeën aan te dragen – zonder angst voor afwijzing of bestraffing (163). Een positieve, veilige sfeer maakt het bovendien mogelijk om moeilijke of belastende taken bespreekbaar te maken en, waar nodig, af te stoten. Mensen durven hun visie te delen, zelfs als die afwijkt van de groep of raakt aan gevoelige thema's zoals identiteit en overtuigingen (164).

Kort gezegd: psychologisch veilig gedrag is mogelijk wanneer teamleden samen geloven dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Ze durven zich kwetsbaar op te stellen, juist omdat er ruimte is voor verschillen en voor het gezamenlijk oplossen van problemen. Binnen zo'n klimaat respecteren mensen elkaars competenties en voelen ze zich vrij om hier bewuste keuzes in te maken (165,166).

Dimensie 4: Diversiteit en inclusie

Het tegenovergestelde van sociocultureel wangedrag is het actief omarmen van verschillen tussen mensen. Dit noemen we diversiteit en inclusie. Hoewel deze begrippen vaak in een adem worden genoemd, betekenen ze niet hetzelfde.

Diversiteit verwijst naar de onderlinge verschillen tussen medewerkers. Denk aan gender, leeftijd, etniciteit, een handicap, seksuele oriëntatie, religie, vaardigheden, expertise, ervaring, nationaliteit, huwelijkse status en sociaaleconomische achtergrond (167,168).

Inclusie draait om de mate waarin die verschillen daadwerkelijk worden gewaardeerd, benut en zichtbaar zijn in de organisatie (169). Het gaat erom dat ieders ideeën, kennis en perspectieven worden gehoord en serieus genomen. Omdat de samenstelling van een organisatie steeds anders is, ziet inclusief gedrag er ook telkens anders uit.

Voorbeelden van inclusief gedrag zijn: het erkennen dat competenties belangrijker zijn dan afkomst (13), oprechte interesse tonen in het privéleven van collega's (141), of het openlijk waarderen van verschillen tussen mannen en vrouwen (141). Dit soort positief gedrag draagt bij aan een omgeving waarin iedereen zich welkom voelt, zich kan identificeren met de organisatie en zich verbonden voelt met haar doelen (13).

Dimensie 5: Digitaal veilig gedrag

De meeste mensen gebruiken ICT en sociale media op een positieve en zorgvuldige manier. Dit noemen we digitaal veilig gedrag. Mensen die zich digitaal veilig gedragen, weten het eigen gebruik binnen werktijd goed te begrenzen (143). Ze gaan bewust om met waarschuwingssignalen uit systemen, melden onregelmatigheden, en lassen eerst een denkpauze in voordat ze reageren op iets dat 'niet pluis' voelt (137).

Digitale veiligheid begint bij het besef dat je niet overal op hoeft – of kan – reageren wat er online gebeurt. Digitaal vaardige mensen blijven investeren in echt, menselijk contact en de offline wereld (170). Tegelijk zorgen ze voor goede digitale bescherming: ze gebruiken beveiligde websites, zorgen voor regelmatige software-updates en beschermen hun systemen tegen virussen (87,171).

Een digitale veilige houding omvat ook online omgangsvormen: beleefdheid, empathie, het vermijden van vooroordelen en het delen van betrouwbare, verifieerbare informatie (145). Daarnaast durven digitaal vaardige mensen anderen aan te spreken op risicovol gedrag, en delen ze tips wanneer ze digitale onveiligheid signaleren (146).

☆ Leestip

Artikel *Het einde van het bully tijdperk* (172)

Je bent nooit te belangrijk om aardig te zijn. Dit artikel legt uit hoe schaamte een rol speelt bij het uiten van goed en kwaad gedrag. Mensen kunnen ten goede veranderen. Door de moed op te brengen om hun schaamte te benoemen en zich uit te spreken, in de rol van slachtoffer, dader of omstander. Schaamte vormt de kloof tussen wie je bent en wie je graag wilt zijn.

www.weekvandeintegriteitrijk.nl/img-uploaded/wysiwyg_file/artikel-het-einde-van-het-bully-tijdperk-door-aukje-nauta-in-tc.pdf

📦 Oefening

In een sollicitatieprocedure geeft haar baas aan dat het quotum van vrouwelijke managers extra aandacht verdient. Ze gaat aan de slag om de stapel brieven nog eens te screenen. Een aantal goede mannelijke kandidaten valt helaas af. Het is voor een goed doel en bij gelijke kansen verdienen vrouwen de voorkeur. Daar kan ze zich wel in vinden.

Is dit positief gedrag? Wat denk jij? Waarom denk je dat?

Positieve discriminatie, goed bedoeld, maar voor wie?

Positieve discriminatie klinkt alsof je iets goeds doet: je helpt een groep die anders misschien minder kansen krijgt. Betekent dat automatisch dat het echt positief is? Niet iedereen profiteert ervan, en sommige mensen ondervinden er juist nadeel van.

Het hangt er maar net vanaf vanuit welk perspectief je het bekijkt. Of beter gezegd: wat je doel is. We associëren gedrag met 'goed' als de intentie goed is. Een positief doel kan ook een schaduwkant hebben. Denk aan oorlog: het ultieme doel is vrijheid, maar de weg ernaartoe is gevuld met leed.

In een werksituatie is dat niet anders. Je kan je mening doordrukken in een overleg omdat je écht gelooft dat het de beste keuze is. Of werknemers onder druk zetten om de kwaliteit omhoog te krikken. Hoe goed je intenties ook zijn, dat maakt het nog niet per se positief gedrag. Dus de vraag is: wat is 'goed'? En voor wie?

6 De fase

'Let op je gedachten, want ze worden je woorden. Let op je woorden, want ze worden je handelingen. Let op je handelingen, want ze worden je gewoonten. Let op je gewoonten, want ze worden je karakter. Let op je karakter, want dat wordt je lot.'

—
Bron: Quotes Lao Tze, Talmoed Joodse Heilige geschriften, Daila Lama, Boeddha, Ghandi.

'Let op je gedachten, want ze worden woorden', is niet zomaar een uitspraak, maar een inzicht dat aantoont hoe ons denken overgaat in handelen. Soms zetten mensen deze stap zonder zich bewust te zijn van de grens die ze overschrijden: de overgang van onzichtbaar naar zichtbaar gedrag. Dit patroon is terug te zien in vrijwel alle definities van ongewenst of negatief gedrag (148). Wat begint als een gedachte, kan zich uiten in publieke kritiek, geroddel (173,174), of ongepaste grappen (45,52,175,176).

Naarmate we ouder worden, leren we deze tactiek steeds effectiever toe te passen. Jongeren missen vaak nog de handigheid om dingen verborgen te houden – simpelweg omdat hun sociale en verbale vaardigheden nog in ontwikkeling zijn (88,120). Die achterstand halen ze snel in. Met de jaren worden we steeds beter in het afwegen of het uiten van een negatieve opmerking ons meer kost dan oplevert. Dit afwegingsproces staat bekend als de 'effect-danger-ratio' (177).

Escalatie en normalisatie

Woorden blijven niet altijd woorden. De stap naar fysiek gedrag is snel gezet. Vaak gaat het om een combinatie: schelden en slaan, of mondelinge seksuele avances gevolgd door ongewenste aanrakingen (66). We spreken dan van escalatie (178,179) omdat fysiek gedrag nu eenmaal als ernstiger wordt ervaren (80,180). Escalatie kent ook een subtielere vorm. Neem een vergadering. De bespreking is voorbij, iedereen is moe. Zonder nadenken wordt verwacht dat de vrouwen nog even de vaatwasser inruimen (24). Vanzelfsprekend, toch? Dit is geen opwelling, geen incident. Dit is een patroon. Het opleggen van fysieke taken als 'vrouwenwerk' is een vorm van normalisatie.

Beide processen – escalatie en normalisatie – zijn schadelijk. Het eerste kan uitmonden in schennis of erger (181). Het tweede wordt zo ingebed in de cultuur dat niemand zich er nog vragen bij stelt. En dat deze twee vormen elkaar versterken, hoeven we hier niet meer uit te leggen.

Gedachten en gedrag beïnvloeden elkaar

Werkt het ook andersom? Dat je eerst goede gedachten moet hebben om deze in woorden om te zetten? En leiden goede woorden vervolgens tot constructieve handelingen? Door herhaling en toepassing van deze gedachten, woorden en handelingen ontstaat een patroon dat bijdraagt aan positief werkgedrag. Veel therapeutische gedragsinterventies zijn hierop gebaseerd. Een van de meest gebruikte methoden,

cognitieve gedragstherapie, gaat ervan uit dat gedachten, gevoelens en gedrag onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (182). Door onze gedachten te veranderen, creëren we ruimte voor nieuwe, positieve gevoelens en gedragingen. Die worden vervolgens versterkt doordat anderen hier positief op reageren. Het proces werkt dus in beide richtingen: gedachten beïnvloeden gedrag, maar gedrag verandert ook onze gedachten en gevoelens.

Dynamiek

Deze dynamiek – gedachten beïnvloeden gedrag, maar gedrag kan ook onze gedachten en gevoelens veranderen – hebben we in hoofdstuk 4 en 5 over het goede en het kwaad uitgelegd. Dus daar gaan we hier nu niet dieper op in. Waar we wel op willen wijzen is dat deze dynamiek een rol speelt in het adviesproces met gerichte interventies. In de *Code Sociale Veiligheid 2.0* van de NVP (Nederlandse Beroepsvereniging voor HR-professionals) is daarom een fasering aangebracht (182). Ook de *Veiligheidsladder* (183) benoemt een aantal fases om te beoordelen waar je als organisatie in het proces naar verbetering – of verslechtering – zit.

Praten

In de eerste fase – de overgang van gedachten naar woorden – is praten over signalen op de werkvloer een krachtige interventie. Mensen zijn zich vaak niet bewust van de impact van hun gedrag, of missen simpelweg de juiste informatie. Door het gesprek aan te gaan, kennis te delen en te laten ervaren wat woorden met anderen doen, kan je verandering in gang zetten. Toch is signaleren niet eenvoudig. Veel gebeurt onder de oppervlakte, en als leidinggevende sta je vaak op afstand van de dagelijkse interacties. Daarom heeft Therapieland een oplossing bedacht: de module *Pesten en Agressie* is er voor iedereen die in de organisatie online hulp zoekt. Dit is een digitale manier van signaleren, maar er zijn ook andere opties. Zo kan je afspraken maken met de vertrouwenspersoon om actief signalen op te vangen en door te geven. Hoe eerder je signalen herkent, hoe sneller je kan ingrijpen.

Meten

In de volgende fase, fase 2, merk je ineens dat het niet bij woorden blijft. De signalen van gedachten en woorden zijn gemist, en nu escaleert het. Escalatie ontstaat altijd wanneer er niets wordt gedaan. In deze fase moet je extra inspanning leveren om het gesprek aan te gaan. Mensen verdedigen hun gedrag met uitspraken als: 'Het hoort er hier nu eenmaal bij', 'Daar bedoelen ze niets mee' of 'Mag er dan helemaal niets meer'. Dit is het normalisatieproces in werking – de 'slagroomklopper' uit hoofdstuk 4 draait op volle toeren.

Een indringend gesprek kan helpen om dit proces te doorbreken. Soms is het zinvol om met een psycholoog te oefenen in een veilige omgeving, of ondersteunend materiaal in te zetten, zoals kaartspellen of video's met lastige situaties waarop je je reactie

kan trainen (zoals de CamCoach uit hoofdstuk 10). In deze fase bevindt de organisatie zich in een soort tussenruimte: het kan nog beide kanten opgaan.

In fase 3, de fase waarin samenwerken hopeloos vastloopt, mensen vertrekken, zich ziek melden of afhaken, heb je een groter probleem. Gedrag dat ooit als 'grensoverschrijdend' werd gezien, is nu onderdeel van de machtsstructuur geworden. Een selecte groep permitteert zich veel, vernedert anderen en komt ermee weg. Op dit punt schieten betrokkenen in de verdediging zodra metingen of onderzoek worden aangekondigd. Daar zit natuurlijk niemand op te wachten. Sterker nog, verandering komt pas op gang als er externe druk ontstaat, zoals media-aandacht of een formele klacht.

Als adviseur op het gebied van sociale veiligheid op het werk moet je kunnen inschatten in welke fase de organisatie zit. Is het een overgang van gedachten naar woorden? Worden signalen genegeerd? Waarom is er weerstand tegen onderzoek? Durf je dit te benoemen en de directie te confronteren? Dit vraagt niet alleen om inzicht, ook om moed.

Veel mediators en organisatieadviseurs herkennen deze dynamiek. Conflicten, haantjesgedrag en discriminatie worden lang ontkend met uitspraken als: 'We hebben al zoveel geprobeerd'. Ondertussen is voor iedereen zichtbaar dat het bloed aan de muren zit. Wat is dat toch?

Gedrag dat wordt herhaald en systematisch genegeerd, wordt uiteindelijk onderdeel van de cultuur. Het wordt genormaliseerd en steeds vanzelfsprekender. Dit proces speelt een cruciale rol bij de oorzaken, het meten van problemen, de interventies en het beleid.

Deze fasen keren in de volgende hoofdstukken terug. In hoofdstuk 13 wordt bijvoorbeeld uitgelegd hoe macht wordt verworven, behouden en losgelaten in drie fasen. De interventiemethode van Team4Teams in hoofdstuk 9 onderscheidt daarin drie stadia van samenwerking (184). En in het beleid van de NVP worden in de *Code Sociale Veiligheid 2.0* drie fases van analyse en aanpak benoemd (185). Dit alles laat zien hoe diepgeworteld en gelaagd deze dynamieken zijn – en hoe cruciaal het is om ze te doorbreken.

Opbouw van de volgende delen

In deel 1 hebben we in kaart gebracht wat ongewenst gedrag is. Vervolgens gaan we in deel 2 aan de slag: wat kan je hieraan doen? Pas daarna nemen we afstand. In deel 3 zoomen we uit naar de oorzaken: waarom vertonen mensen dit gedrag? Dit leidt ons naar deel 4 waarin we ingaan op de vraag: welke professionals zetten zich in om dit gedrag en de gevolgen ervan in goede banen te leiden? Tot slot sluiten we af met een epiloog en blikken we terug op dit hele speelveld om met deze vraagstukken binnen organisaties aan de slag te gaan.

DEEL 2

De aanpak

Inleiding

Geen enkele werkgever wil problematisch gedrag in kaart brengen zonder zicht op vervolgstappen. Zonder handelingsperspectief gaapt er immers een kloof tussen signaleren en ingrijpen. En niets doen? Dat vergroot alleen maar de frustratie. Dat weet elke organisatie. Daarom is het essentieel om kaders te schetsen voor mogelijke oplossingen.

Gelukkig zijn die er. Wij gingen op zoek naar interventies die zich al minstens vijftien jaar bewezen hebben. Dat betekent niet dat er niets nieuws is – integendeel.

In de afgelopen vijf jaar is er veel ontwikkeld. Zo verscheen er een nieuwe STECR-richtlijn voor Sociale Veiligheid (1). Regeringscommissaris Mariëtte Hamer lanceerde een *Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer* (2), Joriene Beks en Hans van der Loo ontwikkelden *Praatkaarten Psychologische Veiligheid* met vijftig prikkelende stellingen (3,4) En de *KoersKaart* van de JenV Academie, gebaseerd op het werk van Amy Edmondson, biedt teams een concrete route om het gesprek aan te gaan en opdrachten uit te voeren (4). Deze tools helpen om een complex thema als sociale veiligheid tastbaar en bespreekbaar te maken. Dit is slechts een kleine greep uit het aanbod – de markt ontwikkelt zich razendsnel.

Wij kiezen ervoor om hier enkel bewezen effectieve interventies te belichten. Het is een begin. Hopelijk groeit deze inventarisatie de komende jaren uit tot een rijk overzicht van gedegen en werkzame aanpakken.

7 De mentale e-health module

Welkom in het *Pesten en Agressie*-programma! Jij bent waarschijnlijk aan dit programma begonnen omdat jij je niet prettig of onveilig voelt op je werk en misschien wel hele vervelende dingen hebt meegemaakt op je werk. Als jij je hierin herkent, dan is het goed dat je aan de bel hebt getrokken! Misschien weet je niet goed of je gepest wordt. Iedereen die zich onveilig voelt op het werk is welkom in dit programma.

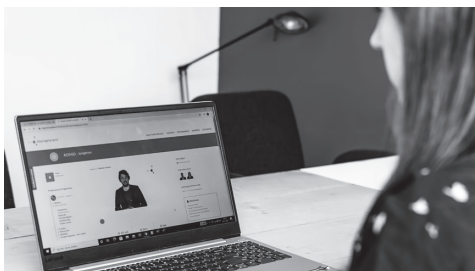
Je bent niet de enige; één op de vijf werkenden gaat dagelijks met lood in de schoenen naar het werk. Het kan zijn dat je wordt gepest, slachtoffer bent van seksuele intimidatie, conflicten hebt of te maken hebt met agressie. Hierdoor kun je gestrest, angstig, hopeloos, boos, eenzaam of zelfs depressief raken. Het kan soms aanvoelen alsof er geen uitweg is uit deze situatie, maar ook al geloof je het op dit moment misschien niet, er is altijd een weg om er weer uit te komen!

De module *Pesten en Agressie* is speciaal ontwikkeld voor werkenden om hen te ondersteunen bij het signaleren en aanpakken van ongewenst gedrag op de werkvloer. Wanneer werknemers te maken krijgen met ongewenst gedrag kunnen zij sinds 2017 anoniem inloggen op de e-health module *Pesten en Agressie* (5). Dit digitale programma helpt hen om beter te begrijpen wat ongewenst gedrag precies inhoudt, welke lichamelijke reacties het kan oproepen en bij wie ze terecht kunnen voor ondersteuning.

Zo krijgen medewerkers uitleg over de rol van een vertrouwenspersoon, het verschil tussen een arbo- en een bedrijfsarts, en wat ze kunnen verwachten van een mediator of psycholoog. Het programma beschrijft aan welke kwalificaties hulpverleners moeten voldoen, zodat werknemers zich bewust zijn van de kwaliteit van de aangeboden hulp.

Het hulpprogramma bevat ook therapeutische elementen, zoals mindfulness-oefeningen, stressreductietips en uitleg over EMDR-therapie. Daarnaast biedt het programma uitgebreide informatie over wettelijke regelingen rondom ziekte, arbeidsongeschiktheid en re-integratie. Alles wordt op een toegankelijke, persoonlijke manier gepresenteerd, als een soort op maat gemaakte webinar. Bij elk onderdeel is er een bibliotheek met artikelen, zijn er links naar boeken en websites en aanbevolen documentaires.

Elke medewerker, of hij nu dader, slachtoffer of omstander is kan op deze module inloggen. En dat sluit prachtig aan bij de dynamische wisseling van rollen. Op deze wijze krijgt iedereen in het netwerk de begeleiding die hij of zij verdient.



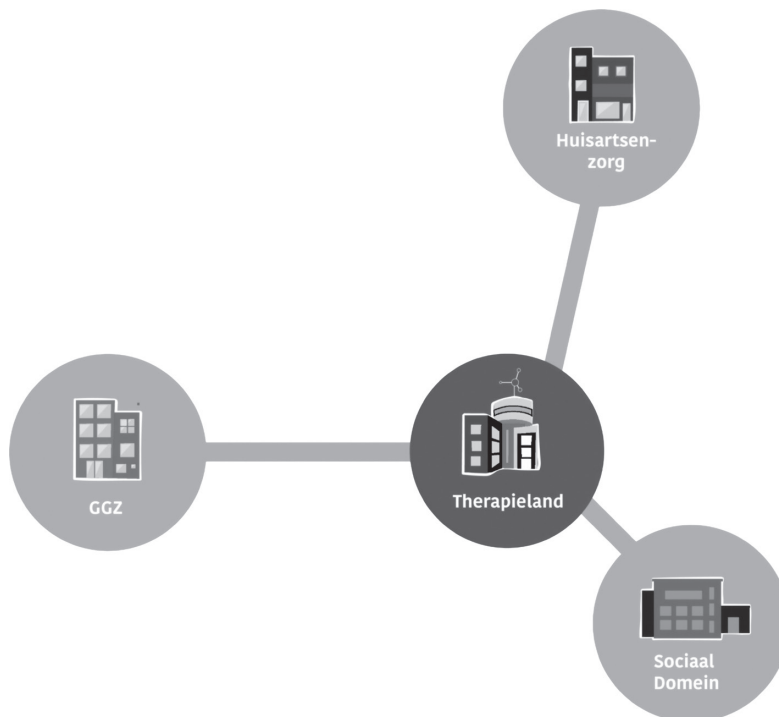
Bron: www.therapie.land.nl

Het zou mooi zijn wanneer er aan dit programma een signaalfunctie kan worden gekoppeld. Dan weet de leidinggevende dat er iets speelt op de afdeling. En dat vraagt om actie. De leidinggevende zou dan meteen duidelijke handvatten kunnen krijgen om in te grijpen en verandering in gang te zetten. Geen vage richtlijnen, maar concrete, direct toepasbare interventies. Toekomstmuziek, wie weet, de techniek maakt al veel mogelijk.

Dynamiek

Veel leidinggevendenden missen namelijk – soms onbewust – de signalen van ongewenst gedrag. Dat is niet zo gek, veel van dit gedrag sluimert een tijd onder de radar. Tegen de tijd dat medewerkers hulp zoeken of ermee naar buiten komen, kan de situatie al flink geëscaleerd zijn. Bovendien is niet elke leidinggevende even bedreven in het herkennen van deze signalen. Sommigen hebben een natuurlijk instinct, anderen leren het gaandeweg.

Hoe mooi zou het zijn wanneer het programma *Pesten en Agressie* hierop kon inspelen door ook voor de leidinggevende de ernst van de situatie stap voor stap in kaart te brengen en passende interventies aan te reiken. Duidelijke uitleg, praktische links en gerichte voorlichting zorgen er dan voor dat geen enkele leidinggevende achteraf kan zeggen: 'Dit heb ik niet zien aankomen'.



Bron: www.therapieland.nl

Praten

In het *Pesten en Agressie*-programma wordt de cliënt persoonlijk aangesproken door een psycholoog. De medewerker kiest zelf wie het meest aanspreekt: een man of een vrouw, een jongere of een meer ervaren professional. Wil je weten hoe het programma eruitziet? Bekijk dan de demo op www.therapieland.nl.

Oorspronkelijk begon Therapieland als aanbieder in de GGZ; inmiddels biedt ze ruim honderd programma's aan op thema's als depressie, werkdruk, stress, mindfulness en angstklachten. Dit aanbod wordt breed ingezet, van ziekenhuizen en jeugdhulpverlening tot GGZ-instellingen en vrijgevestigde psychologen, huisartsen en praktijkondersteuners.

Belangrijk om te weten: als een huisarts of psycholoog deze module aan een cliënt aanbiedt, blijft de leidinggevende erbuiten. In dat geval wordt er geen automatische link verstuurd.

Meten

In het hulpprogramma *Pesten en Agressie voor werknemers* is de Sociale Veiligheids-index ingebouwd (6,7). Door de vragenlijst in te vullen, krijgt de werknemer inzicht in de oorzaken van ongewenst gedrag, incidenten en het beleid binnen de organisatie. De antwoorden worden automatisch verwerkt en teruggekoppeld, zowel aan het begin als aan het eind van de module. Zo ontstaat een voor- en nameting.

Wanneer medewerkers beter leren omgaan met stress- en traumareacties als gevolg van ongewenst gedrag, merken ze zelf of hun antwoorden aan het eind van de module veranderen. Veel werknemers ervaren in eerste instantie vertrek of verzuim als enige uitweg wanneer ze vastlopen. Maar door nieuwe copingstrategieën te ontwikkelen, kan dat perspectief verschuiven.

Ze fronste haar wenkbrauwen. Daar kwam ze toch niet voor? Maar al snel werd het duidelijk: het gaat erom hoe je met zo'n gebeurtenis omgaat. En dat is voor iedereen anders. De één schuift het voor zich uit en plant een filmavond. De ander piekert uren en ligt nachten wakker. Sommigen praten er eindeloos over tot hun omgeving er genoeg van heeft, terwijl anderen juist alles analyseren voordat ze ook maar iets doen.

En zij?

Zij werd er somber van. Zocht meteen het machteloze schuldgevoel op. Wat zou ze graag een andere strategie beheersen.

Oké. En dat is dus precies wat ze hier gaat leren.

☆ Leestip

Zelfhulpboek *Pesten en Agressie op het werk*

Pesten en Agressie op het werk (8) bespreekt het hele proces van ongewenst gedrag op de werkvloer. Van omgaan met agressie en pestgedrag, tot hulp zoeken en aangifte doen. Ook gaat het in op oorzaken van sociale (on)veiligheid, wetgeving en beleid.

Door middel van cijfers uit verschillende bedrijfstakken is te zien hoe vaak diverse situaties voorkomen. Het verhaal is geïllustreerd met praktijkvoorbeelden waarin werknemers vertellen wat hen is overkomen en hoe zij de situatie hebben aangepakt. Dit boekje vormde de basis voor het e-health programma van Therapieland.

Werknemers kunnen dit zelfhulpboek gebruiken om meer te weten te komen over hun rechten en plichten. Bovendien kunnen ze door middel van de vele tips proberen grip te krijgen op de situatie en zo beter omgaan met pesters. Voor professionals, die vaak gespecialiseerd zijn in één gebied, is dit boek handig om een overzicht te krijgen van het hele proces en inzicht te krijgen in wat er in de spreekkamer van de medehulpverlener gebeurt.

Oefening

De IT-toepassingen om zowel werkgevers als werknemers te ondersteunen bij ongewenst gedrag groeien snel. In veel organisaties wordt de module *Pesten en Agressie* van Therapieland al jaren afgenomen. Ook bij psychologen en huisartsen wordt deze aangeboden aan cliënten die klachten ontwikkelen door ongewenst werkgedrag. Stel dat jij als IT-er in de ontwerpkamer aan de knoppen mag zitten om een systeem te ontwikkelen dat hierop aansluit. Hoe zou je leidinggevendenden kunnen signaleren? Of is dat met deze schotten in de zorg onmogelijk? Wat zou jij bedenken?

8 Omstanders activeren

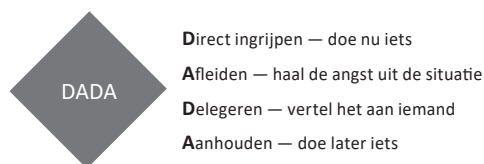
Een van je collega's heeft een zoon met autisme. Ze vindt dat de school de leerkrachten scholing moet bieden over autisme. Tijdens het teamoverleg licht ze haar agendapunt toe, maar de voorzitter rolt met zijn ogen. Op afwijzende toon zegt hij dat dit onderwerp op een ander moment besproken moet worden en schakelt direct over naar het volgende punt. Je ziet je collega ineenkrimpen, maar je zegt niets.

Wel gezien, wel gehoord, niets gedaan

Omstanders die niets doen, wegstaren of aan de grond genageld staan, zitten in een sociaal dilemma. Ze weten heus wel dat er van alles fout gaat. Maar wat doe je daar aan? En wat zijn de consequenties dan? Wanneer je geen zicht hebt hoe de hazen lopen, kan je je dus beter maar gedeisd houden. Met als resultaat: wel gezien, wel gehoord, niets gedaan.

Wanneer veel mensen passief toekijken ontstaat een collectieve besluiteloosheid. De daders en hun verdedigers kunnen blijven doorgaan met hun gedrag en langzaam aan kan de acceptabele norm ontstaan dat dit gedrag gewoon is. Wanneer we met elkaar niets doen ontstaat zo een valse consensus: 'Zo gaat het nou eenmaal hier'.

Marloes Siccama biedt een active bystander-aanpak⁴ aan om dit dilemma te doorbreken. Siccama is Associate Facilitator van The Active Bystander Training Company in Engeland. Omstanders die als aan de grond genageld staan en niet weten wat te doen, leren via een training hoe ze kunnen reageren in dit soort situaties. Ze krijgen vier strategieën aangeboden: Direct ingrijpen, Afleiden, Delegeren en Aanhouden, afgekort DADA.



AFBEELDING 1. DADA toolkit

Direct ingrijpen

Bij direct ingrijpen benoem je de olifant in de kamer. Doordat je direct ingrijpt ben je assertief en spreek je mensen met vertrouwen aan zonder dat je agressief wordt. Daarbij is er natuurlijk wel een verschil of je reageert op de inhoud of op de persoon.

4. Scott Soder is medeontwerper van dit bekroonde trainingsprogramma www.activebystander.nl om onacceptabel gedrag op het werk, op de universiteit en op school tegen te gaan. Hij heeft een team van facilitators die wereldwijd workshops geven (35).

Ondersteun en stimuleer de dialoog. Non-verbaal is ook een optie: een afkeurende blik, fronsen, je bril naar beneden doen, van zitten naar staan.

Voorbeeld. Tijdens een bedrijfsborrel wordt een nieuwe collega aan je voorgesteld. Een collega die erbij staat zegt: 'Nou als jij net zo goed kan rekenen als je eruitziet, dan wil ik wel een projectje met je doen'. Je zegt: 'Ik vind dit echt niet grappig Piet, hoe zou jij het vinden wanneer je zo geïntroduceerd wordt?' Non-verbaal: je lacht niet mee.

Afleiden

Kies je voor afleiden, dan haal je de angel uit een ongemakkelijke situatie. Afleiden kan vaak al genoeg zijn om een ongemakkelijk moment te doorbreken. Probeer hierbij te de-escaleren door de aandacht te richten op iets anders.

Voorbeeld. Je ziet dat iemand behoorlijk wordt uitgekafferd bij het koffiezetapparaat. Je bent net op weg om zelf een bakkie te halen. Terwijl je staat te tappen bedenk je wat je zou kunnen doen. Even flink opzichtig morsen met je koffie op die plek? Of zeg je: 'Hé, hebben wij zo meteen geen afspraak? Zou je mee willen komen, ik heb een vergaderplekje gevonden'.

Delegeren

Bij delegeren ga je naar je afdelingsmanager, HR-medewerker of iemand anders met sociale macht. Sociale macht kan je ook zoeken in het getal van een aantal collega's die het roerend met je eens zijn. Daarnaast is het mogelijk om hierover met de bedrijfsarts of een vertrouwenspersoon te praten.

Voorbeeld. Op de afdeling zie je dat mensen het klantsysteem van de organisatie gebruiken voor het opzoeken van adressen voor privédoeleinden. Je hebt al eens geprobeerd om het aan te kaarten door te zeggen dat je denkt dat dit geen goed idee is. Zonder resultaat. Nu stap je naar HR en zegt: 'Ik weet niet of ik hier goed aandoe om je dit te vertellen, maar het leek me beter. Ben ik nou de enige die dit opvalt?'

Aanhouden

Doe later iets. In een later stadium, na een dag of week bijvoorbeeld, kan je de situatie bespreekbaar maken. Niemand zal ervan opkijken wanneer je aangeeft dat je echt op dat moment niet wist wat je moest doen of zeggen. Geef aan dat je behoefte hebt om hier nu op terug te komen. Je deelt je informatie en vraagt wat de ander zou doen.

Voorbeeld. Een collega van je maakt voortdurend racistische en seksistische grappen. Hij lacht er zelf het hardst om en heeft intussen een aantal lachers op zijn hand. Vooral jonge vrouwen met een migratieachtergrond hebben hier volgens jou last van. Maar ze lachen mee, hoe zit dat? Check of dat klopt. Zien ze het zelf als onschuldig gedrag? Of voelen ze zich ongemakkelijk? Zijn ze ongevoelig voor zijn opmerkingen of zijn ze in werkelijkheid overstuurd of beledigd? Vinden ze het gevaarlijk om iets te zeggen?

Dynamiek

In feite kan je op al deze voorbeelden reageren met één van deze vier strategieën. Het hangt van de situatie af en hoe sterk je je voelt welke je op dat moment kiest. Ook is het mogelijk dat je in tijd van strategie wisselt.

Praten en meten

Het is fijn om de impasse te leren doorbreken. Want zwijgen voelt niet goed en het tast de sfeer op de werkplek aan. Toch zit hier ook een addertje onder het gras. Hoe goed je bedoelingen ook zijn, iets aan de situatie willen veranderen kan toch negatief voor je uitpakken.

Je kan als verklikker gezien worden en degene met macht en onbeschoft gedrag kan je te grazen nemen op een later moment. Scott en zijn collega's (9) adviseren dan ook om situaties niet altijd in je eentje aan te kaarten. Soms werkt het beter om dat met meer mensen tegelijk te doen.

Rijksambtenaren bij Binnenlandse zaken luiden de noodklok. Uitspraken als 'Mag ik je hoofddoek even lenen om iets af te stoffen', 'Dat is normaal toch, dat jullie moslims schapen verkrachten', 'luie negers', 'Die indo's zijn onbetrouwbaar', komen regelmatig voor. Wie collega's erop aanspreekt of dit aankaart bij de leiding wordt niet serieus genomen. Het gevolg voor de persoon in kwestie is eerder beschuldiging, persoonlijke aanvallen of een voorstel tot ontslag. 58 ambtenaren schrijven daarom een brandbrief aan de minister over racisme bij de overheid.

—
Bron: Brandbrief 6 november 2024, artikel *Trouw* 8 november 2024

Waar we ook over moeten praten is dat omstanders zwijgen omdat ze niet weten wat ze moeten doen. Uit voorgaande hoofdstukken kan je immers opmaken dat zwijgen niet positief hoeft te zijn; het kan net zo goed een strategie zijn om de dader te steunen of van de situatie te profiteren.

☆ Kijk- en leestips

Wikipedia: Waarom doen we niets?

De vier meest gehoorde redenen (www.activebystander.co.uk):

1. Sociale invloed: 'Mag er hier dan niks meer?', 'Dit doen we hier al twintig jaar zo'.
2. Angst voor vergelding: 'Ben ik dan de volgende?', 'Als de leiding niets doet, wie ben ik dan om mijn nek uit te steken?'
3. Publieke remming: 'Van al die mensen hier, waarom alleen ik?' 'Iedereen vindt dit kennelijk normaal'.
4. Diffuse verantwoordelijkheid: 'Niet mijn probleem, niet mijn verantwoordelijkheid', 'Het systeem is de schuld en moet anders'. Lees meer over redenen waarom we niets doen op Wikipedia over het omstandereffect.

Bystander experimenten

Het *Asch Conformity Experiment* en de *Smoke filled the room*-studie laten zien dat er heel wat moed voor nodig is om voor je eigen mening op te komen tegen het groepsproces in. Zelfs wanneer mensen overtuigd zijn van hun gelijk, kiezen ze voor aanpassing (conformity) aan de groep. En dan gaat het nog om situaties waarin er voor hun toekomst niets op het spel staat.

Filmpje *The smoke filled the room study*

<https://www.youtube.com/watch?v=KE5YwN4NW5o&t=11s>

The smoke filled room study is van Darley en Latane uit 1968 (10):

1. Er wordt een vrouw getoond die alleen in een kamer een test invult. Wanneer er rook onder de deur verschijnt, besluit ze meteen om haar spullen te pakken en te vertrekken.
2. Wanneer een vrouw in een volle zaal de test maakt, verschijnt er ook rook onder de deur. Doordat iedereen gewoon doorwerkt is de proefpersoon niet overtuigd van het gevaar. Het gedrag van deze omstanders hebben een beslissend effect op haar rol. Ze wacht zelfs totdat de anderen bijna niet meer te zien zijn.

Filmpje *Asch Conformity Experiment*

www.youtube.com/watch?v=OSsPfbupoac

1. Een man ligt op straat. Mensen lopen om hem heen, kijken naar hem en lopen door.
2. Een vrouw ligt op de trappen van een plein.
3. Een man ligt in een net kostuum op straat.

Wat valt op? We gaan gevaar uit de weg. Iemand die zo op de grond ligt kan wel een verslaafde zijn, dronken of psychiatrisch. Dat kan een gevaar voor je opleveren wanneer je wilt helpen. De vrouw en de man in kostuum krijgen eerder hulp. Wanneer er eenmaal iemand helpt volgen er meer mensen die in actie durven te komen. Er wordt als het ware een nieuwe groep van helpers gevormd.

De moord op Kitty Genovese

Op een avond in New York wordt een vrouw op straat vermoord. 37 getuigen hebben iets gezien, maar niets gedaan (zie kader).

On a fateful night 60 years ago, Kitty Genovese was, in fact, brutally murdered outside of her New York City apartment. But the headlines didn't tell the full story. The truth is that Genovese was murdered at 3 o'clock in the morning (while most people were asleep), some onlookers described uncertainty in what they saw (i.e., they did not believe Genovese was in danger), and the final attack that led to her death was in a stairwell, blocked from the view of potential onlookers. Not only this, but several people did also try to intervene both by calling the police and by yelling at the attacker. Meanwhile, Genovese's friend and neighbor ran to her side, holding her in her arms as she died. The original story of the

murder is told as a parable on the intrinsic apathy and indifference of humanity, but the truth is much more complicated.

Overigens bleek uit later onderzoek dat er bij de moord op Kitty Genovese wel degelijk omstanders waren die ingrepen (9). Het incident zette het onderzoek naar Omstander rollen wel voorgoed op de kaart. Inmiddels weten we dat omstanders niet louter apathische of onverschillige toeschouwers zijn. Ze steunden het slachtoffer zoals de vriend en buren van Kitty, of ze belden de politie.

9 De intensieve teamtraining*

Marieke heeft een active bystander-training voor de hele organisatie georganiseerd met open inschrijving en deelname als team. De keuze voor deelname is vrij. Ze hoopt toch zo dat het team van Henk als geheel inschrijft. En ja! Dat doen ze. Er zijn in dat team al geruime tijd signalen over grensoverschrijdend gedrag. Twee dagen voor de training wordt er afgezegd: zieken en te veel werk.

Op het eerste gezicht lijkt alles in orde. Iedereen doet zijn werk, niemand is openlijk grof. Maar als HR-professional weet je wel beter. Onder de oppervlakte speelt van alles, alleen laat niemand het achterste van zijn tong zien. Er wordt meegewerkt – althans, zo lijkt het. In werkelijkheid stagneert de boel: taken worden vooruitgeschoven, er wordt ja gezegd en nee gedaan.

Pieter Schoe van Team4Teams kent dit patroon.⁵ Met ruim vijftientig jaar ervaring trof hij talloze teams waar de samenwerking stroef verliep. Team4Teams bood de training pesten op de werkvloer aan, maar daar was geen vraag naar. Onder het label ‘samenwerking verbeteren’ bleek dezelfde aanpak wél aan te slaan. De Schaal van Samenwerking (schaalvansamenwerking.nl) laat zien dat de organisatiecultuur en het gedrag van collega's bepalen of mensen Overleven, Ontlopen of Samenwerken – oftewel weerstand, afstand of commitment.



AFBEELDING 1. Model Schaal van Samenwerking. Bron: www.schaalvansamenwerking.nl

* Voor dit hoofdstuk heb ik samengewerkt met Pieter Schoe (1959). Hij is eigenaar van Team4Teams en ontwikkelt samen met Floor Vullings een routekaart voor Samenwerking: de Schaal van Samenwerking. Hij is vijftientig jaar actief als teamtrainer en teamcoach in de regio Rijnmond, Zeeland en West-Brabant. Team4Teams is met twaalf teamcoaches actief in Nederland en België op het gebied van teamtraining, teamontwikkeling en groepsdynamica.

5. De Schaal van Samenwerking VOF ontwikkelt de routekaart, Team4Teams begeleidt groepen.

Samenwerken is samen + werken

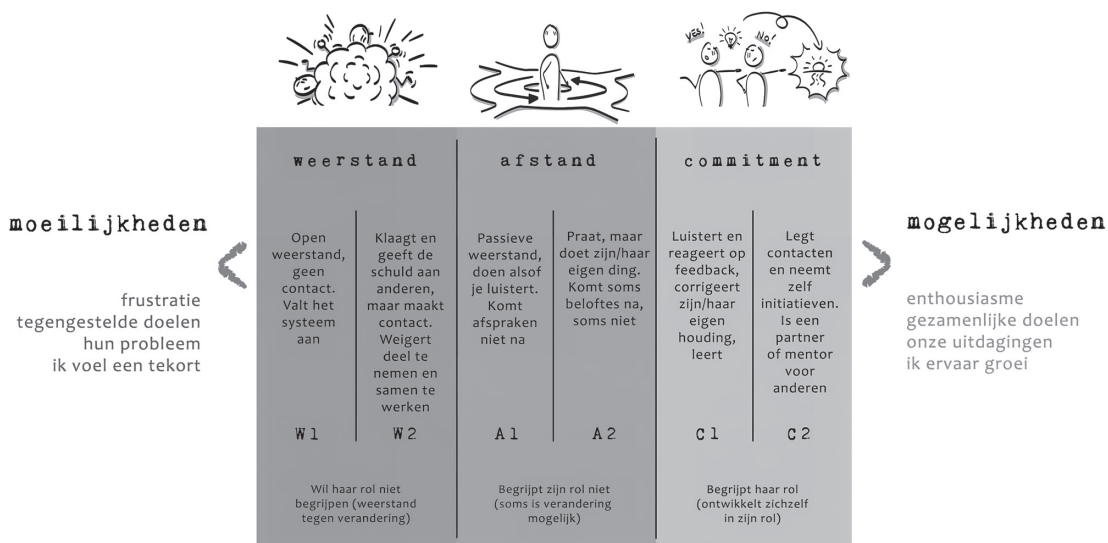
Samenwerken bestaat uit twee delen: 'samen' en 'werken'. Zodra deze twee gecombineerd worden ontstaat een cultuur van samenwerken. In een samenwerkend team is aandacht voor 'hoe doen we dit goed samen' en 'hoe gaan we effectief en efficiënt aan het werk'. Het is niet samen 'of' werken- maar samen 'en' werken. Er is aandacht voor de taak én het team.

We kennen gelukkig allemaal momenten waarop een samenwerking ons echt energie gaf, maar ook momenten dat we het gevoel hadden meer 'tegen elkaar' dan 'met elkaar' aan het werk te zijn. En beide werelden kun je ook besluiten te ontlopen. Om welke reden dan ook kun je besluiten om min of meer samen te werken maar dan op afstand. Zo is een schaal met drie 'werelden' ontstaan: overleven, ontlopen en samenwerken.

—
Bron: De Schaal van Samenwerking. Handleiding voor het versterken van samenwerking in teams (11)

Het team van Henk uit het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk, beweegt van overleven (het gemelde grensoverschrijdende gedrag) richting samenwerken. Je zou zeggen: dat is de goede kant op. En dat is ook zo, maar is het genoeg? Taken worden doorgeschoven, afstand wordt gecreëerd, iedereen doet zijn eigen ding. Ook Marieke uit het voorbeeld biedt een training aan zonder te communiceren waarom. Feitelijk is dat nog niet samen, maar ontlopen, met meer afstand tot gevolg. 'We moeten beter samenwerken!', klinkt het, maar zonder actie. Wie wat kan doen en wie er beter moet samenwerken blijft in het midden. Wie wél stappen wil zetten, krijgt niet altijd steun. Omstanders activeren? Nee, dat liever niet.

In een overlevende setting ontstaat weerstand. Terwijl niemand daarop zit te wachten. De *behoefte* om in één stap bij samenwerken te komen wordt groter, maar de *ruimte* om zelf te (kunnen en willen) bewegen wordt kleiner. Er ontstaat weerstand om zelf te bewegen. Men ervaart tekorten en gemis. Een kenmerk van een overlevend team is dat de ander het moet doen. Problemen worden groter, mogelijkheden worden 'oplossingen'. Het conflict over welke oplossing dan het beste is, wordt zelf een nieuw probleem. De oplossingen 'bevriezen' in het conflict.



FIGUUR 2. Moeilijkheden en mogelijkheden, www.schaalvansamenwerking.nl

De tegenstem

Voor een goede samenwerking moeten de moeilijkheden echter wel op tafel komen. Doet men dat niet, dan gaat elke mogelijkheid (oplossing) verloren. In vakjargon wordt dat 'de tegenstem' genoemd. Een leidinggevende die geen tegenstem wil horen raakt zijn collega's kwijt. Niemand neemt dan nog verantwoordelijkheid, iedereen weet 'dit gaat niet werken', maar het wordt te gevaarlijk om het te melden. Eigenlijk start hier al grensoverschrijdend gedrag! Het team werkt ieder voor zich of soms in een tweetal nog wel samen, maar het worden eilandjes. Afspraken die voorkomen dat grensoverschrijdend gedrag zich herhaalt, worden (ook in het voorbeeld van Marieke) niet besproken. Hoe kan dat veilig voor elke medewerker op tafel komen?

Op hoofdlijnen zijn er in ieder geval drie mogelijkheden: iemand in het team toont lef en legt de moeilijkheid op tafel (met een doel voor ogen gaat dat beter, bij een collega ondersteuning zoeken helpt ook). Of er is ingrijpen van buitenaf, dat kan HR zijn, een manager of directielid, de raad van toezicht, al dan niet na klachten via een vertrouwenspersoon. Dat gaat dan wel eerst met weerstand gepaard, waar niemand op zit te wachten. Of men ontloopt het tot het zo groot wordt en schadelijk dat het ontploft.

Hoe groot is de opluchting wanneer het lukt om van ontlopen naar samenwerken te komen doordat iemand lef toont, zich kwetsbaar durft op te stellen, een verlangen uitsprekt en de kwestie (met alle risico's die om verbetering vragen) samenwerkend op tafel legt? Hoeveel meer energie komt er vrij als de persoonlijke dilemma's besproken zijn?

Verkeerde volgorde

In een overlevend team gaat het met de volgordelijkheid mis. Er is eerst ontspanning nodig, terwijl de druk steeds verder wordt opgevoerd en er geen ruimte meer is voor groei, dat met fouten maken gepaard gaat. Met een zekere mate van ontspanning, luchtigheid, relativering wordt een veilige omgeving versterkt, waarin nieuwe afspraken door het team worden opgepakt en zo zorgen voor borging. Doordat de volgordelijkheid mist, is ondersteuning van buiten zo belangrijk, vreemde ogen nodigen uit en verstaan de deelnemers (eerder) de rol die ze zelf (teamversterkend) kunnen innemen. Slow down to speed up: stap er eerst even uit, bezie de werkverhoudingen, deel de tekorten en het gemis (want iedereen heeft die ondertussen gekregen) en werk dan aan (nieuwe) gezamenlijke doelen.

Opstaan en initiatief tonen leidt tot een betere samenwerking, zodra het doel – *een betere samenwerking* – centraal komt te staan. Dat wil iedereen wel. Het probleem is veel moeilijker op te lossen zonder een helder en aantrekkelijk doel. Ook ieders rol raakt uit beeld. Negatief bijdragen, of bijdragen, maar niet zichtbaar, of niets doen leidt uiteindelijk tot minder energie, minder eigen verantwoordelijkheid, meer ziekteverzuim en ook nieuwe ergernissen bouwen zich in het zwijgen langzaam weer op.

In elkaars aanwezigheid blijft men vriendelijk, maar zodra iemand weg is, komen de ingehouden irritaties los. Klagen over elkaar voelt logisch – zo behoudt iedereen zijn eigen vrijheid.

In veel organisaties leidt de roep om verandering steevast tot nóg een onderzoek in plaats van actie. Daadkracht ontbreekt dan, groei is traag of blijft uit. Ieder groepslid, elk teamlid heeft daarin een rol. Je rol (leren) verstaan is een sleutel, gelijktijdigheid, bijvoorbeeld in een teamtraining ‘georganiseerd’ maakt het verschil.

Slow down to speed up

Waar je naar toe wilt is een organisatie met teams waarin wordt samengewerkt. Een overlevende – misschien wel in een ‘het overleven ontlopende’ – situatie zoals dat van Henks team kenmerkt zich ook in dat men in één stap tot samenwerking wil komen. En dat gaat meestal niet. En soms is de schade groot en ontbreekt vooralsnog het verlangen naar een gezamenlijk gedragen doel.

Slow down to speed up: eerst is een pas op de plaats nodig, met erkenning dat er wat te doen is. Het team heeft het nodig om naar elkaar uit te kunnen spreken dat het oude gedrag niet meer passend is, om daarna afspraken te maken over nieuw gedrag.

Ze willen wel, maar de pijn zit nog in de weg om die kans te grijpen. Soms is de schade ook gewoon echt groot. In dat proces ondersteunt Team4Teams ook, met het positieve gedrag voor ogen. Doorgaans komt er een moment in het proces dat deze pijn, het gemis en tekort uitgesproken worden. Dat kan ook eerst in één op één gesprekken met de teamcoach. De vraag is dan ook of er (ergens diep verborgen) verlangen is om tot een goede samenwerking te willen komen. En soms kan het gesprek in een twee- of drietal en daarna in het team zelf. Alles met het doel om de positieve

krachten in het team te mobiliseren waardoor terugval wordt voorkomen. Er zijn randvoorwaarden nodig, waaronder een veilige, stimulerende en proactief uitnodigende organisatiecultuur.

Trainingsaanpak Schaal van Samenwerking

De trainingsaanpak van Team4Teams kent verschillende niveaus. Doorgaans willen klanten een lichte en luchtige start, niet alles gelijk op tafel. Soms wordt er eerst uitvoerig individueel gesproken met alle teamleden. Met behulp van een ervaringsleeroefening wordt in een eerste sessie doorgaans eerst een samenwerkende houding opgeroepen. Men ervaart uitdaging, positieve energie en plezier. Pas als deze positieve 'state' is bereikt wordt de Schaal van Samenwerking geïntroduceerd. Het team raakt dan als vanzelf in gesprek over situaties in hun samenwerking waarin het nog allerm minst positief samenwerken is. Dat het team in een teamoefening wel goed kan samenwerken wordt dan als het ware een houvast om verbeteringen op de werkvloer op te pakken. Op wat goed gaat kun je bouwen. De resultaten zijn in elk team anders. Pakken de teamleden hun rol? Zijn een directe (en in het verleden grove) collega en een stille indirecte (zich slachtoffer voelende) collega voldoende gehoord om zelf ook te kunnen bewegen? Zijn een directe leidinggevende en een in hun schulp teruggetrokken team voldoende gehoord? Hoe wordt de kracht van ieder gezien en positief gekaderd ingezet?

Voor een trainer en teamcoach is het belangrijk om zelf vanuit het samenwerken te begeleiden. Bij Team4Teams noemen ze dat 'meervoudig partijdig'. De begeleider hoort de partijen en zoekt samen met de partijen naar: is iedereen wel gehoord, is alles wel gezegd en zoekt en verkent ingangen om bij verbinding en een gezamenlijk ondersteund doel te komen. Er is een team, er is een taak.

Praten

Veel interventies richten zich op het bespreekbaar maken van problemen. Ook ongewenst gedrag wordt besproken in een teamoverleg. Waar in het proces is de kink in de kabel gekomen? Werd de nieuwe teammanager te persoonlijk, had het ook taakgericht besproken kunnen worden? Of was het de gemiste order die leidde tot ontslagen? Praten met elkaar blijft natuurlijk belangrijk, maar de kwaliteit van het gesprek bepaalt het verschil. Gaat het alleen over problemen en hun oorzaken, of ontstaat er ook ruimte voor nieuwe mogelijkheden? Die ruimte is essentieel om samenwerking te versterken, groei te genereren en energie te geven.

Dynamiek

Het leven zit niet altijd mee, er is altijd wel ongemak. Het weer, ziekte, personeels tekort, geld, een marktontwikkeling of oorlogsdreiging, om maar een paar dingen te noemen. Het is niet de sterkste of de slimste, maar degene die op wisselende omstandigheden snel kan reageren die overleeft, zo stelde Darwin al lang geleden (12). Bij een goede samenwerking omarm je de problemen om tot een gezamenlijk

gedragen oplossing te komen. De medailles op de eindstreep zijn dan ook niet individueel, maar voor het hele team. Er is balans nodig tussen de problemen op tafel en de mogelijkheden die daaruit zichtbaar worden. Daarin past het om met behulp van een interventie de samenwerking te zoeken door op een respectvolle manier aardig en eerlijk te zijn naar elkaar, om daarmee de duidelijkheid te creëren die tot groei leidt.

De één vindt de samenwerking belangrijker, de ander de resultaten. Beiden zijn belangrijk. Als dit uit balans raakt dan vervalt een team langzaam naar ontlopen, met uiteindelijk ontevredenheid en irritatie tot gevolg.

In maart 2020 werd een lockdown ingesteld door de Nederlandse overheid. Ook alle restaurants moesten hun deuren sluiten. Een ongekende ingreep. Na een paar dagen al zag je ondernemers in de horeca erop reageren. Gasten in het restaurant ontvangen kon dus niet, een balie timmeren voor de ingang en afhaalmaaltijden koken, kon dus wel. Gelukkig steunde de overheid iedere ondernemer die de deuren moest sluiten, dus werd het niet direct een slagveld voor alle getroffen, maar de creatieve reactie van enkelen op veranderende omstandigheden was opmerkelijk. Een probleem werd een mogelijkheid.

—
Bron: De Schaal van Samenwerking. Handleiding voor het versterken van samenwerking in teams (11)

Kom op tijd in actie

Ook Team4Teams komt in de teams persoonlijkheden tegen die met hun gedrag de samenwerking frustreren. Maar in plaats van hen te isoleren, benutten ze juist de reacties van het team op dit gedrag. Waarom tolereert het team dit? Hoe kan de groep een constructievere rol spelen? Dominantie en frustratie binnen een team hebben altijd een reden. Door een gerichte interventie krijgt het team én de desbetreffende persoon de opdracht om constructief gedrag te stimuleren. De stille bystanders hebben ook een rol te vervullen. Door samen op te staan blijft niemand uitgezonderd. Het is dus niet het gedrag van één teamlid dat verandering vraagt – iedereen kan door zijn of haar gedrag aan te passen bijdragen –, zo ontstaat teamgroei.

Een dergelijke interventie kan stevig zijn en wordt ondersteund door teamdynamiek- en persoonlijkheidsmetingen. Uiteindelijk blijkt dat het bevorderen van constructieve rollen binnen groepen een effectieve methode is (11,13). Op tijd in actie komen maakt het wel eenvoudiger. Het voorkomt verdere beschadigingen en het proces van herstel is goedkoper. Het mooie is ook dat deze aanpak in veruit de meeste gevallen leidt tot verbetering zonder dat medewerkers zelf vertrekken of gedwongen afscheid nemen.

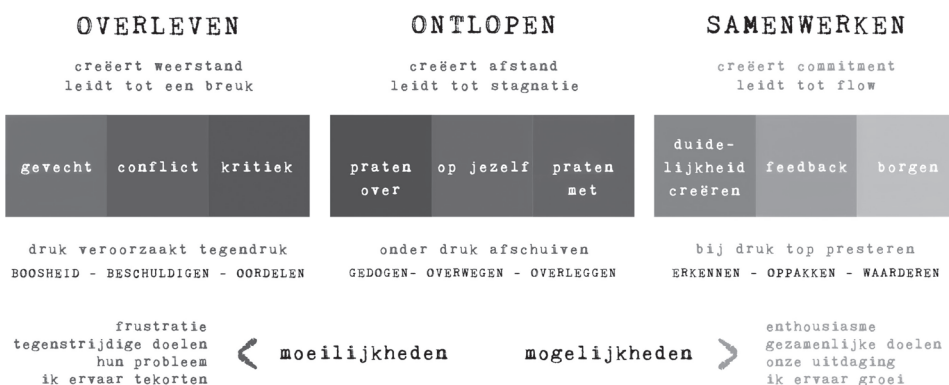
Meten

De Arbeidsomstandighedenwet stelt dat organisaties beleid moeten voeren op psychosociale arbeidsbelasting inclusief ongewenst gedrag. De meeste organisaties meten dit regulier als werknemers tevredenheid. Het grootste deel van de oorzaken van ongewenst gedrag komt voort uit de groepsdynamiek (14). Meten is weten zou je denken, maar er schuilt ook een risico. Medewerkers kunnen stilzwijgend besluiten een goed functionerende teamleider te beschuldigen van onveiligheid, simpelweg om verworven rechten te beschermen.

Bij Team4Teams begrijpen ze deze dynamiek. Daarom richten ze zich eerst op het team als geheel. Wanneer een persoon als zondebok wordt aangewezen, ontstaat angst: niemand wil de volgende zijn. Hierdoor belandt de organisatie in een negatieve status quo – stilstand wordt het hoogst haalbare. Wie dit wil meten schiet in een kramp (15). Men bevestigt liever dat er maar één schuldige is én raakt daarmee zelf ook gevangen in het ‘naar elkaar wijzen’. Van fouten leren komt daarmee stil te staan. Een fout toegeven betekent immers schuldige worden.

Oefening

De Schaal van Samenwerking is open source en kan direct worden ingezet zodra samenwerking op de agenda staat. Een externe begeleider kan dit proces versnellen, maar het kan ook zonder.⁶ De routekaart van de Schaal wijst de weg.⁷



FIGUUR 3. De Schaal van Samenwerking

Bekijk afbeelding 3, De Schaal van Samenwerking. Bespreek met de teamleden waar het team zich bevindt en welke stappen nodig zijn om door te groeien naar een constructieve samenwerking. Vraag het team om de afbeelding in kleine zelfgekozen groepjes van twee of drie te bespreken:

6. Team4teams biedt opleidingen aan voor adviseurs en coaches om zich in deze methodiek te bekwalen. Informatie via: schaalvansamenwerking.nl/diensten/opleidingen

7. Interne coaches worden bij Team4Teams opgeleid in deze methodiek.

1. Waar bevindt het team zich op een goede dag en op een slechte dag?
 - Noem een voorbeeld waaraan je dan denkt.
 - Naar welke positie op de schaal willen we als sub groepje toe bewegen?
 - Wat is dan het eerste dat we kunnen doen?
2. Bespreek de uitkomsten in de hele groep, maak concrete afspraken over specifieke situaties en kom erop terug (een maand later) met twee vragen:
 - Wat lukt al?
 - Waar is meer aandacht voor nodig? Welke drempels zijn er waardoor het niet wordt opgepakt, of welke prioriteit voorkomt dat hier aandacht voor is?

Er zijn in korte tijd duizenden organisaties die de Schaal als routekaart en haar hand-leiding in teams zijn gaan gebruiken. Honderden organisaties en interne coaches worden daarbij begeleid door Team4Teams. De Schaal is er in meerdere talen.

☆ Tips

1. *Kritiek, zeker gecombineerd met irritatie, wordt snel persoonlijk*
 Wacht niet tot de emotie overheerst, maar focus op de taak. Bijvoorbeeld: 'Ik had deze uitkomst verwacht, maar dit is het resultaat. Wat kunnen we allebei anders doen om onze doelen op tijd te halen?' Door de taak en het doel centraal te stellen, wordt feedback gelijkwaardig en constructief. Uiteindelijk draagt iedereen bij – van bestuur en directie tot teamleider en medewerker – of het nu negatief is, ontlopend, of constructief en proactief.
2. *In organisaties gaan dingen mis*
 De vraag is niet: 'Hoe voorkomen we dat fouten gebeuren?', maar: 'Wat kan ieder doen om deze situatie in de toekomst te verbeteren?' Een uitsluitend probleemge-richte benadering wekt irritatie op, terwijl een op mogelijkheden gerichte aanpak energie vrijmaakt en ook ruimte geeft om problemen op te pakken.
3. *Het gaat niet om het probleem zelf, maar om hoe ermee wordt omgegaan*
 Dit voorkomt schuldtoewijzing, want wanneer irritatie en schuld centraal staan, ontstaat automatisch de vraag: 'Wie heeft dit veroorzaakt?' Op de persoon dus en dit maakt samenwerking onveilig. Door de taak centraal te stellen in plaats van de persoon, kunnen mensen meebewegen zonder dat de schuldvraag centraal komt te staan. Een probleem met irritatie wordt zo een uitdaging met energie.

10 De Situational Judgement Test en de CamCoach*

Twee collega's praten bij het koffieapparaat na over het teamuitje van de vorige dag. 'Wat een leuk feestje hè, en op het eind ging iedereen helemaal los. Ik heb er foto's van gemaakt en wil die op Facebook zetten. Wat vind je daarvan?'

1. 'Prima, maar laat die met mij erop even weg.'
2. 'Ja leuk, moet je doen. Ik ben benieuwd.'
3. 'Mm, Facebook lijkt me niet zo verstandig, kan je ze niet mailen?'
4. 'Ik voelde me al geremd toen je deze foto's gisteren nam. Wanneer je ze ook op Facebook zet ben ik hier niet gelukkig mee.'

—
Bron: Opgesteld met toestemming van Van der Maesen | Koch HRM-advies

Onze belastingdienst of douane kan zich geen wangedrag veroorloven. Integriteit staat dan ook al jaren hoog in het vaandel. Helaas is ook alledaags racisme, pesten of discriminatie daar niet vreemd. Vandaar dat ze alles uit de kast trekken voor een integere werkomgeving, vrij van ongewenst gedrag. Via regulier werkoverleg en gedragsregels bijvoorbeeld, staat dit onderwerp continu op de agenda. Het is dan altijd handig om voorbeelden bij de hand te hebben. Wat zou jij doen? Is er eigenlijk wel één goed antwoord? Met behulp van videoprogramma's worden meerdere van dit soort situaties gepresenteerd.

Daar mag elke medewerker dan een antwoord op geven. Zo word je al lekker aan het denken gezet over allerlei dubieuze en discutabele kwesties. Daarna praat je hier met de groep over door.

Van der Maesen en Koch ondersteunt bedrijven met deze aanpak.⁸ Er zijn twee soorten videoprogramma's: de Situational Judgement Test (SJT) zoals in het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk en de webcamtest zoals de CamCoach. Dit soort tests worden al langer gebruikt voor het trainen van sociale vaardigheden bij werving en

* Voor dit hoofdstuk is input geleverd door Barend Koch (1968). Hij is psycholoog en heeft zijn passie gevonden in het ontwikkelen van methoden en instrumenten die worden ingezet bij assessment, training, coaching en loopbaanbegeleiding. Voor hem zijn deze geslaagd als ze vernieuwend, wetenschappelijk onderbouwd en praktisch bruikbaar zijn.

8. Via een online platform T-station kunnen gebruikers zelf het beheer voeren. Zoals het afnemen van tests en het opvragen van rapportages. Dit T-station bevat innovatieve en zorgvuldig ontwikkelde instrumenten, zoals Webcamtests, CamCoaches, SO-tests, Situational Judgement Tests (SJT's), cognitieve capaciteitentests, vragenlijsten voor wekwaarden, werkstijlen en interesses, en de Hexaco PI-R persoonlijkheidsvragenlijst. Binnen T-station kan je ook een eigen online test, toets of trainingsmodule op maat laten maken www.vandermaesenkoch.nl

selectie of het voorspellen van studieprestaties (188). Je kan ze ook heel goed inzetten voor ongewenst gedrag of integriteitbewustzijn. Hoe werkt zo iets?

In een korte video met acteurs krijgen medewerkers een aantal situaties op het werk voorgeschoteld. Ze geven het antwoord dat hen het beste lijkt. In de SJT is dat met een keuzeknop uit vier opties, in de CamCoach mag je spontaan een mondelinge reactie geven. Deze reactie wordt opgenomen met een webcam en achteraf beoordeeld aan de hand van algemene en specifieke indicatoren per situatie (18). We geven van ieder een voorbeeld met uitleg.

Voorbeeld Situational Judgement Test

Het beeld is bevroren en de volgende inleidende tekst wordt gesproken aangeboden: Een werknemer meldt zich regelmatig ziek wegens verkoudheid. Ook nu zegt zij dat zij naar huis wil gaan, terwijl het erg druk is op de afdeling.



AFBEELDING 1. Situational Judgement Test. Bron: www.vandermaesenkoch.nl

Vervolgens start het filmpje. De medewerker zegt: 'Ik denk dat ik maar beter naar huis kan gaan, ik heb het even aangezien, maar dit gesnotter is ook helemaal niks.' Je moet kiezen uit vier opties in vier filmpjes met een reactie als leidinggevende. De kandidaat moet iedere reactie beoordelen op effectiviteit op een schaal (afbeelding links) van 1 (niet-effectief) tot 5 (effectief).

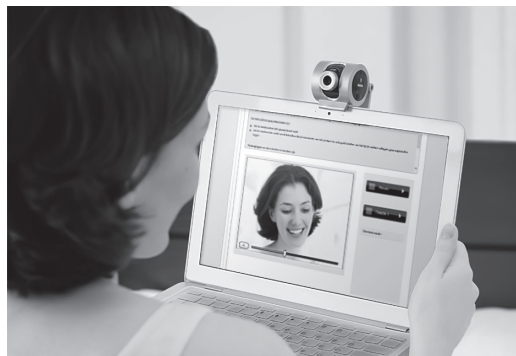
De volgende vier reacties worden verfilmd weergegeven:

1. 'Ik begrijp best dat dat niet gemakkelijk voor je is, maar eigenlijk vind ik het ook heel onplezierig voor ons hier als je nu weggaat, met al dat werk dat we hier hebben liggen, ik hoop dat je dat begrijpt.'
2. 'Ja, dat zal allemaal wel, maar ik vind toch echt dat jij te vaak afwezig bent. Ik vind dat jij maar eens bij de dokter langs moet gaan om te kijken of er niet iets met jouw weerstand aan de hand is, want zo kan dat echt niet langer. Op deze manier komt al het werk achter.'

3. 'Joh, ik vind het heel vervelend voor je, maar er moet mij toch iets van het hart. Je bent de laatste tijd heel veel ziek wegens verkoudheid, is er soms iets anders aan de hand? Ik vind het toch moeilijk om dit steeds weer te accepteren.'
4. 'Het valt me toch echt een beetje van je tegen dat jij je om elke kleinigheid ziekmeldt. Zie je, je hebt er ook je collega's ermee, die zadel je met een hoop werk op. Realiseer je je dat wel?'

Voorbeeld CamCoach

In de CamCoach krijg je te maken met gefilmde praktijksituaties waarin een acteur jou rechtstreeks aanspreekt. Zodra het beeld bevriest krijg je de gelegenheid om hier spontaan op te reageren.



AFBEELDING 2. CamCoach. Bron: www.vandermaesenkoch.nl

Je reactie wordt opgenomen met de webcam. Direct daarna bekijk je je eigen reactie terug, samen met nuttige tips en een modelreactie om je aan te spiegelen. Met die input speel je de situatie opnieuw af en spreek je een verbeterde versie in. Dat herhaal je net zo vaak tot je tevreden bent. Vervolgens start je met de volgende situatie. Na afloop kan je alle opnames terugzien – alleen, samen met iemand anders of in groepsverband.

Praten

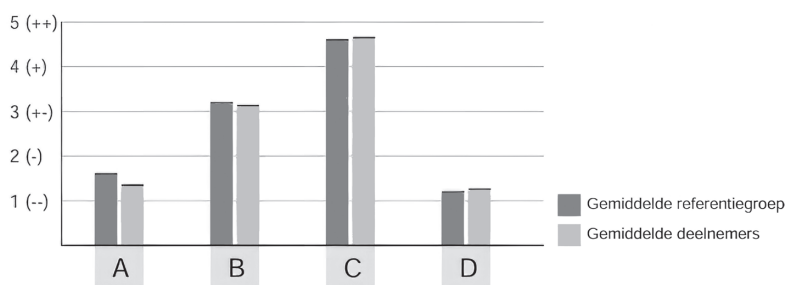
Tijdens het teamoverleg worden de situaties met elkaar besproken. Het voordeel van deze werkwijze is dat iedereen eerst zelf voor het beeldscherm een antwoord heeft afgewogen. Nu worden de verschillen duidelijk. Waarom is de ene reactie effectiever of prettiger dan de andere? Natuurlijk zijn er verschillende inzichten en argumenten. Die worden met elkaar gedeeld.

Het mooie van deze methode is dat de leidinggevende een rapportage kan krijgen om te zien of de meningen in het team ver uit elkaar liggen voor ze in gesprek gaan. De computer heeft dit geregistreerd.

Meten

De SJT is tegelijkertijd ook een test. De scores van de medewerkers worden afgezet tegen een sociale norm of code. Deze is ontwikkeld door wijze vrouwen en mannen op dit gebied. Zo kan je als organisatie met deze aanpak samen discussiëren en meten waar je met elkaar staat qua sociale veiligheid en integriteit.

Dat zijn geen ingewikkelde rapportages, maar staafdiagrammen waarop de antwoorden zijn gecategoriseerd en afgezet tegen de referentiegroep.



FIGUUR 3. Voorbeeld uit een rapportage. Bron: www.vandermaesenkoch.nl

Dynamiek

De CamCoach is geen test, maar een trainingsmiddel. Je krijgt een spiegelkje voorgehouden op je eigen gedrag. Pijnlijk soms, maar heel leerzaam (18). Door te regeren, terug te kijken, te reflecteren en nog een keer te reageren oefen je om beter met situaties als deze om te gaan (19). Door oefening en herhaling wordt sociaal veilig gedrag aangeleerd (16,17).

En dat is een prachtige vorm. Want wie is er nu net zo geduldig met je als de computer? Zo kan je in alle rust je gedrag in moeilijke situaties verbeteren. En ben je het zat, dan herhaal je het op een ander moment nog eens. Ook mooi wanneer je dit tussentijds al bij je collega's en klanten kan toepassen. Doordat zij anders op je gaan reageren wordt het leren nog eens verdiept. Je voelt dat het effect heeft en dat je je eigen grenzen durft te trekken zonden dat de ander hier moeite mee heeft. Bravo!

In het programma wordt geen strikt onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en werknemers – tenzij je dat zelf wilt. Sommige mensen zien een leidinggevende gewoon als een collega met een andere functie, maar leidinggeven brengt specifieke uitdagingen met zich mee. Naast het aansturen van een team dragen leidinggevenden ook commerciële en financiële verantwoordelijkheden. Dat vraagt om extra ondersteuning. Dit programma biedt die mogelijkheid, zodat zij niet alleen grip krijgen op ongewenst gedrag, maar ook sterker staan in hun rol.

☆ Tip

Besef dat het inzetten van de SJT en CamCoach altijd maatwerk is. In jouw sector kunnen situaties voorkomen die nog niet in de bestaande casuïstiek van de leverancier zitten. Die moeten jullie samen ontwikkelen, en dat brengt ontwikkelkosten met zich mee. Maar die investering weegt ruimschoots op tegen de kosten van traditionele rollenspellen met acteurs (20). Bovendien bieden video's een toegankelijk alternatief voor medewerkers met minder lees- en schrijfvaardigheid, zoals migranten. Zo wordt leren niet alleen effectiever, maar ook inclusiever (21).

☆ Kijk- en leestips

Film *Doubt*

Er zijn veel films gemaakt met morele dilemma's. *Doubt* is zo'n voorbeeld waarin het vermoeden van ongewenst gedrag een centrale rol speelt. Een toelichting van deze film is ook op Wikipedia te vinden maar het kijken naar de mooi gespeelde interacties en vertwijfeling door de hoofdrolspelers Meryl Streep en Philip Seymour Hoffman raken je.

Artikel *Integriteit moet je voelen*

Herman Bosman schreef in zijn artikel *Integriteit moet je voelen* dat je je bewust moet worden van morele dilemma's. Hij evalueert hoe de CamCoach hierbij heeft geholpen (23).

📦 Oefening

- In dit hoofdstuk gaven we je een voorbeeld van iemand die zich vaak ziekmeldt met opties voor een reactie. Hoe zou jij reageren op deze ziekmelding?
- Bedenk nu zelf een moreel dilemma op je werkplek met vier opties om hierop te reageren. Leg dit voor aan twee collega's en praat er samen over na. Wat merk je op?

11 De fasering

Een cruciale eerste stap. Ongeacht de aanleiding, is het initiëren van een open dialoog met alle relevante stakeholders. Het doel is om een gemeenschappelijk begrip en verwachtingen te ontwikkelen rond het thema van sociale veiligheid. Deze gesprekken moeten inzicht geven in verschillende perspectieven en ambities met betrekking tot dit onderwerp.

—
Bron: *Code Sociale Veiligheid 2.0*, NVP

Tja, waar begin je eigenlijk met het aanpakken van sociale veiligheid? De *Code Sociale Veiligheid 2.0* van de NVP kan een goede leidraad zijn. Het begint met het op gang brengen van een dialoog met alle relevante betrokkenen: management, HR, de ondernemingsraad, werkgever én werknemers. Want zomaar iets invoeren zonder context roept vooral vragen en onzekerheid op.

Samen verken je wat sociale veiligheid betekent. Je spreekt af hoe je met elkaar wilt omgaan. Wat vinden we normaal gedrag? Wat accepteren we wel en wat niet? En het blijft niet bij woorden. Het moet voelbaar zijn in de werkcultuur en zichtbaar in gedrag.

Ook is het essentieel dat iedereen weet wat te doen als er iets misgaat. Hoe meld je iets? Wat gebeurt er daarna? Dat moet helder en laagdrempelig zijn.

Door regelmatig trainingen en voorlichting te organiseren, blijft het thema levend. Medewerkers leren ongewenst gedrag sneller herkennen én voorkomen. En als iemand er toch mee te maken krijgt, zorgen we voor passende hulp.

Zo ontvouwt zich een landschap: van preventie tot opvang wanneer het misgaat. In dit deel nemen we je stap voor stap mee. We koppelen elke stap aan de interventies die we eerder benoemd hebben.

Preventie

Een sociaal veilige werkplek begint bij het voorkomen van ongewenst gedrag. Maak samen met je team duidelijke gedragsregels. Geen papieren tijger, maar iets wat écht leeft in de organisatie. Die regels gaan over hoe je met elkaar omgaat en wat wel of niet oké is. Zorg dat iedereen ze kent en makkelijk terug kan vinden. Want regels hebben pas zin als iedereen ze kent. Zorg dat het gesprek over sociaal veilige omgangsvormen open en eerlijk gevoerd wordt. Je kan hierbij putten uit de items van de Samenwerkings-analyse over positief gedrag.

Signalen

Er is iets gebeurd en collega's praten er samen goed over. Signalen hierover kunnen binnenkomen via de vertrouwenspersoon, HR, de bedrijfsarts, de OR of via collega's zelf. Leren van wat er is misgegaan is cruciaal. Belangrijk is dat mensen die hulp nodig hebben weten waar ze terecht kunnen. In deze fase draait het om praten én

om het stellen van duidelijke normen. De Richtlijn van het NIP (21) en de *Handreiking Cultuurverandering* van de regeringscommissaris (2) bieden hierbij waardevolle ondersteuning. Zoek je goede ondersteuning omdat je zulke gesprekken lastig vindt, dan raden we je het boek *Waarom zegt niemand er wat van?!* van Gytha Heins aan (24).

Twijfel

Incidenten zijn niet altijd zichtbaar. Mensen voelen dat er iets niet klopt, maar durven niks te doen. Een active bystander-training kan dan helpen om in actie te komen. Heel gericht kan de training ook worden ingezet op een SJT- of CamCoach-training specifiek voor ongewenst gedrag. Als patronen vastgeroest raken en mensen zich niet meer veilig voelen, heb je een steviger traject nodig. Dat vraagt om professionele begeleiding. Met elkaar ga je eerst na waarom de samenwerking is vastgelopen. Een Team4Teams-traject kan je hierbij helpen.

Gebruik vragenlijsten om te checken of je beleid werkt. Via de RI&E weet je of er een vertrouwenspersoon is. Weten mensen hoe ze iets kunnen melden? Ook kan je meten wat onderliggende oorzaken zijn, zoals werkdruk of rolverwarring in het team. In de code staan handige tools om dit goed aan te pakken. Met de Samenwerkingsanalyse kan je vooraf, of na een interventie het effect meten.

Oefening 1

Neem het voorbeeld van het team van Piet uit hoofdstuk 8. Je weet als HR-functionaris dat hier van alles speelt. Wat zou je kunnen doen? We geven je een aantal opties:

- Het gesprek aangaan met het team en de leidinggevende.
- Druk uitoefenen om de active bystander-training toch te volgen. Of zou dat juist het tegenovergestelde opleveren? Schuif je dan op naar de overlevingsstand? Word je verstoten, beschuldigd, lastig gevonden?
- Een meting uitvoeren met de Samenwerkingsanalyse.
- Een gerichte SJT of CamCoach inzetten naar aanleiding van het gesprek met het team.

Hadden ze na het volgen van de active bystander-training wél ingegrepen? We zullen het nooit weten. Maar de kans is groot dat het team meer had gedurfd – mits dat veilig voelde. De kat alleen de bel ombinden is geen eenvoudige opgave. Misschien is professionele en intensieve ondersteuning uiteindelijk de enige manier om niet alleen slachtoffers te helpen, maar ook iedereen binnen het systeem te behouden.

Oefening 2

Om te begrijpen waarom mensen op het werk stress ervaren, worden al jaren allerlei vragenlijsten en modellen gebruikt. Daarbij kijkt men vooral naar twee dingen: hoe is de organisatie ingericht en hoe gaan mensen daar persoonlijk mee om. In Nederland en daarbuiten zijn dit al zo'n vijftientig jaar de belangrijkste invalshoeken in

onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waar ook ongewenst gedrag op de werkvloer onder valt (25).

Een bekend, veelgebruikt model, is het belasting-belastbaarheidsmodel (26). Simpel gezegd: als de druk op het werk te groot wordt en mensen daar niet goed mee om kunnen gaan, raken ze overbelast. Dat kan uiteindelijk leiden tot uitval door stress of burn-out (27,28).

In Nederland wordt bijvoorbeeld vaak de VBBA 2.0 gebruikt, een vragenlijst die onderdeel is van het werknemerstevredenheidsonderzoek (29). Deze meet factoren zoals werkcondities, stijl van leidinggeven, taakvariëteit en duidelijkheid. Zulke factoren zijn vaak diep verankerd in de structuur van een organisatie. Interventies die hieruit voortkomen, zoals het bieden van voldoende middelen of meer beslissingsruimte, kunnen het welzijn en de werkhouding van medewerkers op organisatie- of teamniveau verbeteren (30).

Maar toch blijft er een prikkelende vraag hangen: als twee teams in precies dezelfde omstandigheden werken, waarom floreert het ene team dan, terwijl het andere vastloopt in spanningen of ongewenst gedrag? Het kan op die plekken om allerlei redenen fout gaan. Macht, identiteit, ingeslepen gewoontes om maar wat zaken te noemen. Een one-size-fits-all aanpak voor de hele organisatie werkt niet in zo'n geval. Toch gebeurt het nog zo vaak. Alle leidinggevenden op cursus, iedereen een active bystander vaardigheid aanleren...

Waarom niet het reguliere werknemerstevredenheidsonderzoek eens afwisselen met een samenwerkingsanalyse op gewenst en ongewenst gedrag? Zo'n netwerkonderzoek levert nét andere inzichten op. En die zouden elkaar weleens zeer goed kunnen aanvullen. Nu alleen nog de durf en moed om dit te ondernemen.

Ga hier eens met een paar collega's over in gesprek.

- Wat is het verschil tussen meten op medewerkerstevredenheid en gewenste en ongewenste samenwerking?
- Welke analyses volgen uit deze twee meetinstrumenten?
- Welke maatregelen volgen uit de resultaten van deze twee metingen?
- Hebben deze maatregelen een duidelijke fasering qua aanpak?

Epiloog deel 2

Als leidinggevende dien je te zorgen voor sociale veiligheid in je team. Deze training biedt een mix van bewustzijn creëren, informatie verschaffen en het oefenen van gesprekken met een acteur. Op deze manier krijg je inzicht in wat je als leidinggevende kunt doen om sociale veiligheid te vergroten, door adequaat te reageren, preventief te werken en te reflecteren op je eigen gedrag. Hoe ga je ermee om, wat zijn jouw taken en verantwoordelijkheden, bij wie kun je hulp vragen, en hoe zit het met je eigen gevoel van veiligheid. Een mooie training waarvoor iedereen zich in diende te schrijven.

Jan en Anja hadden dit ook gedaan. Echter er kwam wel een spoedklus tussendoor die zo niet harder nodig was. Ze besloten om een deel mee te doen, en de andere tijd excuseerden ze zich voor hun vertrek die dag.

Nu vraag je je natuurlijk af waarom de interventies uit dit deel van het boek zo succesvol blijken. Ik vermoed zelf dat hier een aantal redenen voor zijn, al zou toekomstig onderzoek dit nog moeten uitwijzen.

1. Een inclusieve groepsaanpak

Ten eerste zijn deze succesvolle interventies gericht op de hele groep: medewerkers, MT, staf en HR. Een inclusieve aanpak die niet alleen het horizontale gedrag tussen collega's, maar ook de verticale lijnen aan gedrag meeneemt (31,32). Zoals uit het voorbeeld van de directeur van de middelbare school uit deel 1 blijkt, kan klikvorming afdelingsoverstijgend zijn en zelfs leiding en staf insluiten. Oefenen met constructieve samenwerking, bijvoorbeeld in programma's zoals Team4Teams, helpt destructieve patronen bloot te leggen en bespreekbaar te maken. Omdat iedereen meedenkt over de oplossingen (33), worden machtsposities als dat nodig is ter discussie gesteld.

2. De rol van identiteit in subgroepen

In organisaties bestaan altijd clusters met een gedeelde identiteit, zoals leidinggevendenden, administratief personeel, technici of HR-medewerkers. Het trainen van zo'n subgroep kan effectief zijn, maar roept ook spanningen op. Door alleen leidinggevendenden te trainen zet je een groep met een gelijke identiteit bij elkaar. De een heeft al inzicht in wat je kan doen om sociale veiligheid te vergroten en reageert al adequaat, de ander krijgt het maar niet voor elkaar om adequaat te reageren en preventief te werken. De vraag is of je in die setting bereid bent met de billen bloot te gaan bij je collega's. Vaak niet, zoals uit het voorbeeld van Jan en Anja blijkt. Dit sluit aan bij sociale identiteitstheorie, waarin groepsdruk en loyaliteit een rol spelen (34). Herken je de fase van ontlopen uit de Schaal van samenwerking in dit voorbeeld?

3. Vaardigheden en persoonlijke achtergrond

Niet iedere medewerker weet hoe je constructief samenwerkt of iemand aanspreekt. Sommigen hebben dit van huis uit niet meegekregen, bij anderen spelen angsten een blokkerende rol. Persoonlijkheid kan hiervan ook de oorzaak zijn. Niet iedereen heeft voelsprietten om boodschappen zo over te brengen dat de ander aan zijn wensen tegemoetkomt. Dan ligt de nadruk al snel op een gedragscode, regels en controle, wat averechts kan werken. In veilige settings, zoals bij SJT- of een CamCoach-programma, kunnen werknemers oefenen en ervaren wat werkt.

4. Aanspreken op gedrag is complex

Elkaar aanspreken klinkt eenvoudig, maar blijkt lastig. Macht en groepsidentiteit beïnvloeden dit sterk. In een MT de voorzitter aanspreken op zijn gedrag? Dacht het niet. Tegen de groepsnorm van gelijkgestemde collega's ingaan? Ook niet handig want dan lig je eruit. Scott Soder geeft niet voor niets aan dat actief omstanders gedrag pas werkt als er steun van meerdere collega's wordt georganiseerd (35,36). Bovendien hebben sommige groepen meer speelruimte: bepaald gedrag wordt mannen vaker vergeven dan vrouwen (37), en ingesleten patronen maken ingrijpen extra moeilijk. Succesvol aanspreken vraagt daarom interventies op meerdere niveaus.

Grenzen van interventies

Hoewel deze interventies succesvol zijn hebben ze ook hun beperkingen. Niet elke methode werkt in elke fase van een proces. Bij digitaal ongewenst gedrag of bij midde-
lengebruik (alcohol, drugs, medicijnen) is aanspreken veel lastiger. Waar een gesprek normaal kan helpen, schieten woorden hier tekort. Slachtoffers zoeken zelden hulp, correctie blijft uit en omstanders houden zich koest (38). Het blijft zoeken naar interventies die ook op dit soort gedrag effectief weten in te spelen.

In deel 3 gaan we nader in op deze onderstromen bij werkgedrag. Aan de orde komen achtereenvolgens: cultuur, macht, identiteit, het scheiden der seksen, fatsoen, beleefdheid, de digitale relschopper, alcohol-drugs-medicijnen, de sociale footprint en de persoonlijkheid.

DEEL 3

Waarom doen mensen dit?

Inleiding*

De oorzaken van ongewenst gedrag op het werk zijn de afgelopen twintig jaar uitgebreid onderzocht (1–3). We schreven al dat veel definities elkaar overlappen in het negatieve gedrag dat ze beschrijven. In dit deel hanteren we de overkoepelende wettelijk term ongewenst gedrag afgewisseld met concreet gedrag. Recente overzichts-studies en meta-analyses laten zien dat de oorzaken voor dit gedrag veelzijdig zijn en op verschillende niveaus spelen: van werkkenmerken en individuele kenmerken tot groepsdynamiek en maatschappelijke normen (1,2).

We kiezen in dit boek voor een populaire schrijfstijl. Dat maakt de inhoud toegankelijk voor een breed publiek. Sommige theoretische stukken in dit deel doen hierdoor aan alsof er een directe oorzaak-gevolgrelatie is. Het gaat echter veel vaker om verbanden die zijn gevonden. Het gaat dus en niet om harde causaliteit maar vooral om samenhang, verbanden, risicofactoren, of mogelijke mechanismen.

Twee dominante visies springen er in het onderzoek van de afgelopen twintig jaar wel in het oog: de organisatie en individuele kenmerken als oorzaak (4).

De organisatiekenmerken

Binnen de werkomgeving worden oorzaken vaak gezocht in psychosociale arbeidsbelasting (5,6). Voorbeelden zijn verschillen in de interne en externe omgeving van beroepen (7) of de aard van het arbeidscontract (8,9). Onderzoek laat zien dat hoge werkdruk, onduidelijke taken en rolconflicten samenhangen met pesten en agressie (10,11). Werknemers die voortdurend onder druk staan, ervaren vaker spanningen en conflicten, vooral wanneer zij ontevreden zijn over de hoeveelheid werk (12). Ook grote reorganisaties en bezuinigingen vergroten het risico, omdat onzekerheid en machtsverschuivingen kunnen leiden tot vijandigheid en uitsluiting (8,13). Dit zijn allemaal eisen die veel van mensen vragen, terwijl er soms te weinig steun of hulpmiddelen tegenover staan (14). Daarnaast speelt ook de veiligheidscultuur in een organisatie mee: hoe belangrijk managers veilig en respectvol gedrag vinden en daar beleid en regels voor maken (15). Samen bepaalt dit of er ruimte is voor ongewenst gedrag, zoals pesten, of juist niet (16).

Leiderschap blijkt daarbij een van de sterkste voorspellers van ongewenst gedrag (17). Meta-analyses tonen consequent aan dat destructief leiderschap, zoals *abusive supervision* of juist afwezig of passief leiderschap zoals *laissez-faire* stijl, samenhangt met meer agressie/ongewenst gedrag (18). De effecten zijn in sommige contexten sterker zoals bij een hoge machtsafstand (19–23). Leidinggevend en besturen stellen

* Op deze inleiding gaf **Annet de Lange** haar kritische reflectie. Zij is bijzonder hoogleraar duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt aan de Open Universiteit en senior managing consultant bij Berenschot. Meer informatie is te vinden op: www.annetdelange.nl. Annet is de copromotor van de PhD studie van de auteur van dit boek Cokkie Verschuren.

immers de norm: door slecht voorbeeldgedrag of door niet in te grijpen, ontstaat een permissieve cultuur waarin grensoverschrijdend gedrag gedoogd wordt en toeneemt (24,25).

In sectoren met veel publiekscontact, zoals de zorg (26,27) politie (28,29), onderwijs (30–32) en publieke dienstverlening (33–36), is de kans op ongewenst gedrag groter door de intensieve interactie met klanten, leerlingen of patiënten. Ook zware fysieke belasting, zoals nachtwerk, vergroot de kwetsbaarheid van werknemers; dit betreft in Nederland circa 13,5% van de beroepsbevolking, dat zijn 1,2 miljoen werkenden in 2020 (37).

De Nederlandse Arbeidsinspectie concludeerde in haar recente Delphistudie dat juist op deze organisatiekenmerken aanknopingspunten liggen voor beleid en interventie (38,39). Ze benoemen hierin de organisatie van het werk, fysieke omstandigheden, stijl van leidinggeven, bedrijfscultuur, digitalisering en de samenstelling van het personeel zijn daarin benoemd als prioritaire thema's voor inventarisatie en interventie (40).

Deze organisatiekenmerken impliceren dat beleid en interventie gericht is op:

- **Organisatie van het werk:** beperk hoge werkdruk, rolconflicten en onzekerheid bij reorganisaties door duidelijke taken, haalbare doelen en voldoende steun of hulpmiddelen te bieden.
- **Leiderschap en cultuur:** investeer in leidinggevendenden die actief zorgen voor een respectvolle, veilige werkcultuur. Dit voorkomt dat een permissieve cultuur ontstaat waarin grensoverschrijdend gedrag wordt gedoogd.
- **Sectorspecifieke risico's:** besteed extra aandacht aan sectoren met intensief publiekscontact en fysieke belasting (zorg, politie, onderwijs, publieke dienstverlening), door gerichte maatregelen die veiligheid en welzijn ondersteunen.

Individuele kenmerken

Hoewel de organisatiecontext doorgaans zwaarder weegt, spelen ook individuele factoren een rol (41,42). Daders vertonen vaker kenmerken als lage empathie (43–45) en een sterke behoefte aan controle (46). Individuele disposities zoals narcisme, machiavellisme en psychopathie aangeduid met de term 'dark triad' (vrij vertaald: donkere driehoek) worden vaak teruggevonden bij daders (47).

Slachtoffers scoren daarentegen vaker hoog op neuroticisme, wat hen gevoeliger maakt voor onzekerheid, spanning en emotionele instabiliteit, en daardoor kwetsbaarder voor pesterijen (48–50). Daarnaast blijken zij vaker introvert, minder sociaal ondersteunend of minder coöperatief (laag op extraversie en vriendelijkheid), of juist perfectionistisch en regelgericht (hoog op consciëntieusheid) (51,52). Ook behoren slachtoffers relatief vaak tot minderheidsgroepen qua etniciteit, leeftijd, geslacht of seksuele oriëntatie, wat hun risico vergroot (53–56). Andere studies tonen aan dat er geen verschil is in persoonlijkheidspatronen tussen slachtoffers en niet – slachtoffers

(57). Ook persoonsgebonden factoren worden in de Delphistudie genoemd als onderdeel van een integrale aanpak (38).

Deze individuele kenmerken impliceren dat beleid en interventie gericht is op:

- **Voorkomen van blaming the victim:** wees terughoudend met het toeschrijven van pesten of agressie aan persoonlijkheidskenmerken van slachtoffers, en richt beleid primair op het creëren van een veilige organisatiecontext.
- **Ondersteuning en veerkracht:** bied laagdrempelige ondersteuning, training en coaching aan werknemers die zich kwetsbaar voelen of tot minderheidsgroepen behoren, zodat hun weerbaarheid en sociale steun worden versterkt.
- **Selectie en leiderschap:** besteed aandacht aan selectie- en ontwikkelprocessen die destructieve persoonlijkheidskenmerken bij leidinggevend en medewerkers signaleren, en zorg dat leiderschap actief een cultuur van respect en inclusie uitdraagt.

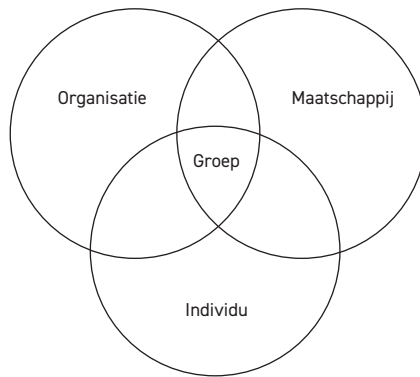
Maatschappij

Organisaties functioneren niet los van de samenleving. Digitalisering, polarisering, economische druk, personeelstekorten en toenemende diversiteit weerspiegelen zich in de werkvloer. Maatschappelijke verschijnselen zoals racisme, seksisme, uitsluiting en polarisatie vinden binnen organisaties vaak hun weerslag (58,59). Digitalisering brengt bovendien extra kanalen en vormen van ongewenst gedrag met zich mee, zoals online intimidatie en digitale controle (60,61). Mensen werken daarbij vaker digitaal samen: afwisselend op kantoor, thuis of op andere locaties. Ze trekken zich vaker terug onder gelijkgestemden (62,63) en steeds vaker worden werknemers maatschappelijk via internet lastig gevallen of bedreigd (64).

Polarisatie kan leiden tot vijandige interacties en groepsvorming binnen organisaties (65). Ook economische bezuinigingen en personeelstekorten vergroten de druk en daarmee de kans op een slechte werksfeer en grensoverschrijdend gedrag (66).

Groepsprocessen

Het werkteam vormt de plek waar deze invloeden samenkomen. Groepen medewerkers werken onder druk van werk, leiderschap en maatschappelijke context samen aan hun doelen. De vraag is dan: waarom mondt dit in het ene team uit in ongewenst en in het andere juist in gewenst gedrag? Glomb en Liao laten zien dat niet alleen iemands persoonlijkheid of individuele kenmerken verklaren waarom iemand zich agressief of ongewenst gedraagt. Hun onderzoek maakt duidelijk dat groepsnormen en de manier waarop mensen in een groep op elkaar reageren minstens zo'n grote rol spelen. Ze zien ongewenst gedrag als iets wat vooral ontstaat in de onderlinge uitwisseling en wederkerigheid binnen de groep: hoe mensen met elkaar omgaan, beïnvloedt hoe iemand zich gedraagt (67).



FIGUUR 1. Het werkteam, de plek waar de invloed van persoonlijkheid, organisatie en maatschappij samenkomen

Groepsdynamiek speelt een cruciale rol. Patronen van macht, identiteit en cultuur versterken elkaar en maken ongewenst gedrag kansrijker. Medewerkers in een zwakkere positie lopen groter risico mikpunt te worden van intimidatie of discriminatie, terwijl roddel, uitsluiting en divers bystander-gedrag dit proces in stand houdt (4).

In dit deel bespreken we de theoretische lenzen die deze groepsprocessen helpen begrijpen: nationale cultuur en organisatiecultuur, macht, identiteit, genderpatronen, fatsoen en beleefdheid, de rol van middelengebruik, persoonlijkheid, de digitale relschopper en de sociale footprint. De oorzaken van ongewenst gedrag zijn veelzijdig en grijpen op elkaar in. Individuele, organisatorische, maatschappelijke en groepsdynamische factoren vormen samen een complex web dat gedrag in werkteams beïnvloedt. In de volgende hoofdstukken verdiepen we ons in de theoretische kaders die inzicht geven in deze dynamiek en aanknopingspunten bieden voor interventie.

12 De cultuur

In veel landen is polygamie een normale zaak. Polygamie kent twee vormen: polygynie en polyandrie. Er is sprake van polygynie als één man meerdere vrouwen heeft. Polyandrie is wanneer één vrouw meerdere mannen heeft. Dit laatste komt voor in bepaalde gebieden van Tibet, Nepal en Noord-India, evenals in sommige Centraal-Afrikaanse culturen. Polygynie komt vaker voor in samenlevingen waar bezit, met name land, geconcentreerd is en mannen met veel middelen meer kans hebben om meerdere vrouwen te onderhouden. Waar vruchtbaar land schaars is, moet dit beschermd worden tegen opdeling. Broers trouwen soms met dezelfde vrouw om de familiegrond bij elkaar te houden (68).

Betekenis van cultuur

Het woord cultuur is afkomstig van het Latijnse woord *cultura*, dat 'ploegen', 'bewerken', 'verzorging' en 'bebouwen' betekent (zie etymologiebank.nl). Overal op aarde vestigden groepen mensen zich in de afgelopen eeuwen. Afhankelijk van de bodemkenmerken en het klimaat leerden ze hun leven op te bouwen. De patronen van dit leven werden van generatie op generatie doorgegeven, zelfs als het oorspronkelijke doel ervan inmiddels onbekend was. Iedereen deed het omdat het zo hoorde. Gedrag raakte ingeslepen en werd verbonden met de emoties die erbij hoorden – van huizenbouw, kleding en hygiëne tot manieren van eten, feesten, geloven, trouwen en rouwen.

Jongeren die de wereld rondreizen spreken van een cultuurschok wanneer ze zich bewust worden van de verschillen in waarden en gewoonten tussen een nieuwe cultuur en die van hun thuisland. Aanpassen aan een andere cultuur voelt soms als een innerlijk conflict. De aanvankelijke opwindende over het onbekende maakt plaats voor irritatie, en dat gevoel kan weken aanhouden. Gevoelens van angst, verwarring, heimwee en zelfs woede kunnen optreden. Uiteindelijk lukt het de meeste mensen om zich aan te passen, maar zonder slag of stoot gaat dat zelden.

Wat had hij zich verheugd op het rijke Nederland. Vanuit het warme Sicilië stapte hij uit op een ijskoud Schiphol. Zijn handen deden pijn, hij rilde. Op de fabriek ging hij de dag erop meteen aan de slag. Veel praten zat er hier niet bij. Lopende band en controle. Op vaste tijden ging er een luide bel: pauze. Dan werd er uit grote bakken slappe koffie gedronken. En een kale boterham uit een plastic bakje gevestigd. Dat was wel wennen. Ook de vrijdag waarop hij werd uitgenodigd in het café. Veel rondjes, grote glazen bier. Hij lachte, deed mee, maar hilde vanbinnen. Geen espresso, samen delen en praten.

—
Bron: *De verhalenvanger*, Francesco Melita

Wie voor zijn werk verplicht wordt om enkele jaren in het buitenland te werken, kan zich maar beter goed voorbereiden. Het is dan ook niet vreemd dat wetenschappers

dit fenomeen hebben onderzocht. Geert Hofstede, verbonden aan de Universiteit van Maastricht, schreef *Culture's Consequences* (69). Hij stelde dat internationale samenwerking tussen bedrijven en overheden alleen effectief is wanneer men elkaars normen en waarden begrijpt. Door cultuurverschillen ging het regelmatig mis: mensen begrepen elkaar niet of, nog erger, beledigden of schoffeerden elkaar onbedoeld.

De zes dimensies van Hofstede

Om deze uitdagingen te begrijpen, ontwikkelde Hofstede een model met zes dimensies. Hiermee kunnen de onderliggende drijfveren van een samenleving in kaart worden gebracht, waardoor gedrag beter te begrijpen en zelfs te voorspellen is. De zes cultuurdimensies zijn:

Dimensie 1: Machtsverdeling: hiërarchisch versus gelijkwaardig

In sommige samenlevingen is er geen gelijkwaardigheid tussen individuen en accepteren mensen hun plek in de hiërarchie zonder discussie. Ze voeren orders uit zonder vragen te stellen, zoals in China, India en de VS.

In landen waar individuen wél als gelijkwaardig worden gezien, staat inspraak centraal. Werkgevers en managers vragen hier actief om input van werknemers, zoals in Nederland en Noorwegen. Werknemers aan de onderkant van de hiërarchie verwachten in deze samenlevingen dat hun mening wordt gehoord. In hiërarchische culturen daarentegen wordt vooral waarde gehecht aan de inbreng van personen met een hogere status.

Dimensie 2: Identiteit: individualisme versus collectivisme

Deze dimensie draait om de vraag of mensen zichzelf zien als onafhankelijke individuen of als onderdeel van een groep. Het zelfbeeld en de relaties van mensen worden hierbij gedefinieerd in termen van 'ik' en 'wij'.

In individualistische culturen, zoals de VS en Engeland, ligt de nadruk op persoonlijke prestaties, eigen meningen en individuele rechten. In collectivistische samenlevingen, zoals Zuid-Korea, staat juist het groepsbelang voorop en wordt samenwerking als essentieel beschouwd.

Dimensie 3: Tijdsoriëntatie: korte versus lange termijn

Samenlevingen kunnen zich sterker richten op het verleden, het heden of de toekomst. Landen die gefocust zijn op het verleden, zoals veel Zuid-Europese en Latijns-Amerikaanse landen, hechten veel waarde aan tradities en sociale verplichtingen. Ze leggen de nadruk op principes en hebben vaak een religieus of nationalistisch karakter. Noord-Afrikaanse landen richten zich zowel op het verleden als het heden, terwijl Angelsaksische landen hier tussenin zitten.⁹ Culturen met een

9. Kunst is in Afrika niet iets wat je beoefent, maar wat je bent. Dans, theater of muziek is een expressie van cultuur, geen kunstvorm. Je danst als je blij bent of bij een viering of feest. Cultuur is

sterke toekomstgerichte focus, zoals in veel Aziatische en Noord-Europese landen, investeren vooral in ontwikkeling en vooruitgang. In een internationaal team met deelnemers uit deze culturen werkt een beloningssysteem voor lange termijn prestaties vaak effectiever.

In een internationaal consultancybedrijf heerst een cultuur waarin lange werkdagen en harde competitie de norm zijn. Wie om zes uur vertrekt, krijgt steevast de vraag: 'Vrije middag genomen?' Als dit vaker gebeurt, word je subtiel buitengesloten of als 'zwak' bestempeld. Nieuwe medewerkers voelen zich daardoor gedwongen om over hun grenzen te gaan en mee te doen met collega's die denigrerende opmerkingen maken over mensen die minder uren werken. Wie zich aanpast en goed presteert, wordt rijkelijk beloond. Maar trainees die niet aan deze norm voldoen, liggen er snel uit.

Dimensie 4: Rolopvatting: masculien versus feminien

De waarden binnen een maatschappij kunnen worden opgedeeld in masculiene en feminiene waarden. Masculiene waarden, zoals competitie, prestatie en succes, leggen de nadruk op assertiviteit en materiële vooruitgang. Feminiene waarden, zoals zorg, samenwerking en consensus, richten zich meer op sociale verbondenheid en welzijn. In masculiene culturen, zoals Japan en Italië, staan heldhaftigheid, duidelijkheid en ambitie centraal. Feminiene culturen, zoals in Noorwegen en Zweden, hechten juist meer waarde aan samenwerking, bescheidenheid, zorg voor de zwakkeren en een hoge kwaliteit van leven.

Dimensie 5: Onzekerheidsvermijding: risicomijdend versus pragmatisch

Maatschappijen gaan op verschillende manieren om met onzekerheid en de toekomst. Sommige landen, zoals Griekenland, Portugal en Rusland, proberen onzekerheid te vermijden door strikte regels, systemen en uitgebreide procedures. Andere landen, zoals Singapore en Jamaica, hanteren juist een flexibelere en pragmatische aanpak. Als je als bedrijf actief bent in een risicomijdend land, kan het lang duren voordat je projectplan wordt goedgekeurd. Je zult uitgebreide risicoanalyses en gedetailleerde plannen moeten opstellen voordat alles uiteindelijk door de bureaucratische molen komt.

Dimensie 6: Levenshouding: vrijheid versus sociale controle

De dimensie levenshouding draait om de mate waarin mensen hun verlangens en impulsen proberen te beheersen. In landen met een zwakke sociale controle, zoals

ook geen individuele expressie, maar een collectief gegeven. Het maakt hierbij niet uit of die cultuur voortkomt uit stam gebonden, Keniaanse of religieuze tradities of, onder jongeren, globale uitingsvormen als hiphop en breakdance. Heden en verleden vallen samen. In Nederland worden danslessen gegeven om je stap voor stap de kunstvorm eigen te maken. Dat hoeft hier niet, want dat ben je al.

Mexico, Costa Rica en Colombia, hechten mensen veel waarde aan genieten en hebben ze een optimistische levenshouding. Ze geven sneller toe aan impulsen, besteden hun vrije tijd op een plezierige manier en bepalen zelf hoeveel geld ze daaraan uitgeven. Vriendschappen en sociale interactie staan hier centraal. In streng gereguleerde samenlevingen, zoals Pakistan en Egypte, is de sociale controle daarentegen sterk en geworteld in traditionele religieuze waarden. Mensen zijn hier terughoudender in het toegeven aan verlangens en impulsen, en leven vaker volgens strikte normen en voorschriften.

Cultuur en ongewenst gedrag

Cultuur speelt een grote rol in de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan en hoe bepaald gedrag wordt beoordeeld. Dit geldt ook voor ongewenst gedrag zoals pesten, discriminatie en agressie. De invloed van cultuur kan zich bijvoorbeeld manifesteren in onze normen en waarden. Wat vinden we met elkaar acceptabel gedrag? In sommige culturen wordt assertiviteit bijvoorbeeld gewaardeerd, terwijl diezelfde houding in een andere context als agressief kan worden ervaren. Dit kan invloed hebben op hoe agressief gedrag wordt gemeten en geïnterpreteerd (70). De cultuur binnen een organisatie bepaalt wat als acceptabel gedrag wordt gezien. In bedrijven met een competitieve cultuur kan pesten of agressief gedrag worden genegeerd of zelfs aangemoedigd als onderdeel van een 'harde' werkmentaliteit (71).

Daarentegen bevorderen organisaties met een open en inclusieve cultuur juist samenwerking en respect, waardoor ongewenst gedrag minder kans krijgt. Werknemers vormen sociale groepen binnen organisaties, wat kan leiden tot 'wij' en 'zij' denken met in- en uitsluiting. De Sociale Identiteitstheorie van Tajfel & Turner (72) stelt dat deze dynamiek van discriminatie en uitsluiting van bepaalde groepen, vooral optreedt wanneer culturele verschillen sterk worden benadrukt. Discriminatie kan subtiel plaatsvinden wanneer bepaalde groepen systematisch minder kansen krijgen op promoties of uitdagende projecten (73). Maar een 'buitenstaander' kan ook het doelwit worden van roddels, sabotage of isolatie. Culturele waarden die hiërarchie en groepsloyaliteit bevorderen, kunnen dit effect nog eens versterken (74).

Ze werkt nu een jaar bij dit Japanse autobedrijf. Binnen de organisatie heerst een sterke hiërarchie, waarbij loyaliteit aan het team en de organisatie vooropstaat. Werknemers geven zelden hun persoonlijke mening en tegen een beslissing van de leiding ingaan is absoluut not done. Ze begrijpen best dat Nederlanders hier anders mee omgaan, maar dat betekent niet dat je je zo kan opstellen. Zie je iets misgaan omdat je de Nederlandse werkwijze kent? Houd het voor jezelf. Hier bepaalt de meerderheid – en vooral de leiding.

Cultuur is ook bepalend in de wijze waarop werknemers met conflicten omgaan. Zo wordt er in collectivistische culturen vaak gestreefd naar harmonie, waardoor pesten en discriminatie worden vermeden of subtieler plaatsvinden, bijvoorbeeld door sociale uitsluiting (75), roddels of sabotage (76). In individualistische culturen daarentegen – zoals de onze – uit ongewenst gedrag zich juist directer en explicieter zoals via openlijke kritiek of grove beschuldigingen (76). Confronterend gedrag wordt hier zelfs gewaardeerd.

De culturele context bepaalt tegelijkertijd ook of we specifiek gedrag wel of niet pikken en bestraffen. Zo is het in sommige culturen minder problematisch wanneer er verbaal geweld wordt gebruikt. Verbaal geweld tot daaraan toe, maar zodra het fysiek wordt ga je toch echt een grens over. Het wordt niet getolereerd en leidt tot sancties (77).

Personen met een publieke taak moeten ongestoord hun werk kunnen uitvoeren. Zonder hen wordt de samenleving ernstig ontwricht. Helaas gebeurt het regelmatig dat medewerkers van onder andere openbaarvervoerbedrijven, zorginstellingen, politie en gemeenten en andere hulpverleners geconfronteerd worden met geweld en agressie. Het Openbaar Ministerie neemt deze zaken zeer ernstig op: ze worden met prioriteit behandeld en in zo'n 85% van de aangiften leidt dit ook daadwerkelijk tot een strafvorderlijke reactie.

—
Bron: website Openbaar Ministerie, januari 2025

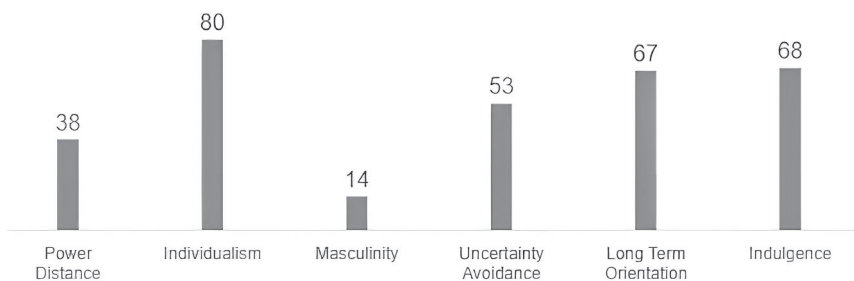
Ten slotte dragen culturele opvattingen ook bij aan machtsstructuren en sociale ongelijkheid.

Sterk hiërarchische organisaties creëren gemakkelijker een omgeving waarin discriminatie of pesten gedijt. Machtige individuen vertonen soms ongewenst gedrag zonder dat medewerkers zich veilig voelen om dit aan te kaarten (78,79). In platte organisaties is de drempel om misstanden te melden vaak lager, omdat er minder machtsafstand is.

Meten volgens Hofstede

Geert Hofstede heeft een online tool ontwikkeld om deze zes cultuurdimensies per land te vergelijken, de zogenaamde Country Comparison-tool (zie www.theculturefactor.com/country-comparison-tool).

Op basis van wereldwijd onderzoek heeft Hofstede voor elk land een score toegekend op zes cultuurdimensies. Zo kan je eenvoudig landen met elkaar vergelijken. Op de website van Hofstede kies je één of meerdere landen en zie je direct hoe ze scoren. Bij elke score krijg je een toelichting, zodat je beter begrijpt wat de culturele verschillen inhouden.



FIGUUR 1. Country Comparison tool van Geert Hofstede

Uit Figuur 1 lees je de score van Nederland op deze zes dimensies. Op basis van de score van machtsafstand is de conclusie dat de Nederlandse samenleving niet hiërarchisch is georganiseerd (score van 38). Mensen zijn onafhankelijk en willen inspraak hebben in wat hen aangaat. De Nederlands medewerker loopt makkelijk bij zijn of haar baas naar binnen en spreekt hem of haar met je of jij aan. Verder zijn Nederlanders sterk individualistisch ingesteld (score van 80). Dit betekent dat er een grote voorkeur is voor een los sociaal kader. Individuen zorgen in beginsel alleen voor zichzelf en hun directe familie.

Het Ijsbergmodel van Hall

Edward T. Hall maakte een model over cultuurverschillen. Dit Ijsbergmodel gaat vooral over hoe mensen omgaan met persoonlijke ruimte, tijd en communicatie. Hij maakt daarbij verschil tussen hoge-contextculturen en lage-contextculturen. Ook legt hij uit hoe mensen persoonlijke ruimte (proximics) en tijd beleven (monochroon of polychroon).



FIGUUR 2. Het Ijsbergmodel van Hall

Hoge-contextcultuur

In een hoge-contextcultuur worden veel dingen niet direct gezegd. De omgeving, relaties en lichaamstaal zijn belangrijker dan de woorden zelf zoals bijvoorbeeld in Japan en Arabische landen.

Als psycholoog zet ze zich graag in voor deze groep die vaak kampt met angst en depressie door traumatische ervaringen in het land van herkomst, een onzekere asielpprocedure en de 'condición migrante'. Feedback geven op hun gedrag is echter lastig. Daar heeft ze wat op gevonden: door te vertellen hoe dit bij andere cliënten, vrienden of familie werkt komt de feedback op een veilige manier toch goed aan.

Lage-contextcultuur

In een lage-contextcultuur is communicatie duidelijk en direct. Regels en afspraken staan vast. Wat iemand zegt, bedoelt hij ook letterlijk geldt bijvoorbeeld in Nederland, Duitsland en de VS.

Dat geldt niet voor migranten in ons land. Ongeveer één op de vijf inwoners van Nederland heeft een migratiegeschiedenis, direct of indirect. Het betreft in totaal ongeveer 3,5 miljoen personen waarvan een aanzienlijk aantal met een hoge contextcultuur. Als professional is het dus zaak om hier rekening mee te houden.

Persoonlijke ruimte (proximics)

Hall onderzocht ook hoe mensen omgaan met persoonlijke ruimte. Dit verschilt per cultuur en kan misverstanden opleveren. In Latijns-Amerikaanse landen en in het Midden-Oosten is het normaal om dicht bij elkaar te staan, zelfs bij zakelijke ontmoetingen. Een stap achteruit doen kan als afstandelijk of afwijzend overkomen. In Nederland, Duitsland en Scandinavië wordt meer persoonlijke ruimte juist gewaardeerd. Te dicht bij iemand staan voelt al snel ongemakkelijk of als ongewenst gedrag.

Tijdsbeleving

Sommige culturen plannen strak en houden zich precies aan afspraken (monochroon). Andere culturen gaan flexibeler om met tijd (polychoon). Dit kan invloed hebben op hoe mensen omgaan met op tijd komen en deadlines.

Wij wonen in een uiterst jachtige cultuur waar tijd geld is en afspraken punctueel dienen te worden nagekomen, omdat anders het schema van de rest van de dag in duigen valt. Indonesiërs hebben daar niet zo'n last van. Niet dat ze per se te laat komen, het kan ook zijn dat ze toch niets te doen hadden en een uur te vroeg komen. Indonesiërs leven meer in het 'hier en nu', maken zich minder druk over de toekomst en hebben veel meer geduld. Een veel gehoorde uitspraak zegt genoeg: jam karet ofwel rubberen tijd!

Bron: website Shoestring, *Verschillen tussen Europeanen en Indonesiërs*

Ongewenst gedrag

Het model van Hall helpt te begrijpen waarom er soms problemen zijn als mensen uit verschillende culturen samenwerken. Voorbeelden van risico's:

- Misverstanden: in een hoge-contextcultuur wordt veel 'tussen de regels door' gezegd. Mensen uit een lage-contextcultuur vinden dat soms onduidelijk.
- Uitsluiting of wantrouwen: als iemand de ongeschreven regels niet kent, kan die zich buitengesloten voelen.
- Ruimteproblemen: verschillen in persoonlijke afstand kunnen ongemakkelijk zijn, bijvoorbeeld als iemand te dichtbij komt staan.
- Irritatie over tijd: mensen die strak plannen kunnen zich ergeren aan een flexibele manier van omgaan met tijd.
- Hiërarchie: in hoge-contextculturen is status belangrijker. Mensen durven soms geen kritiek te geven en praten dan achter iemands rug.

Het model van Hall laat zien dat cultuurverschillen invloed hebben op hoe mensen praten, met ruimte omgaan en tijd beleven. Dit kan leiden tot misverstanden of irritaties. Organisaties die met verschillende culturen werken, kunnen dit het beste duidelijk met elkaar bespreken en afspraken maken over communicatie, omgangsvormen en tijdsplanning.

Metten volgens Hall

Volgens Hall meet je cultuur door te kijken naar verschillen in context, tijdsbeleving, persoonlijke ruimte, communicatiestijl en informatiestroom.

De bedrijfscultuur

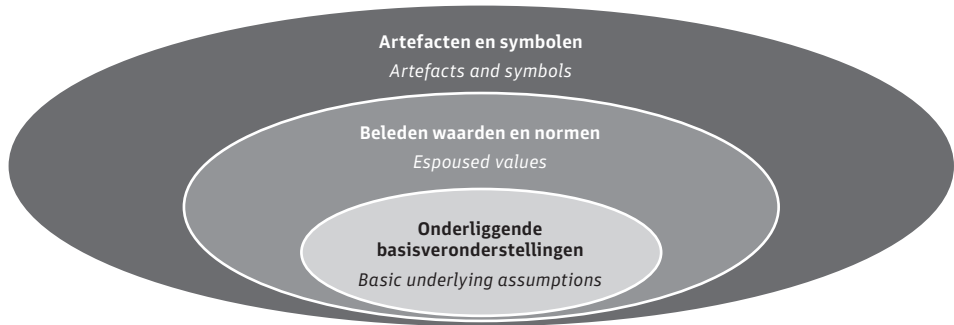
Er zijn meer mensen die modellen over cultuur bestudeerden. Niet zozeer de landscultuur, deze modellen gaan over de cultuur van het bedrijf zelf. Want ook bedrijven zijn ontstaan door samenwerking tussen een groep mensen afkomstig uit een bepaald land. Ook hier wordt betekenis gegeven aan normen en waarden. Bekende modellen over organisatiecultuur zijn het model van Schein (80) en het model van concurrerende waarden van Quin & Rohrbauch (81) en Handy (82).¹⁰

Model van Schein

Volgens de Zwitserse organisatiepsycholoog Edgar Schein nemen organisaties niet in één dag een cultuur aan, deze vormt zich in de tijd. Dit komt vooral doordat medewerkers verschillende veranderingen doormaken, zich aanpassen aan de externe omgeving en problemen oplossen (83). Elke dag wordt de cultuur van een organisatie gevormd. Schein stelt in zijn organisatiecultuurmodel dat er drie cultuurniveaus zijn: cultuur als zichtbaar artefact, als verkondigde basiswaarden en als onbewust

10. Voor meer modellen over organisatiecultuur zie Wikipedia, de Engelse versie.

vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (84) oftewel onderliggende basisveronderstellingen of, in het Engels, Artefacts & symbols, Espoused Values and Basic Underlying Assumptions.



FIGUUR 3. De schillen van Schein

1. Zichtbare artefacten

Het eerste niveau zijn de kenmerken van de organisatie die gemakkelijk kunnen worden bekeken, gehoord en gevoeld door individuen. Deze staan bekend als artefacten.

2. De verkondigde basiswaarden

Het volgende niveau in het organisatiecultuurmodel van Schein zijn de verkondigde basiswaarden, ook wel de beleden waarden genoemd. De waarden, doelen en strategieën die nagestreefd (dienen te) worden. In organisatietaal: de waarden en normen.

3. Veronderstelde waarden

In het organisatiecultuurmodel van Schein is het derde niveau de veronderstelde waarden van de medewerkers die weliswaar niet meetbaar zijn, maar wel een verschil maken voor de cultuur van de organisatie.

Ongewenst gedrag en Schein

Ongewenst gedrag ontstaat vaak wanneer er een kloof is tussen de drie lagen van Schein. Bijvoorbeeld: een organisatie roept dat openheid en feedback belangrijk zijn (beleden waarden), maar in de praktijk voelen medewerkers zich niet veilig om kritiek te geven (basisveronderstellingen). Rituelen zoals vergaderingen of werkoverleggen (artefacten) voelen dan leeg of als een verplicht nummer, zonder dat er echt iets verandert.

Typische signalen dat zo'n kloof speelt, zijn cynisme op de werkvloer ('Ze zeggen wel X, maar doen Y'), stil verzet, roddel of een gebrek aan kritische vragen. Dit kan leiden tot een cultuur waarin problemen onder de tafel verdwijnen, waarin medewerkers niet aangesproken worden op gedrag, en waarin verbeteringen uitblijven.

Hoe herken je die kloof?

Een kloof tussen wat een organisatie zegt en wat zij echt doet, herken je aan signalen zoals:

- **Cynisme en achterdocht:** medewerkers geloven niet meer in officiële verhalen.
- **Lege rituelen:** bijeenkomsten of symbolen voelen zinloos en roepen weerstand op.
- **Weerstand tegen verandering:** nieuwe plannen stranden zonder duidelijke reden.
- **Veel roddel en stil verzet:** problemen worden niet open besproken.
- **Weinig kritische vragen:** mensen slikken hun mening in uit angst of onverschilligheid.

Hoe kun je de kloof dichten?

Om de kloof te verkleinen, is het belangrijk om de basisveronderstellingen zichtbaar te maken en opnieuw tegen het licht te houden. Dit kan bijvoorbeeld door:

- **Open gesprekken:** vraag medewerkers wat er écht leeft en luister naar hun verhalen.
- **Voorbeelden toetsen:** kijk samen of gedrag en rituelen passen bij de waarden die je uitdraagt.
- **Symbolen betekenis geven:** zorg dat rituelen en symbolen echt iets bijdragen en gewenst gedrag ondersteunen.
- **Veiligheid creëren:** moedig kritisch denken en het stellen van lastige vragen aan en ga er mee aan de slag.
- **Goed voorbeeldgedrag:** leiders spelen een sleutelrol door zelf te laten zien hoe het wél moet.

Een gezonde organisatiecultuur vraagt volgens Schein voortdurend onderhoud. Ongewenst gedrag is vaak niet het gevolg van 'slechte mensen', maar van onbewuste aannames die niet meer passen bij wat een organisatie zegt te willen zijn. Door deze verborgen laag zichtbaar te maken en consistent gedrag, symbolen en waarden op elkaar af te stemmen, verklein je de kloof én de kans op ongewenst gedrag.

Meten volgens Schein

Volgens Edgar Schein wordt organisatiecultuur het best gemeten door op de drie niveaus te observeren en bevragen: artefacten, beleden waarden en basisveronderstellingen. We geven drie oefeningen.

Oefening 1

Ga voor je eigen organisatie eens na:

Hoe zijn mensen gekleed? Praat men hard of zacht? Let op de (inrichting van de) faciliteiten, hoe ziet het kantoormeubilair eruit? Zijn de deuren open of juist niet?

Let op gedrag, je loopt binnen, wat zie je, wat gebeurt er?

Wat is de missie en de visie van de organisatie?

Oefening 2

Ga voor je eigen bedrijf eens na welke basiswaarden je waarneemt. Denk daarbij aan missie, visie, kernwaarden, filosofie en overtuigingen. Vaak uitgeschreven in beleid, maar er is altijd een deel niet beschreven. Van belang is dat het uitgesprokene ook bij externe partijen bekend is. Problemen ontstaan als het gedrag van medewerkers hieraan niet congruent is of wanneer individuele werknemers niet in staat zijn zich aan te passen aan een nieuwe werkcultuur.

Oefening 3

Organisaties volgen bepaalde praktijken die niet vaak worden besproken, maar die op zichzelf worden begrepen. In elke organisatie zijn er veronderstellingen, (diep) verborgen overtuigingen en feiten, die invloed hebben op de cultuur van de organisatie. Dat zijn de innerlijke aspecten van de menselijke natuur en moeilijk te herkennen.

Deze waarden hebben een enorme impact op het nemen van beslissingen in een organisatie. Het zijn echter ook de waarden die het vaakst over het hoofd worden gezien of genegeerd. Ga eens voor jezelf na welke normen, waarden overtuigingen je kan waarnemen in jouw organisatie.

Model van Quinn

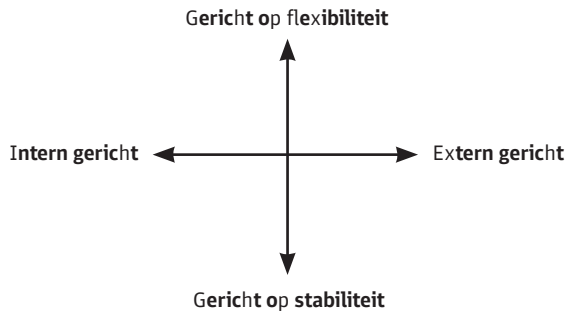
Volgens de Amerikaanse hoogleraar organisatiegedrag en management, Robert Emmet Quinn vereist de taak van een manager steeds een andere rol. Met zijn collega Kim Cameron ontwikkelde hij het model van de Concurrerende Waarden (Competing Values Framework) (85). Dit model maakt onderscheid in vier typen organisatieculturen. Quinn ontwikkelde deze indeling door het spanningsveld te analyseren waarmee organisaties dagelijks te maken hebben. Daarmee biedt dit model een steun voor organisatieontwikkeling en verandering (86).

Organisaties en hun managers staan voortdurend voor de uitdaging om tegenstrijdige doelen met elkaar te verenigen. Zo willen ze zo goedkoop mogelijk produceren, en tegelijk wél hoge kwaliteit leveren. Ze willen medewerkers betrokken en tevreden houden, maar ook klanten blijven verrassen met vernieuwing en innovatie.

Om dit spanningsveld inzichtelijk te maken, worden deze tegenstellingen in een schema weergegeven op vier dimensies (figuur 4).

Stabiliteit of flexibiliteit?

Organisaties willen interne processen beheersen door deze vast te leggen, te meten, te monitoren en continu te verbeteren. Stabiliteit is dan ook een belangrijke succesfactor. Tegelijkertijd moeten organisaties flexibel genoeg zijn om snel in te spelen op kansen en bedreigingen in de omgeving. Processen mogen die wendbaarheid niet in de weg staan.



FIGUUR 4. Model van de Concurrerende Waarden

Intern of extern gericht?

Organisaties kunnen hun succes zoeken in het optimaliseren en standaardiseren van interne processen. Maar succes kan ook afhangen van externe oriëntatie: hoe een organisatie zich in de markt positioneert en zich onderscheidt met bijvoorbeeld productinnovatie en differentiatie.

Dit model laat zien dat organisaties steeds balanceren tussen tegengestelde doelen. Deze tegenstellingen vormen samen vier kwadranten, die elk een specifieke organisatiecultuur vertegenwoordigen, met bijbehorende normen, waarden en aannames over wat succes bepaalt. Dat balanceren levert vier cultuurtypen op. We benoemen hier de bijbehorende risico's voor ongewenst gedrag.

Marktcultuur

In een marktcultuur draait alles om winstmaximalisatie, ongeacht de omstandigheden. Organisaties met deze cultuurtype kenmerken zich door sterke leiders die vooral sturen op economische resultaten, vaak zonder veel oog voor de belangen van medewerkers. Centrale begrippen zijn: externe oriëntatie, heldere doelstellingen, harde concurrentie, groei, prestatiebeloning en directe aansturing.

De oorsprong van deze cultuur ligt begin 20ste eeuw, toen industriëlen zoals Henry Ford grote welvaart creëerden door goedkope arbeid en minimale overheidsbemoeienis. Een hedendaags voorbeeld is Ryanair.

- **Sterke kanten:** resultaatgerichtheid, competitie, prestaties.
- **Mogelijk ongewenst gedrag:** ongezonde interne rivaliteit, focus op korte termijn (targets boven kwaliteit), machtsstrijd en ellebogenwerk, leidt tot angst. Volgens een peiling van Nauta & De Man onder honderd HR-professionals komt deze angstcultuur/prestatiecultuur in Nederland minder vaak voor (87).

Hiërarchische cultuur

Bij een hiërarchische cultuur staat interne beheersing centraal. Succesvol zijn betekent dat processen strak geregeld en gecontroleerd zijn. De organisatie is een optelsom

van taken, regels en procedures. Kernwoorden zijn: werkinstructies, taakspecialisatie, standaardisatie, kwaliteitscontrole, interne focus en efficiëntie.

Deze cultuur is sterk beïnvloed door de **Scientific Management**-stroming (1925-1950), waarin het 'Taylorisme' draaide om maximale beheersing van productieprocessen. Het leger is een klassiek voorbeeld.

- **Sterke kanten:** stabiliteit, voorspelbaarheid, efficiëntie.
- **Mogelijk ongewenst gedrag:** bureaucratie (regels boven resultaat), verantwoordelijkheden doorschuiven, onverschilligheid en gebrek aan eigenaarschap.

Familiecultuur

De familiecultuur stelt de mens centraal: medewerkers maken de organisatie. Betrokkenheid, zorg voor elkaar, flexibiliteit en samenwerking staan voorop. Medewerkers krijgen ruimte, voelen zich verantwoordelijk en werken samen aan ontwikkeling.

Deze cultuur vindt zijn oorsprong in de **Human Relations**-beweging uit de jaren zestig, als tegenreactie op de kille taakgerichtheid van het Taylorisme. Voorbeelden zijn organisaties als Greenpeace, politieke partijen en consultancybureaus.

- **Sterke kanten:** samenwerking, teamgevoel, loyaliteit. Volgens Nauta & De Man is een groot deel van onze Nederlandse organisaties gericht op zorgzaamheid, harmonie en vriendschap. Vooral in kleine organisaties overheerst deze familiecultuur (87).
- **Mogelijk ongewenst gedrag:** groepsdenken (kritiek wordt vermeden), informele machtsvorming, conflicten worden onder het tapijt geschoven. Een warme familiecultuur klinkt prettig, maar kan ook leiden tot 'zachte heemeesters die stinkende wonden maken': weinig feedback, weinig leren en uiteindelijk minder presteren. Wat betreft de twee andere typen culturen verschillen grote en kleine organisaties niet significant van elkaar (87).

Innovatiecultuur

De innovatiecultuur is gericht op flexibiliteit en creativiteit. Organisaties moeten zich voortdurend aanpassen aan veranderingen en nieuwe behoeften van klanten. Belangrijke begrippen zijn: productdifferentiatie, experimenteren, ondernemerschap, decentralisatie en veranderingsgerichtheid.

Deze cultuur sluit aan bij de **open systeembenadering** uit de jaren zeventig, die stelt dat organisaties alleen overleven als ze zich snel aanpassen aan hun omgeving. Voorbeelden zijn crisisteamen of innovatieve bedrijven zoals Apple.

- **Sterke kanten:** innovatie, creativiteit, ondernemerschap.
- **Mogelijk ongewenst gedrag:** chaos en onduidelijke verantwoordelijkheden, opportunisme (afspraken negeren), overbelasting en burn-out door continue vernieuwing.

Elke cultuur veronderstelt iets anders over succes – en die aannames botsen vaak. Een resultaatgerichte cultuur kan haaks staan op een familiecultuur, net zoals een

innovatiecultuur op gespannen voet kan staan met een hiërarchische cultuur. De waarden achter deze typen concurreren met elkaar. Daarom heet dit model het Model van de Concurrerende Waarden.

Quinn laat zien dat elk cultuurtype kan doorschieten als er geen tegenwicht is. Organisaties doen er dus goed aan een gezonde balans te zoeken en verschillende waarden in evenwicht te houden.

Oefening

Trump wil een einde maken aan woke in de overheid en het onderwijs. De Amerikaanse overheid zal voortaan nog maar twee genders officieel erkennen: mannen en vrouwen. Voorts zei Trump dat hij een einde zal maken aan het overheidsbeleid om ras en gender 'in elk aspect van het openbare en privéleven' te integreren. In plaats daarvan wil hij een maatschappij creëren die 'kleurenblind en op verdienste gebaseerd' is.

Bron: *Gazet van Antwerpen*, 20 januari 2025

In welk segment van dit model past de opstelling en het beleid van Trump? Welke begrippen staan hierin centraal?

Metten volgens Quinn

Met behulp van het door Quinn ontwikkelde Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) bepaal je het cultuurprofiel van de organisatie. Je bepaalt over welke mix van de vier culturen, zoals beschreven in het model van de Concurrerende Waarden, een organisatie beschikt.

Uit het organisatiecultuurprofiel kun je het volgende halen:

- De dominante cultuur.
- De discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur.
- De vergelijking tussen eigen cultuurprofiel en gemiddelde voor de branche.
- De vergelijkbaarheid met algemene trends.
- De fase van ontwikkeling waarin een organisatie zit.

Het OCAI als instrument betreft een vragenlijst waarvan de antwoorden inzicht geven in: dominante kenmerken, leiding van de organisatie, personeelsmanagement, bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria.

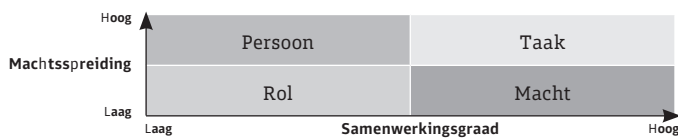
Bij elk van de zes factoren moet de respondent honderd punten verdelen over uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen. Op deze manier wordt eerst de huidige situatie in beeld gebracht, en daarna de wenselijke situatie. Het OCAI kan worden uitgebreid met interviews, observatie en analyse van andere cultuuruitingen van de organisatie. Zie bijlage 2 achterin dit boek voor deze OCAI vragenlijst.

De typologie van Handy

Ook volgens de Ier Charles Handy is het een mythe dat er maar één manier is om een organisatie goed te managen. Volgens hem hangt de bedrijfscultuur sterk af van de

context, de doelen en de omgeving van een organisatie. Hij ontwikkelde een typologie waarin hij vier cultuurtypen beschreef: de taakcultuur, de machtscultuur, de persoonscultuur en de rolcultuur. Deze zijn grotendeels gebaseerd op het werk van Mintzberg, die uitgaat van een beperkt aantal organisatievormen (configuraties) (88).

Elke organisatievorm en bedrijfscultuur kent eigen aannames die het gedrag en daarmee het succes van een organisatie beïnvloeden. In *Gods of Management* (82) beschrijft Handy deze vier basisvormen en vergelijkt hij organisaties met goden: ook zij hebben 'karakters' die bepalen hoe beslissingen worden genomen, hoe macht verdeeld is en hoe medewerkers zich gedragen. De meeste organisaties zijn in de praktijk een mix van deze cultuurtypen. Zo kan een universiteit bijvoorbeeld een personen-cultuur hebben bij de hoogleraren, maar een rolcultuur bij de administratie.



FIGUUR 5. De typologie van Handy

1. Taakcultuur (Athene)

Metafoor: een net of matrixstructuur, gericht op het oplossen van problemen.

Kenmerken: teams worden gevormd rond taken of projecten. Macht ligt bij experts en kennis. Flexibiliteit, creativiteit en samenwerking zijn belangrijk. Dit type komt vaak voor bij consultancybureaus en projectorganisaties.

Voordeel: sterk probleemoplossend en dynamisch.

Nadeel: kan chaotisch zijn; rollen en verantwoordelijkheden zijn soms onduidelijk.

Risico op ongewenst gedrag: door de sterke focus op resultaten kunnen rivaliteit en eilandvorming ontstaan. Teams of specialisten delen informatie niet altijd, en het welzijn van medewerkers kan ondergeschikt raken aan de taak. Dit kan leiden tot uitbuiting of het negeren van elkaars belangen.

2. Machtscultuur (Zeus)

Metafoor: een club of familie met een sterke leider aan de top.

Kenmerken: macht is gecentraliseerd bij één persoon of een kleine topgroep. Beslissingen worden snel genomen. Relaties en loyaliteit wegen zwaarder dan regels en procedures. Dit type past goed bij kleine bedrijven, familiebedrijven of startups.

Voordeel: flexibel en slagvaardig.

Nadeel: kan willekeurig en onvoorspelbaar zijn; er is risico op machtsmisbruik.

Risico op ongewenst gedrag: omdat de macht sterk geconcentreerd is, kan een leider privileges naar zich toetrekken. Jaknikkers, angstcultuur en gebrek aan kritiek liggen op de loer. Er is weinig formele controle en *checks and balances* ontbreken vaak.

3. Persoonscultuur (Dionysus)

Metafoor: een club van individuen die samenwerken zolang dat hen uitkomt.

Kenmerken: de organisatie is er voor het individu, niet andersom. Macht is verspreid, autonomie staat voorop. dit komt veel voor bij professionele organisaties zoals universiteiten of adviespraktijken.

Voordeel: grote individuele vrijheid.

Nadeel: het is moeilijk om gezamenlijke doelen te realiseren.

Risico op ongewenst gedrag: Sterk individualisme kan samenwerking belemmeren. Collectieve afspraken ontbreken vaak, waardoor grensoverschrijdend gedrag niet snel wordt gecorrigeerd. Sterke individuen kunnen anderen buitensluiten.

4. Rolcultuur (Apollo)

Metafoor: een Griekse tempel met een duidelijke structuur en hiërarchie.

Kenmerken: bureaucratisch, met formele regels en procedures. Iedereen heeft een vaste rol en taakomschrijving. Stabiliteit en voorspelbaarheid staan centraal. Dit type zie je vaak bij overheden, banken en grote corporaties.

Voordeel: efficiëntie, duidelijkheid en betrouwbaarheid.

Nadeel: starheid en een rem op innovatie en flexibiliteit.

Risico op ongewenst gedrag: mensen kunnen zich verschuilen achter regels om werk te ontwijken of verantwoordelijkheid af te schuiven. Regels kunnen ook worden misbruikt om te pesten of afwijkende meningen te onderdrukken.

Vanuit de visie van Handy bepaalt cultuur of ongewenst gedrag wordt getolereerd. Een organisatiecultuur kan ongewenst gedrag normaliseren of juist ontmoedigen. Zo vragen machtsculturen om goed toezicht, rolculturen om ruimte voor een open gesprek en aanspreekcultuur, taakculturen om duidelijke coördinatie en spelregels, en persoonsculturen om een minimaal gedeeld gedragskompas.

Meten volgens Handy

Je krijgt tien situaties geschetst met ieder vier mogelijke reacties. Hoe zal er binnen je organisatie op een bepaalde situatie worden gereageerd? Bij elke vraag zet je een 'x' achter de stelling die naar jouw mening het beste jouw organisatie omschrijft. Daarna doe je dit nogmaals, maar dan geef je de naar jouw mening wenselijke situatie aan.

Om de uitkomsten te interpreteren kijk je bij de toelichting op de site: managementmodellensite.nl/cultuurtypologieen-handy. Zie ook bijlage 2 achterin dit boek voor deze test.

☆ Lees- en luistertips

Site House of control

Wil je meer weten over organisatiecultuur dan is dit een aardige website. De meest gangbare definities worden hier toegelicht: www.house-of-control.nl/wat-is-organisatiecultuur-bedrijfscultuur/

Podcast *De managementmodellen van Boom*

boommanagement.nl/artikel/het-organisatiecultuurmodel-van-schein/

Meer lezen en video's bekijken over deze modellen?

www.quinnassociation.com/nl/concurrerende_waardemodel_van_robert_e_quinn

www.ocai-online.com/nl/over-het-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI

www.house-of-control.nl/handy-model-typologie-bedrijfscultuur/#handy

13 De macht

Pesten is iemand lastigvallen, beledigen, sociaal uitsluiten of iemands werk negatief beïnvloeden. Het moet herhaaldelijk en regelmatig voorkomen (bijvoorbeeld wekelijks) en over een bepaalde periode (bijvoorbeeld zes maanden). Pesten is een escalierend proces waarbij de persoon in kwestie in een inferieure positie terechtkomt en het doelwit wordt van systematische negatieve sociale handelingen. Een conflict kan geen pesten worden genoemd als het incident een geïsoleerde gebeurtenis is of als twee partijen van ongeveer gelijke 'sterkte' met elkaar in conflict zijn.

—
Bron: Definitie Pesten van Ståle Einarsen en zijn collega's, 2020 (89) pag. 26

In bovenstaande definitie van pesten staat machtsongelijkheid centraal. Kennelijk permitteren mensen met macht zich antisociaal, onethisch of immoreel gedrag (90–92). Met name in de tweede helft van de twintigste eeuw werd er zo over macht gedacht. Vooral de donkere kanten trokken de aandacht (93). Macht zou corrumperen met alle schadelijke gevolgen voor slachtoffers van dien (90). Deze gedachten zien we terug in de wijze waarop naar negatief werkgedrag wordt gekeken.

Het politieke systeem met macht als centrale brandstof zijn we pas later gaan zien. Macht heeft ook positieve effecten op ons gevoel en denken. Macht zorgt er bijvoorbeeld voor dat we doelen gemakkelijker nastreven door motivatie, cognitie en gedrag van werknemers te beïnvloeden (94–96). Dit omdat machtige figuren zich vooral richten op dat wat ze in een situatie willen bereiken (97–100). Eventuele belemmeringen negeren of minimaliseren ze daarbij het liefst (101,102). Dat dan weer wel.

Het beeld van de machthebber als een doelgericht, lui en egocentrisch wezen is dus aanzienlijk genuanceerder. Machthebbers durven anderen juist gemakkelijk te benaderen terwijl de machtelozen dit zien als een bedreiging en liever vermijden (103). Hierdoor ervaren machthebbers meer positieve aandacht (104) ondernemen zij sneller actie (105) en richten ze zich op kansen in de omgeving (106).

In de praktijk leidt dit alles tot asymmetrische controle over hulpbronnen en een grotere sociale afstand (107,108). Met hulpbronnen doelen we op zaken als beloning, formele bevoegdheden, en toegang tot informatie. In het kader hieronder hebben we deze bronnen voor je op een rijtje gezet (109). Het bezit van deze hulpbronnen maakt invloed uitoefenen mogelijk. Deze macht hoeft natuurlijk niet echt ingezet te worden, maar ze hebben hem wel potentieel achter de hand.

Soorten hulpbronnen (109)

1. Economische bronnen: het beschikken over en kunnen toewijzen of onthouden van beloningen, goederen of diensten (beloningsmacht).

2. Fysieke bronnen: het kunnen toepassen van of het dreigen met fysieke sancties (fysieke macht).
3. Rechtsbronnen: het bezitten van exclusieve rechten en bevoegdheden om partijen of personen gedragingen te laten uitvoeren (formele macht).
4. Deskundigheidsbronnen: het beschikken over deskundigheid, kennis of vaardigheden die voor de organisatie van essentieel belang zijn (expertmacht).
5. Informatiebronnen: de toegang hebben tot en het beschikken over informatie die anderen niet hebben (informatiemacht).
6. Relationale bronnen: het hebben van relaties en goede contacten met andere partijen die over één of meer machtsbronnen beschikken (relatiemacht).
7. Persoonlijke bronnen: het bezitten van eigenschappen die navolgenswaardig zijn voor anderen, bijvoorbeeld charisma (referentie- macht).
8. Ideologische bronnen: het bezitten van eigenschappen die worden geïdentificeerd met belangrijke gebeurtenissen en waarden en normen (traditiemacht).

Zestig procent van de medewerkers aan Nederlandse universiteiten werkt met een tijdelijk contract. Vaak juist in de fase van hun leven waarin ze een huis zoeken of jonge kinderen hebben. Worden ze slachtoffer van pesterijen of misbruik, dan zitten ze klem – melden betekent bijna altijd grote persoonlijke gevolgen, voor henzelf én hun gezin. Onderling wordt er veel gepraat, maar een misstand melden gebeurt pas in uiterste nood. Zelfs met een vaste aanstelling is het risico op repercussies groot. De universitaire wereld kent een sterke hiërarchie en een competitieve cultuur, waarin onderzoeksgelden volgens een 'the winner takes it all'-principe worden verdeeld. Veel leidinggevendens zijn juist in die cultuur opgeklommen – en dat is voelbaar.

—
Bron: NL Arbeidsinspectie, *Psychosociale Arbeidsbelasting Universiteiten* (110)

Machthebbers ervaren doorgaans meer afstand tot mensen met minder macht dan andersom (111). Die sociale afstand heeft gevolgen: ze voelen minder verantwoordelijkheid en tonen minder empathie. Daardoor missen ze vaak de voelsprieten voor sociale signalen en beïnvloeding (107,108). Niet ideaal dus, die afstand. Sterker nog, ze draagt eraan bij dat machthebbers onder elkaar sneller stereotyperen en met zelfverzekerde stelligheid hun doelen proberen te bereiken (112,113). Zeg maar gewoon: kort door de bocht gaan en opscheppen om het eigen imago op te poetsen.

Dynamiek

Machtsposities zijn zelden permanent (114). In organisaties al helemaal, want daar is de hiërarchie verre van stabiel (115,116). Dat betekent dus altijd opletten en om je heen kijken. En dat gaat nog weleens mis. Het gevolg is verlies van macht, door overmoed, slecht presteren, wangedrag, of doordat de organisatiestructuur simpelweg

verandert (117). Anderen zijn intussen al bezig om de machtsladder te beklimmen en hun machtige leider van de troon te stoten. Kortom er is volop dynamiek in macht verwerven, deze behouden en weer verliezen.

De ladder opklimmen

Macht is gebaseerd op alles waarvan anderen afhankelijk zijn, zoals geld, informatie, toegang tot belangrijke mensen of beslissingen (118,119). Hieronder vallen ook persoonlijke kenmerken die anderen nodig hebben zoals vaardigheden, kennis of expertise. We somden deze hulpbronnen al eerder voor je op. Deze hulpbronnen heb je dus nodig om de ladder op te klimmen.

Klimmers ontwikkelen graag relaties met belangrijke mensen om de poortwachter te worden tussen die belangrijke mensen en anderen in de organisatie. Een centrale plek in het sociale netwerk kan behoorlijk helpen om op te klimmen (120,121). Herken je de klikvorming? Zo hebben ze met elkaar controle over de meeste informatiestromen (122,123).

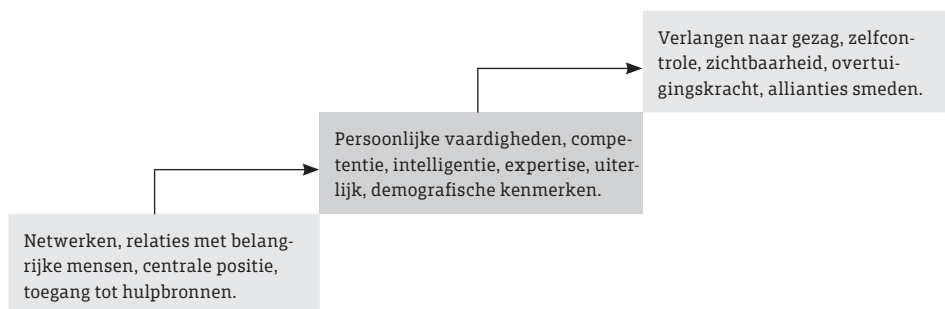
Ten tweede stijgt iemands waarde aanzienlijk wanneer diegene al beschikt over waardevolle middelen. De klim naar de top verloopt een stuk makkelijker met persoonlijke eigenschappen zoals superieure competentie, intelligentie en expertise (124–128). Wat je misschien minder verwacht: ook uiterlijke en demografische kenmerken maken een verschil. Leeftijd, geslacht en ras blijken bepalend in hoe macht zich ontwikkelt binnen groepen (129–131). Een competent uiterlijk zorgt ervoor dat mensen automatisch aannemen dat je over bepaalde vaardigheden beschikt.

Bepaalde groepen, zoals mannen, hebben hierin een structureel voordeel (256). Ze zijn nog altijd oververtegenwoordigd in de hogere regionen van organisaties. Zelfs fysieke kenmerken – zoals lengte en gewicht – hangen samen met hoe we macht, leiderschap en zelfs inkomen toekennen (132,133).

Persoonlijkheid doet ertoe

Zo denken mensen sneller dat oudere mannen competenten zijn (130). Een gezicht dat 'competent' oogt (134), of iemand die lang en sterk is – dat werkt in je voordeel (135).

De klimmers onder ons die de top willen bereiken, willen vaak ook de indruk wekken dat ze bekwaam zijn en controle hebben over waardevolle zaken. Waar sommigen sterk verlangen naar macht, status en zichtbaarheid, boeit anderen dat totaal niet (136,137). Narcistische (138) en dominante persoonlijkheden (139) hebben vaker een duidelijke drang naar gezag. Eigenschappen als zelfcontrole, extraversie en sociale scherpzinnigheid geven deze klimmers voordeel. Zelfcontrole helpt hen de sociale verhoudingen beter te lezen (140–142). Extraversie versterkt hun communicatie, overtuigingskracht en de gevoeligheid om andermans emoties op te merken (143–145), precies wat nodig is om allianties te smeden (146). Dominantie uit zich vaak in het nemen van de leiding en het geven van opdrachten (124,139). Kortom, persoonlijkheidskenmerken als behoefte aan macht, zelfcontrole en extraversie geven klimmers een enorme voorsprong op weg naar de top.



FIGUUR 1. Drie fases in het verwerven van macht

Macht behouden

Als je dan eenmaal op die troon zit, is het zaak om dat voordeel te behouden.

Dreiging is er genoeg: van buitenaf en vanuit de persoon zelf. Om die het hoofd te bieden is het rechtvaardigen van het bestaande systeem een beproefde manier (Justification theory) (147,148). Er staat veel op het spel dus de manier waarop de boel verdeeld is, wordt met hand en tand verdedigd (148). Daar moeten ook hun ondergeschikten van doordrongen worden (149,150). Het gevolg is dat iedereen de machtsverschillen logisch en noodzakelijk vindt (151,152). Niemand komt in opstand. De status quo wordt zo vanzelfsprekend en positief genoemd (153–157). Bijkomend voordeel is dat je als verdediger bij de machthebber in een goed blaadje komt te staan.

Macht verandert gedragingen en gedachten

Mensen met macht voelen zich positiever (158,159) en minder gestrest (160,161). Ze hebben zelfs een hogere pijngrens (162) en een lagere harts slag (163) tijdens stressvolle taken. Hierdoor presteren ze beter en weten ze hun macht langer te behouden. Het worden echte doorzetters in uitdagende situaties, wat hun positie versterkt.

Macht helpt mensen ook om doelen te stellen en na te jagen (95,96, 97,99). Ze kunnen zich beter focussen op wat belangrijk is (164). Denken creatiever (97), zijn optimistisch (165) en hebben meer zelfvertrouwen (166,167). Dit zorgt ervoor dat ze obstakels makkelijker overwinnen, succesvoller zijn (168) en het versterkt hun positie nog verder.

Mensen met macht gedragen zich vaak vrijer en nemen meer initiatief (169). Ze gaan bijvoorbeeld sneller onderhandelingen aan of treden sneller op tegen problemen in hun omgeving (97). Daarin durven ze normen te overtreden – de beste verdediging om in het zadel te blijven (170,171). Het zijn goede onderhandelaars waar iedereen tegenop kijkt (172–174). Ze hebben politieke vaardigheden voor het beïnvloeden van mensen, netwerken en kunnen oprecht overkomen (175).

Machtsverlies

Helaas heeft dit alles ook zijn schaduwzijde. Machtige mensen kunnen tegelijkertijd scherpzinnig en afstandelijk zijn, sociaal en asociaal, zelfverzekerd en overmoedig. Of iemand zijn macht behoudt of verliest, hangt sterk af van of de persoon handelt uit eigen belang of voor de groep. Wanneer alleen het eigen belang telt, kan dit leiden tot ondergang.

Machthebbers die er niet in slagen hun ondergeschikten en groepen te dienen, worden onder druk gezet om af te treden of worden uit hun hoge posities gezet door coalities die zich om hen heen vormen. Door te handelen in het belang van de groep, kunnen ze het groepssucces vergroten en hun macht juist versterken (176,177).

Hoe komt het dat mensen alleen zichzelf dienen?

Wie macht ziet als een verantwoordelijkheid in plaats van een kans, zal minder snel zichzelf bevoordelen ten koste van de groep. Helaas is er persoonlijke drang naar macht die gepaard gaat met een ronduit egoïstische (178) of narcistische insteek (179). Deze machthebbers brengen de groepsdoelen juist in gevaar (310), veroorzaken angst of dwingen respect en werkzaamheden af om hun positie veilig te stellen (181). Fysieke en mentale grenzen worden zo overschreden. Met zulk gedrag wordt hun positie steeds wankeler (312).

Hoe reageren mensen die hun macht dreigen kwijt te raken? Instabiele macht kan zeer stressvol zijn en roept met name bij mensen met een hoge dominantie de heftigste gevoelens op, omdat ze de wereld zien vanuit competitie: verliezers of winnaars (183-185). De kramp waarin ze dan schieten zorgt voor wantrouwen en maakt dat ze de macht niet willen delen (183).

Theaterregisseur Ivo van Hove had tweeëntwintig jaar de leiding over Internationaal Theater Amsterdam (ITA). Hij boekte enorme artistieke successen. Afgelopen weken werd duidelijk dat daarbij jarenlang grenzen zijn overschreden. Klachten over scheldpartijen, fysiek geweld en machtsmisbruik zouden consequent genegeerd zijn. Zijn kille houding leverde hem de bijnaam 'Iglo van Hove' op. Beeldbepalende acteurs, vertrokken in 2003 na een door het ensemble ingelast crisioverleg. In het voorjaar van 2022 staakten de technici. De signalen werden vaak overschaduwd door Van Hoves artistieke successen. De enorme 'production value' had doorgaans peperdure decors. Had hij niet eerder moeten stoppen? Van Hove: 'Ik geloof dat ik dat nog nooit in een interview heb gezegd, maar voor mij is het directeurschap nooit een doel op zich geweest. Ik heb die functie altijd, en ook de laatste tweeëntwintig jaar, echt gezien als middel om dingen mogelijk te maken, om het beste theater van de wereld te kunnen realiseren. Voor onze vele nationale en internationale gastregisseurs en voor mezelf.'

—
Bron: *de Volkskrant*, 14 juni 2023

Reacties van (oud)-medewerkers van ITA:

'Het is angst. Zo zou ik het noemen. Je kon niet opkomen voor jezelf zonder in de problemen te komen. Je bent bang dat je het toch niet gedaan krijgt. Dat je het niet voor elkaar krijgt. Dan was ik bang dat ik geen rol kreeg in de volgende voorstelling. Echt een afhankelijkheidsrelatie. Dat is een goed woord.'

'Ik durfde toen niet naar het toilet te gaan, want ik moest super professioneel zijn. Dat is al hoe belangrijk je het zelf maakt. Je voelt dat je helemaal onderaan staat en dat je heel blij mag zijn dat je er bent. Dat is je uitgangspositie.'

'Er is veel veranderd daar door de nieuwe leiding. Een voorbeeld is dat een leidinggevende laatst vroeg: 'Hoe gaat het met jullie?' Ik moest toen zo lachen van binnen omdat dat nooit eerder was gevraagd. Ook zag ik dat de groep niet zo goed wist hoe daarmee om te gaan. 'Ja hoe gaat het met ons, ja boeien, we zijn hier om te werken.'

Bron: Rapport *Verinorm 2024 Internationaal Theater Amsterdam. Een cultuuronderzoek* (186)

In de cultuursector, bij woningcorporaties en in onderwijs- en zorginstellingen tuimelen bestuurders de afgelopen jaren regelmatig van hun voetstuk. Doordat ze langer dan zeven jaar op hun plek zaten werden ze steeds vaardiger in het uitschakelen van hun tegenstanders en tegenspel (187). Een onderzoek in de semipublieke sector naar zo'n veertig misstanden toont aan dat hierdoor bestuurlijk verval ontstaat. Dit bestuurlijk verval uit zich in functioneel en moreel verval. Functioneel verval is het nemen van onverantwoorde risico's en het volgen van een verkeerde strategie. Functioneel verval kan de taakuitoefening van de organisatie hinderen en de dienstverlening ondermijnen. Symptomen van functioneel verval zijn verblinding (verkeerde besluiten), verstarring (star vasthouden aan procedures), vertraging (besluiteloosheid) en verslofing (achterstallig onderhoud) (317).

Moreel verval

Moreel verval heeft betrekking op de persoon van de bestuurder en het overschrijden van morele grenzen. We onderscheiden integriteitsschendingen en ongepast gedrag. De morele vorm van verval kan de reputatie van de organisatie ernstig schaden. Symptomen van moreel verval zijn onder meer onverantwoordelijkheid (onverantwoorde risico's), onaantastbaarheid (machtsconcentratie en tegengaan van tegenmacht), onverschilligheid (opportunistisch korte termijn-denken) en ongedurigheid (grillige ad hoc beslissingen).

Macht verandert mensen, zagen we hierboven. En dat vraagt om stevige preventieve maatregelen. Niet langer dan zeven jaar op zo'n positie en in ieder geval gedurende zo'n periode voldoende tegenmacht organiseren en in stand houden (187).

Het nieuwe normaal

We beschreven drie fases waarin macht wordt verworven en verloren. Werkt dit nou andersom ook zo, vraag je je misschien af. Volgens Elias zijn omgangsvormen niets anders dan gestructureerde uitingen van machtsverhoudingen (188). Dus wanneer we gedrag tegen bijvoorbeeld vrouwen ineens niet meer normaal vinden zoals in de #MeToo-aanklachten dan is dit een signaal dat er iets verandert. Grensoverschrijdend gedrag is geen individueel probleem maar een signaal voor een collectief probleem. Daarom moet je de onderliggende macht ook als een collectief probleem aanpakken, de structuren zelf veranderen bijvoorbeeld (189).

In de eerste fase is de machtsverhouding vanzelfsprekend: de ongelijkheid wordt door iedereen geaccepteerd en normaal gevonden – en niet alleen de ongelijkheid zelf, maar ook moreel disfunctioneren dat er vaak bij komt kijken. In de tweede fase, nemen de machtsverschillen langzamerhand af, waarna de weerstand van de ondergeschikte groep tegen de dominante groep en hun gedrag toeneemt. Met de inzet van een sociale en politieke strijd – vaak gevoerd door een nieuwe, jonge generatie – ontstaat er uiteindelijk in de derde fase een nieuwe balans, waarbij de macht gelijkmatiger en eerlijker verdeeld is, met nieuwe, normaal gevonden omgangsvormen.

—
Bron: Elias

Praten

De inrichting van een meldsysteem en het aanstellen van vertrouwenspersonen of een leiderschapscursus gaan niet helpen om machtsstructuren in organisaties te veranderen. Integendeel, zo menen Klarenbeek en Eijbergen. Ze werken juist als rookgordijnen, om het idee te wekken dat er goed beleid is (190). Ook het gesprek met elkaar aangaan helpt helaas niet bij het veranderen van de in standhoudende structuren. Niet gek dus dat mensen soms sceptisch zijn en vertrouwenspersonen weinig gesprekken hebben. Vanuit deze maatregelen is immers geen organisatieverandering te verwachten. En dat is wel nodig, want je zit juist in de fase waarin het ijzer gesmeed kan worden. Draait het vliegwiel terug naar fase 1 dan ben je weer bij af. En heel stilletjes wil de zittende macht dit misschien wel.

In deze paragraaf hebben we geput uit het wederkerige beïnvloedingsmodel van sociale macht van Keltner et al. (159) en de evolutionaire modellen van leiderschap van Van Vugt (191). Er zijn boekenkasten vol over dit boeiende onderwerp geschreven. Het lezen waard. We hebben hier een paar suggesties.

☆ Lees- en kijktips

Boeken: *De 48 wetten van de macht en Macht*

Een standaardboek over macht is lastig aan te wijzen, omdat het concept macht op verschillende manieren wordt benaderd. *De 48 wetten van de macht* van Robert

Greene is een veelbesproken en invloedrijk werk dat zich richt op de strategieën en mechanismen van machtsuitoefening.

Daarnaast is *Macht* van Oscar David een aanrader voor wie meer wil weten over macht, met een focus op integriteit en impact. Hij introduceert een nieuw model van macht en laat zien hoe macht 1.0, die voortkomt uit onze oerinstincten om te willen heersen en overheersen, kan evolueren in macht 2.0, waarbij alles draait om controle en regulering. Ieders streven zou echter macht 3.0 moeten zijn: macht uitoefenen met integriteit. Maar hoe doe je dat? Oscar David laat het zien in dit inspirerende boek.

Filmpje *How to speak up for yourself*

Galinsky legt uit hoe macht en opkomen voor jezelf situatie gebonden is:

www.youtube.com/watch?v=MEDgtjpycYg

Oefening

Elias (192) geeft aan dat veel filosofen denken vanuit een 'lege ruimte'. Dat kan hij niet als socioloog. Voor hem is alles situatie gebonden.

Ga eens terug naar het voorbeeld uit hoofdstuk 2 waarin de leidster een kleuter uit handen van de Gestapo redt. Er worden verschillende rollen beschreven. Van passagier tot trambestuurder. Welke rol zou jij kunnen vervullen? En wat maakt of je dat in deze situatie wel of juist niet zou doen? Hoe heeft de omgeving invloed op jouw keuze?

Experiment (105)

In een experiment brachten Galinsky en zijn collega's mensen naar een grote vergaderzaal en lieten ze een essay schrijven. De helft van hen schreef een essay over een voorval waarin ze macht hadden over een ander individu. Dit was onze 'hoge machtsconditie'. De andere helft van de deelnemers herinnerde zich een incident waarin iemand anders macht over hen had. Dit was onze 'lage machtsconditie'.

Na het voltooien van deze machtsmanipulatie werden de deelnemers naar aparte kamers gebracht waar ze werden gefilmd door een discreet geplaatste camera. Voor dat ze de kamers binnengingen, legde de experimentator uit dat ze nog enkele taken moesten uitvoeren die waren beschreven in pakken papier op de bureaus in de kamers. Voor hun stoelen stonden tafelventilatoren die op hen waren gericht. Dit was ontworpen om heel vervelend en irritant te zijn. We codeerden de videobanden om te zien of deelnemers de ventilator weghaalden, uitzetten, de stekker uit het stopcontact haalden of dat ze geen actie ondernamen waarbij de ventilator betrokken was. Van de deelnemers die willekeurig waren toegewezen aan de high-powerconditie, verplaatsten 69% de ventilator, tegenover 42% in de low-powerconditie.

Herken je deze reactie bij collega's om je heen?

Wat kun je in zo'n geval zoal doen?

Wat werkt volgens jou wel en wat niet?

14 De identiteit

On a wagon bound for market
There's a calf with a mournful eye
High above him there's a swallow
Winging swiftly through the sky

Refrein

How the winds are laughing
They laugh with all their might
Love and laugh the whole day through
And half the summer's night
Donna donna donna, donna
Donna donna donna, don
Donna donna donna, donna
Donna donna donna, don

Stop complaining, said the farmer
Who told you what had to be?
Why can't you have wings to fly with
Like the swallow so proud and free?

Refrein

Calves are easily bound and slaughtered
Never knowing the reason why
But whoever treasures freedom
Like the swallow you've learned to fly?

Refrein

—

Bron: Dana Dana van Holom Secunda (muziek) en Aaron Zeitlin (tekst) 1940-41 gecomponeerd voor het toneelstuk Esterke

We zijn allemaal verschillend. We worden geboren als man of vrouw, gezond of met een beperking. Afhankelijk van je geboorteplaats krijgen deze biologische verschillen een sociale betekenis. Zo geldt in sommige culturen dat vrouwen zich buitenshuis moeten sluieren omdat ze als verleidelijk worden gezien.

Biologische kenmerken – ook wel ‘seks’ genoemd – worden gekoppeld aan sociale verwachtingen, oftewel ‘gender’ (193). Achter de sociale betekenis schuilen aannames, zoals het idee dat vrouwen zouden verleiden, of motieven, zoals de gedachte dat ze thuis harder nodig zijn dan op de werkvloer. Deze sociale betekenis is aan verandering onderhevig. Tegenwoordig vinden we het normaal dat vrouwen buitenshuis werken, maar dat is niet altijd zo geweest. Er waren tijden waarin dit niet vanzelfsprekend was en zelfs verboden.¹¹

In de jaren dertig van de vorige eeuw werkten mannen van 16 tot 66 jaar in uiteenlopende functies, van loopjongen tot directeur. Vrouwen waren uitsluitend actief op de typekamer en waren allemaal jonger dan 26. Rond hun 25ste trouwden de meesten, waarna ze handelingsonbekwaam werden verklaard en ontslagen. Ze werden beschouwd als oneerlijke concurrentie voor mannen, die als kostwinner voor hun gezin moesten zorgen. Voor hetzelfde werk verdienden vrouwen slechts twee derde van het loon van een man. Bij ontslagrondes werden vrouwen als eerste ontslagen – een beleid waar zelfs de vakbonden voor pleitten.

Rond 1950 had de huwelijkse status nog een grote invloed op de arbeidsparticipatie en opleidingskansen van vrouwen (194). Opvallend genoeg gold dit niet voor alle beroepen; schoonmaaksters waren bijvoorbeeld uitgesloten. De interpretatie hiervan werd mede bepaald door de sociaaleconomische klasse. Veel vrouwen werden weduwe door hoge sterftecijfers, en in de zeevaart zaten vrouwen vaak lange periodes zonder kostwinner. Voor hen was werken een bittere noodzaak.

In de ambtenarij profiteerden mannen uit confessionele en sociaaldemocratische kringen van het ontslag van gehuwde vrouwelijke ambtenaren.¹² Hierdoor konden zij hun politieke macht behouden.

Socioculturele verschillen

In dit hoofdstuk gaan we niet nader in op de biologische verschillen maar wel op de socioculturele component. De betekenis die we zoal geven aan geslacht, beperkingen, migratieachtergrond, ras, huwelijkse status of sociale klasse.

Beperkingen zijn lang niet altijd zichtbaar. Maar zichtbaar of niet, we kennen er vaak willekeurig sociale betekenissen aan toe. Zo wordt bijvoorbeeld verondersteld dat een kantoorbaan niet geschikt is voor iemand met een visuele beperking, terwijl er volop technologische hulpmiddelen beschikbaar zijn. Of dat iemand met overgewicht niet representatief zou zijn voor een baliefunctie.

We plakken labels op aangeboren beperkingen en beperkingen die door ziekte of een ongeval zijn ontstaan. Denk aan lichamelijke of zintuiglijke beperkingen, een

11. vakbondshistorie.nl/dossiers/vrouwen-aan-werk

12. ambtenarengeschiedenis.pleio.nl/groups/view/7f9474a0-5a0e-4440-bc62-f60e4c66df97/ambtenarengeschiedenis/wiki/view/f31b7f95-b349-4e1b-9313-3d08b3f84944/vrouwen-in-de-ambtelijke-geschiedenis-van-nederland Vrouwen in de ambtelijke geschiedenis van Nederland. Laatst bewerkt: 20 november 2019

verstandelijke beperking, psychische aandoeningen of sociale handicaps. Sommige mensen hebben zelfs meerdere van deze beperkingen tegelijk en zijn daardoor meervoudig gehandicapt.

Bron: Wikipedia

De sociale betekenis die we aan beperkingen toekennen, leidt er vaak toe dat mensen als minder volwaardig worden beschouwd binnen het arbeidsproces. In 2008 kwam er internationale wetgeving van de Verenigde Naties om dit te doorbreken.¹³

Nederland volgt het VN-verdrag inzake rechten van personen met een handicap¹⁴ pas op sinds 14 juni 2016, als één van de laatste Europese landen, maar heeft het optioneel protocol niet geratificeerd. In de Nederlandse Grondwet is wel sinds 17 januari 2023 discriminatie vanwege een beperking toegevoegd. Het artikel luidt: 'Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid of op welke grond dan ook, is niet toegestaan'.

—
Bron: www.art1.nl/

Groepjes

Wie afwijkt van de groep moet kennelijk heel wat weerstanden overwinnen om als volwaardig mee te kunnen doen op het werk. Leeftijd, godsdienst, ras, of geaardheid zijn allemaal redenen om buitengesloten of getreiterd te worden. Degene die het overkomt zoekt lotgenoten, gelijkgestemden. Samen sta je immers sterker. Niet gek dus dat er clubjes van gelijkgestemden op de werkplek ontstaan die elkaar steunen of tegenwerken (195). Groepjes vrouwen, migranten, met dezelfde religie of mensen met dezelfde politieke kleur.

En daar blijft het niet bij. Ook je positie in de organisatie maakt tot welke subgroep je aangetrokken wordt (196). Zo delen managers bijvoorbeeld met elkaar wat de kwaliteit van het werk is en hun ondergeschikten niet (197). Hierdoor ontstaan twee subgroepen in de organisatie. Of er vormen zich groepjes met nieuwkomers of oudere werknemers. Diverse allianties zijn mogelijk die zich vormen op gedeelde identiteiten en ontwikkelingen in de organisatie (198). In politieke termen noemen ze dit 'pockets', een soort kleine zakjes in het maatkostuum van de organisatie (199).

Deze herkenning bij elkaar geeft verbinding. Je kan je identificeren met mensen die hetzelfde ervaren. Volgens de Social Identity Theory (SIT) vormen

13. legal.un.org/avl/ha/crpd/crpd.html

14. Voor een overzicht van het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap: nl.wikipedia.org/wiki/VN-verdrag_inzake_de_rechten_van_personen_met_een_handicap#cite_note-11

belangrijke groeps lidmaatschappen zo mede ons zelfbeeld (200). Of het nu gaat om geslacht, seksuele oriëntatie, ervaringen, verworvenheden en sociale banden.

Een ander voordeel is de macht van het getal. Want samen kan je ook beter je stem laten horen. En wie niet participeert komt al snel in een isolement (201).

Hij had bewust voor de nachtshift gekozen. Zo hoefde hij niemand tegen te komen. In alle rust de nacht doorwerken, rollen afsnijden en de voorraad op orde brengen – prima, zonder al die onrust. Van die onrust kreeg hij hartkloppingen. Net langs zijn gezicht gespuugd worden, een briefje met scheldwoorden op zijn kastje met werkkleding... HR begreep het niet. Ze waren toch allemaal migranten onder elkaar? Oké, Turkse, Surinaamse en Marokkaanse collega's. Maar juist die gedeelde achtergrond zou toch voor verbondenheid moeten zorgen?

Dynamiek

Door groepsdynamieken binnen organisaties ontstaan in- en out-groepen. En deze beïnvloeden ons gedrag behoorlijk. Los van alle doelen, waarden en missie van de organisatiecultuur (202) zijn het deze groepen waarmee mensen zichzelf en anderen identificeren (114). Dit proces leidt ertoe dat individuen een voorkeur ontwikkelen voor hun eigen groep wat hun zelfvertrouwen versterkt en een gevoel van saamhorigheid geeft (203). Hierdoor ontstaat een dynamiek waarin men anderen als buitenstaanders ziet. Een hartstochtelijk proces waarin we de verschillen binnen de groep liever verkleinen en die erbuiten vergroten (72,204,205).

Spanningen in de organisatie, bijvoorbeeld door stress, bedreigingen, of veranderingen, maken groeps grenzen scherper. De in-groep krijgt een sterkere groepsidentiteit om behoeften te vervullen. De keerzijde is dat de in-groep minder positief kijkt naar de out-groep (206–208). Leden van de out-groep krijgen minder snel hulp, worden gepest en vaker gezien als oorzaak van agressie (209). Dit wantrouwen tussen groepen leidt uiteindelijk tot conflicten waarbij buitenstaanders of minderheidsgroepen vaker het doelwit worden (206–208). In de inmiddels scherp afgebakende groep zelf is het ook geen rozentuin. De kracht waarmee de identiteit bevestigd moet worden maakt dat leden met ook maar de geringste afwijking op scherp worden gezet (210). Aanpassen of oprotten (211).

Praten

Groepen kunnen gevormd worden vanuit een gezamenlijke dreiging of vanuit een gezamenlijk belang. In gesprekken wordt duidelijk wat dit gezamenlijke doel is. Zonder communicatie komt die collectieve betrokkenheid er niet. Wanneer je samen hetzelfde doel nastreeft, dan is de ander geen rivaal meer maar kan je op elkaar rekenen. Er ontstaat samenwerking en loyaliteit aan elkaar. Wanneer het doel is bereikt of de dreiging is verdwenen, zie je ook dat deze coalities weer uit elkaar vallen (201).

Meten

Het is inmiddels ruim bekend dat het meten van discriminatie niet simpel is. Wanneer je slachtoffers van discriminatie bevraagt dan is dit vaak een klein percentage van het geheel. Wanneer je getuigen bevraagt of er gediscrimineerd wordt dan levert dit vaak onderrapportage op. Mensen blijken blinde vlekken te hebben voor het verschil in gedrag naar de zwarte, beperkte, anders georiënteerde medemens. Ze zien het niet, voelen het niet en registreren het niet.

Dat betekent dat je kleine percentages van klagers anders moet wegen en dat je niet op getuigen alleen kan afgaan. Andere informatie zoals verschillen in loon, formele posities in het bedrijf of opleidingsbudgetten zijn bijvoorbeeld informatiebronnen die discriminatiemetingen ondersteunen.

📖 Kijk-, lees- en luistertips

Filmpje *Doll test – The effects of racism on children*

Kijk en huiver hoe we met de paplepel rasverschillen krijgen ingegoten. In de *Doll test – The effects of racism on children* wordt de blinde vlek feilloos getoond. In dit experiment worden twee poppen, een zwarte en een witte, aan kinderen getoond. De kinderen kennen gedrag toe aan deze poppen op basis van vragen.

www.youtube.com/watch?v=QRZPW-9sJtQ

Filmpje *Race & Privilege: A Social Experiment | Regardless Of Race | CNA Insider*

De harmonieuze rassenverhoudingen in Singapore worden vaak genoemd als een van de meest opmerkelijke prestaties van het land. Maar waar staan ze nu echt als het gaat om rassenrelaties? Janil Puthuchear, voorzitter van Onepeople.sg, de organisatie die in Singapore rassengelijkheid en -harmonie bevordert, gaat op onderzoek uit om te ontdekken wat Singaporezen hierover denken. Van het uitvoeren van een van de grootste nationale enquêtes tot het voeren van lastige gesprekken: de film stelt de diepgaande vraag hoe we onze eigen, vaak onbewuste, vooroordelen onder ogen moeten zien. www.youtube.com/watch?v=F2hvibGdg4w

Boek en podcast *De omwenteling of de eeuw van de vrouw*

De omwenteling of de eeuw van de vrouw van Suzanna Jansen vertelt de geschiedenis van de vrouw in Nederland. Een persoonlijk en meeslepend verhaal over emancipatie. Op een ochtend in 1981 hangt Betsy Jansen-Dingemans een laken buiten. Het is geen wasdag en het laken is niet eens nat. Haar jongste dochter, de auteur, weet: mijn moeder stelt nu een daad, ze sluit zich aan bij de vrouwenbeweging. Betsy is geboren in 1922, het jaar waarin vrouwen voor het eerst mogen stemmen. Toch tellen zij amper mee: vrouwen krijgen minder loon, worden op hun trouwdag ontslagen en zijn op dat moment bij wet handelingsonbekwaam. Honderd jaar later heeft haar dochter meer rechten en is haar wereld groter dan de huiskamer.

In geen enkele eeuw veranderde het leven van vrouwen zo sterk als in de twintigste eeuw – en daarmee de levens van ons allemaal. Vanuit het perspectief van haar

moeder, haar oudere zus en zichzelf vertelt Suzanna Jansen hoe vrouwen leefden binnen de marges van ondergeschiktheid en dienstbaarheid, en hoeveel strijd het kostte zich daaraan te ontworstelen.

Oefening 1

Dit is een groepsoefening. Verdeel de groep in tweeën: één deel blijft in de ruimte, het andere deel gaat de gang op.

De groep die blijft, spreekt samen af welk kenmerk bepaalt of iemand wel of niet 'bij de groep hoort'. Dit kan van alles zijn: brildrager, haarkleur, geslacht – kies één kenmerk. Vervolgens maken jullie degenen die niet 'passen' op subtiele, non-verbale manieren duidelijk dat ze minder welkom zijn. Iedereen bepaalt zelf hoe ze dit doet.

Daarna worden de mensen van de gang uitgenodigd. Heet iedereen vriendelijk welkom, bied een stoel aan en ga in gesprek. Ondertussen passen jullie de afgesproken gedragingen toe.

Na een kwartier stopt het spel en evalueren jullie samen: hoe voelde dit voor iedereen? Wat viel op? Wat doet zo'n ervaring met groepsdynamiek?

Oefening 2

Dit is het proces waarbij een groep of persoon de schuld krijgt voor problemen of negatieve gebeurtenissen, zelfs als zij daar niets mee te maken hebben. Het werkt vaak zo:

1. Er is stress of ontevredenheid:
Bijvoorbeeld, als het niet goed gaat op het werk, er problemen zijn in een groep, of er spanning is in de maatschappij. Mensen zoeken dan soms naar een oorzaak voor hun frustratie.
2. Er wordt een zondebok aangewezen:
Dit is een persoon of groep die anders is dan de rest, zoals een minderheidsgroep of iemand die er op een bepaalde manier uitspringt. Mensen wijzen hen aan als de oorzaak van de problemen, ook al is dat meestal niet eerlijk.
3. De zondebok wordt verantwoordelijk gehouden:
De groep projecteert hun eigen frustraties op deze persoon of groep. Ze zien hen als de oorzaak van hun ongenoegen en gaan hen misschien zelfs vermijden, uitsluiten, of slecht behandelen.
4. Gevolg:
Doordat iedereen naar de zondebok wijst, wordt de werkelijke oorzaak van het probleem vaak niet aangepakt. Het lijkt even een oplossing, maar het zorgt er eigenlijk alleen voor dat het probleem blijft bestaan.

Scapegoating kan voorkomen op de werkvloer, in vriendengroepen, en zelfs op nationaal niveau. Het helpt een groep vaak tijdelijk om zich beter te voelen, maar het lost niets op en is meestal schadelijk voor de zondebok. Kun je aangeven welke zondebokken bij jou op het werk, in je vriendengroep en nationaal momenteel dienen om frustraties en problemen op af te wentelen?

Oefening 3

Van welke groepen maak jij op dit moment deel uit?

Wat is hierbij jouw opvatting: waarom noem je dat groepen?

Wat is volgens jou kenmerkend voor het begrip groep?

Wissel je antwoorden uit met enkele anderen: welke verschillen en overeenkomsten constateer je? Welke conclusies trek je hieruit?

15 De scheiding der seksen

Haar grote bruine ogen kijken met wanhoop in de camera. Ze is pas zes jaar. Mag ze nu stoppen met die seksspeeltjes? De klant aan de andere kant heeft ervoor betaald. Een week eten voor het hele gezin. Haar vader en moeder maken het mogelijk. Er loopt een zusje door het beeld. Als de klant zegt 'die wil ik ook hebben' dan is dat prima. De burens? Ach, op de Filippijnen is kinderporno redelijk gewoon. Niet ernstig ook, want je raakt ze toch niet aan. Buren schrijven zelfs brieven dat ze willen meedoen. En de westerse rijke blanke mannen op afstand kunnen via het darkweb hun gang blijven gaan.

—
Bron: *de Volkskrant*, 25 oktober 2024

Seksuele lusten en fantasieën bloeien weelderig op de breuklijnen van macht en identiteit (212). Leeftijd, sociale klasse, nationaliteit, en afhankelijkheid vormen een gevaarlijke cocktail voor een deel van de bevolking: de vrouwen en kinderen. Gaat het hierboven niet over een werksituatie? Nou noem dit maar geen business, er gaan kapitalen in om.

Macht en seksualiteit op de werkvloer

De seksuele component is in Nederland zelfs zo'n schokkende ervaring dat er een aparte regeringscommissaris voor werd aangesteld (213,214). Vrouwen hebben het nog altijd zwaar in een mannenorganisatie (215–218). En gek genoeg neemt het negatieve gedrag toe naarmate er meer vrouwen op een mannelijke werkvloer verschijnen (219). Totdat er een balans is, dan vlakt het weer af (220). Tijdens deze verschuiving van overwegend mannen naar een gender balans in het personeelsbestand is de weerstand dus het sterkst (221,222). Zit je overigens met overwegend vrouwen waar mannen hun intrede doen, dan is dat niet het geval. Hier worden deze mannen binnengehaald als de prins op het witte paard (223). Wat is dat toch?

Uit onderzoek blijkt dat teams met een meer evenwichtige genderverdeling vaak meer samenwerking, respect en openheid laten zien (236). Hierdoor is er minder ruimte voor giftige groeps culturen of pestgedrag. Ook ontstaat er meer sociale controle: grensoverschrijdend gedrag wordt bij een genderbalans sneller opgemerkt én afgekeurd door omstanders (224). Maar een genderbalans alleen is niet genoeg, het gaat niet alleen om de aantallen. Het is daarnaast van belang dat er vrouwen zijn met macht op sleutelposities en dat leidinggevenden meldingen serieus nemen en ingrijpen bij ongewenst gedrag (427).

De macht op seksuele identiteit is niet gelijk verdeeld. En dat geldt ook voor ras (225–227), migratieachtergrond, LHBTI, leeftijd, sociaaleconomische status (228), alleenstaanden (229–233), en land van herkomst. Een combi kan dus helemaal giftig zijn. Zo kunnen alleenstaande niet-westerse vrouwen met een migratieachtergrond al jaren rekenen op een flink portie agressie, discriminatie en seksuele intimidatie

(234–237). Er is sprake van dubbele kwetsbaarheid (238). Je zou er bijna een pyramide van macht bij kunnen tekenen, met aan de top de witte gehuwde opgeleide mannen. In een aantal sectoren zoals in de gezondheidszorg is deze macht gegoten in een vanzelfsprekende hiërarchie. Niet de prins op het witte paard, maar de man in de witte jas.

Meer dan de helft van vrouwelijke artsen in Nederland maakt ongewenste aanrakingen mee. Een arm die net te laag op je billen eindigt, gezoend worden op de mond. In je billen of borsten geknepen worden door je baas of collega zijn dus geen uitzondering. Eén arts vertelt dat een huisartsopleider tijdens haar coschap voorstelde een rectaal toucher te oefenen op hem.

—
Bron: *Medisch contact*, *MeToo: artsen gaan niet vrijuit* (239)

Vrouwen en homo's de pineut

De valkuil bij dit alles is om te denken dat het hier om seksueel gedrag alleen gaat. Seksuele intimidatie is ongewenst gedrag dat vernederend en bedreigend is en alles te maken heeft met machtsongelijkheid tussen de seksen (231–233). De niet-seksuele vormen van seksuele intimidatie komen veel vaker voor dan de erotische toenaderingen (232). Bij niet-seksuele vormen moet je denken aan vijandig gedrag, fysiek geweld, neerbuigende behandeling, persoonlijke bespottings, sociaal uitsluiten of marginalisatie, ontzegging van informatie en sabotage van het werk gericht tegen mensen vanwege hun geslacht (240,241).

En niet alleen heteroseksuele vrouwen zijn de pineut, ook mannen die niet voldoen aan de voorgeschreven beelden van mannelijkheid en die een bedreiging vormen voor de mannelijke superioriteit kunnen rekenen op soortgelijke pesterijen (242,243). Onderzoek toont aan dat dit gedrag bedoeld is om de mannelijke superioriteit op de werkplek te bevestigen (222,244). De ongewenste seksuele toenaderingen zijn dus onderdeel van een breder patroon van intimidatie en vijandigheid op basis van geslacht. Laten we eens een voorbeeld uit de techwereld pakken om dit duidelijk te maken.

Een vrouwelijke werknemer in Silicon Valley vertelt: vrouwen werden vaak omgepraat en onderbroken. Wanneer ze de gelegenheid pakten om iets te zeggen, werden ze genegeerd. Als iemand onze ideeën goed vond herhaalde hij ze en kreeg hij waardering. Onze jaarlijkse functioneringsgesprekken benoemden ons tot slechte teamspelers als we probeerden de eer voor ons werk op te eisen. We werden niet uitgenodigd voor vergaderingen, uitgesloten van de ski-trips en diners van mannelijke collega's bij sponsorbedrijven want dat zou 'buzzkilling' zijn.¹⁵ We werden niet opgenomen in e-mails, niet gevraagd om kandidaten te interviewen, niet geselecteerd voor aannamecommissies. We hadden de stoelen achter

15. Buzzkill is een Engels slangwoord dat in het Nederlands vertaald kan worden als domper, **spelbreker** of stemmingbederver.

in de kamer, de kantoorplekken in de uithoeken, de niet-spreek-functies op websites en conferenties.

—
Bron: Ervaringen van Susan Fowler (245) en Ellen Pao (246)

Is dit seksueel grensoverschrijdend gedrag in Silicon Valley? Absoluut. Een cultuur die vrouwen buitensluit en de techwereld neerzet als een mannenbolwerk. Even wat cijfers. Uit een onderzoek uit 2015 bleek dat 60% van de ondervraagde vrouwen te maken had gehad met seksuele intimidatie. Zo zag 90% seksistisch gedrag op de werkvloer en 88% merkte dat vragen die aan hen gericht moesten zijn, aan mannelijke collega's werden gesteld. Vreemd genoeg kreeg 84% te horen dat juist zij 'te agressief' waren. Tijdens sollicitaties kreeg 75% vragen over gezin of kinderen. Ruim 66% werd buitengesloten van netwerkactiviteiten en 59% had minder kansen dan mannelijke collega's. Bijna de helft werd opgezadeld met klusjes zoals notuleren of eten bestellen. Een diepgewortelde scheiding der seksen in de techwereld (247).

Dit voorbeeld uit de IT-sector laat zien dat het vaak meer draait om macht en identiteit dan om seks. Ook in Nederland komen dit soort situaties voor. En vanuit die macht kan erotisch gedrag onderdeel zijn. Volgens de FNV krijgt zo'n 2% van de werknemers te maken met aanranding op het werk. Vooral mensen met een tijdelijk of nulurencontract lopen daarbij extra risico (FNV site¹⁶).

De baas kust haar onverwacht op de lippen met 'fijne vakantie'. De dagen erop stuurde hij haar appjes 'of ze een foto in bikini kon sturen', 'hoe de seks daar is'. Ze reageert er niet op. Dacht dat het wel over zou waaien. Helaas. Daarna volgde het dreigen 'wanneer dit naar buiten komt gaan we failliet en dat komt door jou'. Ze had schrik om de vaatwasser leeg te laden, een moment waarop hij haar pakte. Mannelijke collega's die haar aandacht gaven konden rekenen op represailles. Hun verlof werd ingetrokken.

—
Bron: *Spugen op de tosti van Hans*, Karin Bosman (248)

Seksuele intimidatie of grensoverschrijdend seksueel gedrag en geweld zien wij als sociocultureel wangedrag op het werk. Het bevat alle kenmerken van fysiek (zoals aanraken, tegen je aan schuren), materieel (zoals voor wat hoort wat: promotie, vrije dagen opnemen, salarisverhoging, toegang tot invloedrijke netwerken of klanten), psychologisch (zoals onder druk zetten, openlijk kritiek uiten, uitschelden, foute grappen of kleineren) en digitaal gedrag (zoals uitsluiten van mail, schunnige appjes, ongewenste benadering via mail of social media) (240,241).

16. www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/seksuele-intimidatie#/

Bevestiging van masculiniteit

De enige uitzondering is dat de sensuele component hier in het oog springt. Maar laat je hierdoor niet misleiden, door erotisch gedrag of lust op de voorgrond te plaatsen maskeren we de andere gedragingen. Want zeg nou zelf in het voorbeeld, is iemand appen tijdens vakantie niet grensoverschrijdend. En wat vind je van dreigen met failliet gaan om iemand het zwijgen op te leggen? Weinig erotisch aan toch?

Erotisch gedrag is gewoon een van de tools om de masculiene dominantie te bevestigen, zegt een groeiende groep wetenschappers op dit gebied. Door dit gedrag terug te voeren op alleen seks zetten we de klok twintig jaar terug (232). De #MeToo-beweging heeft veel taboes doorbroken. Een negatief neveneffect is helaas dat de tweets in die periode veel woorden bevatten als seksueel, verkrachting, overleven, geweld, aanval, roofdier, misbruik, en uitbuiting. Ander intimiderend gedrag raakt hierdoor ondergesneeuwd (249).

Om Weinstein maar weer eens als voorbeeld te nemen. Naast zijn ongewenste seksuele avances schold hij vrouwen regelmatig uit op basis van seksistische denkbelden en stereotypen. Zo riep hij dat ze weg moesten gaan en baby's maken, omdat dat het enige was waar ze goed voor waren. Of hij eiste te weten of ze ongesteld waren. Ook beschuldigde hij hen ervan dat ze een 'speciale behandeling' wilden vanwege hun geslacht. Daarbij noemde hen regelmatig 'cunt' of 'pussy' wanneer hij boos was of vond dat ze hun taak niet goed deden.

Bron: Id. at 10. Schultz 2018 (232)

Cultureel ingebakken

Is die Weinstein gestoord? Dat is een interessante vraag. Het is inmiddels algemeen wetenschappelijk geaccepteerd dat organisatorische omstandigheden in plaats van individuele kenmerken de krachtigste voorspellers zijn van seksuele intimidatie (250,251). (Zie voor een meta-analyse van dit oeuvre Willness en zijn collega's uit 2007 (252)). Het heeft dus geen enkele zin om plegers te ontslaan. Wanneer je deze machocultuur intact laat zullen anderen volgen (232).

Toen ongewenst gedrag voor het eerst als maatschappelijk probleem doordrong geloofden velen dat het afwijkende individuen waren met een of ander psychologisch probleem (253). Ook werd gesuggereerd dat deze types ongeschoold waren, arbeiders van wie verwacht kon worden dat ze ruw of 'onbehouwen' zijn. Hoewel sommige individuen meer geneigd zijn om lastig te vallen dan anderen, toont onderzoek van seksuele intimidatie aan dat deze neiging grotendeels voortkomt uit houdingen ten opzichte van seksualiteit, vijandig seksisme en overtuigingen over de juiste rollen voor mannen en vrouwen (254,255). Het gedrag van de daders is niet te herleiden naar demografie, beroep, of leeftijd (256).

Een persoonlijkheidsstoornis komt weinig voor op de werkplek. Het aantal mensen met een persoonlijkheidsstoornis schommelt in Nederland al jaren rond de 5%-6%, in 2023 was dit 850.000-1.400.000 mensen (Trimbos-instituut, 2021). Mensen met een persoonlijkheidsstoornis hebben een aanzienlijk lagere arbeidsparticipatie dan de

algemene bevolking. Volgens het Trimbos-instituut werkt slechts 30% tot 40% van de mensen (dat zijn tussen de 250.000 en 560.000 werknemers) met een persoonlijkheidsstoornis in loondienst of als zelfstandige (257,258) Ter vergelijking: de algemene arbeidsparticipatie in Nederland ligt rond de 73% (259). De mate van functioneren hangt sterk af van het type stoornis, de ernst en eventuele comorbiditeit (zoals depressie of verslaving).

Kleine kans dus dat ongewenst gedrag voornamelijk veroorzaakt wordt door 'afwijkende individuen', maar wél grote kans dat dit te verklaren is vanuit een structureel en sociaal-psychologisch perspectief met verbanden tussen macht, identiteit, cultuur en seksualiteit. Macht, mannelijke en vrouwelijke identiteit zijn historisch zo met elkaar verweven dat ze cultureel bij ons zijn ingebakken (260,261).

Omdat vrouwen historisch gezien vaak minder macht hadden, is het logisch dat ze vaker een afwachterende rol kregen, bijvoorbeeld als ondergeschikten of als objecten van seksuele aandacht. Ze ervaren dit als negatief, zijn voorzichtig, ervaren negatieve gevoelens (262), en richten zich meer op de wensen en meningen van anderen (46).

Dit is des te vervelender omdat ze serieus genomen willen worden als collega's, ook kans willen maken op promotie, en niet gezien worden als minderwaardig of als seksuele objecten. Seksueel gedrag op de werkvloer kan hun moeite om als gelijkwaardige werknemers gezien te worden dus in de weg staan. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen intimiderend seksueel gedrag als negatief beoordelen (263,264).

De meerderheid bepaalt sociale normen

In een patriarchale maatschappij zijn de loopbaanmogelijkheden voor vrouwen fors beperkt door een samenhang van factoren op het grotere maatschappelijke macro-niveau, organisatie- en werkplekken mesoniveau, en persoonlijke microniveau. Op maatschappelijk niveau vormen religieuze opvattingen, cultuur, vriendjespolitiek of nepotisme grote obstakels voor vrouwen.

Op de werkvloer spelen zaken als scheiding van mannen en vrouwen, discriminatie, seksuele intimidatie en het gebrek aan maatregelen om werk en privé te combineren een rol. Op persoonlijk niveau spelen waarden en behoeften, een gebrek aan bewustzijn of kennis een rol (265). Om maar een paar voorbeelden van deze samenhang te noemen. Volwaardig onderwijs voor beide seksen uit alle lagen van de bevolking, betaalbare kinderopvang en een gelijk salaris werken positief op micro-, meso- en macroniveau. Want op al deze niveaus bepaalt de beschikking over hulpbronnen de macht op de werkvloer.

Op de werkvloer zelf komt seksueel gedrag meestal van collega's, en mannen zien dergelijk gedrag over het algemeen minder negatief dan vrouwen (215). Dit komt deels doordat mannen vaak meer macht hebben: ze zijn vaak langer en sterker (135), in een aantal sectoren in de meerderheid (266), verdienen doorgaans meer en hebben hogere functies (267). Hierdoor hebben mannen zowel fysieke als economische macht. Bovendien wordt in organisaties 'mannelijkheid' vaak hoger gewaardeerd dan 'vrouwelijkheid', wat mannen extra informele macht of status geeft (58,268).

We gaven al aan dat macht leidt tot minder remming, meer actie, een focus op eigen belang (224) en het gebruik van stereotypen (46), wat er allemaal toe bijdraagt dat de ander als object wordt gezien. En dit gedrag is natuurlijk vooral gericht naar mensen die minder macht hebben (269). Vrouwen in dit geval. Het is dan ook niet verwonderlijk dat mannen, als de machtigere sekse, degenen zijn die controle voeren en besluiten nemen op wat seksueel positief is, initiatiefnemers en consumenten zijn ten opzichte van seksualiteit (270). Volautomatisch zonder te beseffen dat de andere sekse het toch echt anders voelt (271). Vrouwen geven aan dat ze zich hier vaker niet serieus genomen voelen, of dat ze bang zijn om meldingen te doen vanwege machtsverhoudingen (272,273).

Dynamiek

In tegenstelling tot vrouwen reageren mannen doorgaans neutraal tot positief op seksueel gedrag op de werkvloer (244,274). Wanneer dergelijk gedrag vrouwen herinnert aan hun ondergeschikte positie ten opzichte van mannen, ligt het voor de hand dat het voor mannen juist hun hogere status benadrukt. In dat licht kan seksueel gedrag door mannen niet als vervelend, maar juist als plezierig worden ervaren, met name in competitieve werkomgevingen waarin het verkrijgen en behouden van status en voordeel centraal staat (275).

Direct seksueel gedrag, zoals seksuele opmerkingen of avances door vrouwen, roept bij mannen echter niet altijd eenduidige reacties op. Enerzijds bestaat er een maatschappelijke verwachting dat mannen voortdurend openstaan voor seksuele toenadering. Anderzijds wringt dit met traditionele mannelijke rolpatronen, waarin mannen de actieve partij behoren te zijn in seksuele interacties (276,277). Het ontvangen van seksuele aandacht – zonder daarin de initiatiefnemer te zijn – kan daarom strijdig voelen met het dominante beeld van mannelijkheid. Deze tegenstrijdige normen en verwachtingen kunnen ertoe leiden dat mannen zich ambivalent opstellen, zich neutraal gedragen of gevoelens van onzekerheid ervaren (270,278).

Nu zou je denken kwestie van perspectief wie seksueel gedrag als negatief ervaart, man of vrouw. Maar zo simpel is het niet. Berdahl toonde aan dat bij 60% van de werknemers die in de afgelopen twee jaar seksueel gedrag op het werk meemaakte, een kwart dit als leuk en vleidend beoordeelde en bijna de helft dit als onschuldig zag. Tegelijk gaf 46% van de mannen en 10% van de vrouwen aan het ervaren seksuele gedrag als plezierig te beschouwen. Is de conclusie dan dat alleen die vrouwen het naar vinden en er nadeel van ondervinden? Nee dus.

Zowel bij mannen als vrouwen verslechterden de prestaties. Beiden trokken zich terug door taken te verwaarlozen of ontslag te overwegen. Beiden voelden zich minder gewaardeerd. Seksueel gedrag op de werkvloer leidt dus tot verloop, gevoel van onderwaardering en slechte prestaties of je dit nu plezierig vindt of neutraal bent.

Praten

Op dit punt heeft de Regeringscommissaris Mariëtte Hamer, goed werk verricht. Ze ging landelijk het gesprek aan over seksueel grensoverschrijdend gedrag en geweld. Er is flink wat onderzoek dat aantoont dat je strikte normen in het management moet bespreken. De meesten van hen zijn zeer geneigd tot een klimaat waarin aanstootgevend gedrag niet getolereerd wordt. Door dit expliciet te communiceren kunnen ze wel degelijk intimidatie voorkomen (215,252,279). Dit wil niet zeggen dat individuele afwijkingen geen rol spelen, noch dat sommige individuen niet grotendeels immuun zijn voor opvoeding of consequenties. Overall maak je als management het verschil wanneer je consistent een norm te stelt dat je ongewenst gedrag tegengaat.

Metten

Wanneer je seksuele intimidatie wilt meten dan heb je last van overlap tussen de items van ander ongewenst gedrag zoals pesten, agressie, discriminatie. De conclusies uit wetenschappelijk onderzoek hierover hebben we in deel 1 van dit boek uitgelegd (241). Toch worden er nog steeds instrumenten gebruikt die bij slachtoffers meten hoe vaak slachtoffers zijn vernederd, uitgescholden, benadeeld en ga zo maar door. Voorbeelden zijn de optie voor extra vragen bij de VBBA over discriminatie (www.skbvragenlijstservices.nl), de Gender Experience Questionnaire (GEQ) (280), en de Ethnic Harassment Experiences scale (EHE) (281).

Het lastige van slachtoffers bevragen is, dat het moment van meten bepaalt wie zich op dat moment slachtoffer voelt (282). Een ander punt is dat we meestal niet meten of medewerkers in meerdere categorieën tegelijk vallen. Instrumenten zoals de GEQ (gericht op vrouwen) of de EHE (gericht op ras) kijken slechts naar één aspect. Daarmee blijft buiten beeld hoe combinaties doorwerken. Terwijl bij ongewenst gedrag juist vaak sprake is van gelaagdheid: een optelsom van sociaal-culturele factoren. Mensen die tegelijk vrouw zijn, tot een etnische minderheid behoren, een bepaalde religie aanhangen, een lagere sociaaleconomische status hebben of bijvoorbeeld ongehuwd zijn, lopen aanzienlijk meer risico. In de Samenwerkings-analyse brengen we dit wel in kaart. Daar meten we de combinatie van de gronden uit de Grondwet en de Wet gelijke behandeling: afkomst, geslacht, leeftijd, handicap of chronische ziekte, seksuele geaardheid, godsdienst en levensovertuiging, politieke gezindheid en nationaliteit (283).

Masculinity Contest Culture Scale

Een instrument dat inhaakt op recent wetenschappelijke inzichten over dominantie en gender is de Masculinity Contest Culture Scale (MCC). Deze meet masculiene dominante in organisaties (284). We vertaalden de items uit deze schaal voor je om je een indruk te geven. Voor rechten op gebruik en de validiteit en betrouwbaarheidsgegevens verwijzen we je naar de Engelse versie van Glick, Berdahl en Alonso (284).

Toon geen zwakte:

- Toegeven dat je het antwoord niet weet wordt als zwak gezien.
- Uiten van een andere emotie dan boosheid of trots wordt als zwak gezien.
- Woede of trots wordt als zwak gezien.
- Advies vragen aan anderen wordt gezien als zwak.
- De meest gerespecteerde mensen tonen geen emoties.
- Mensen die twijfel tonen verliezen respect.

Sterkte en uithoudingsvermogen:

- Het is belangrijk om in goede fysieke conditie te zijn om gerespecteerd te worden.
- Mensen die fysiek kleiner zijn moeten harder werken om respect te krijgen.
- Fysiek imposante mensen hebben meer invloed.
- Fysiek uithoudingsvermogen wordt bewonderd.
- Atletische mensen worden vooral bewonderd.

Zet werk op de eerste plaats:

- Om te slagen mag je je werk niet in de weg laten staan door je gezin.
- Vrije dagen opnemen wordt afgekeurd.
- Om vooruit te geraken moet je lange uren kunnen maken.
- Leidinggevend verwachten dat werknemers hun werk op de eerste plaats zetten.
- Werknemers stellen hun werk op de eerste plaats.
- Mensen met hoge eisen buiten het werk komen niet ver.

'Hond eet hond'¹⁷:

- Je bent 'in' of 'out', en als je eenmaal 'out' bent, ben je 'out'.
- Als je niet voor jezelf opkomt, trappen mensen op je.
- Je kunt niet te goed van vertrouwen zijn.
- Je moet opletten.
- Het verlies van de een is de winst van de ander.

—
Bron: Masculinity Contest Culture Scale, items vertaald door ons in het Nederlands

☆ Lees- en kijktips

Boek *Het geval Hekse Falsema*

Waar komt onze haat voor vrouwelijke politici vandaan? Dat vraagt Daan Heerma van Voss zich af wanneer hij in een taxi een hekelbetoog over 'Hekse Falsema' aanhoort. Wat brengen vrouwen op machtige posities, zoals Femke Halsema, Sylvana Simons of Sigrid Kaag in mensen naar boven waardoor ze vervallen in haatdragende taal? In *Het*

17. De volledige uitdrukking is "It's a dog-eat-dog world out there". Letterlijk: De wereld is hard en als jij niet anderen pakt, pakken anderen jou.

geval *Hekse Falsema* onderzoekt Heerma van Voss de wortels van deze haat aan de hand van interviews en historische bronnen.

TV-uitzending *Spugen op de tosti van Hans*

Bekijk het verhaal van Karin Bosman, auteur van *Spugen op de tosti van Hans*.
www.bnnvara.nl/dewerelddraaitdoor/videos/263171

Oefening (voor mannen)

Het gebruik van sociale media en e-mail voor seksueel grensoverschrijdend gedrag neemt toe. Uit een enquête van *Medisch Contact* blijkt dat 9% van de respondenten die langer dan vijf jaar geleden zo'n situatie meemaakten, aangaf dat dit via sociale media of e-mail gebeurde. Eén van hen beschreef hoe een collega haar e-mailadres vroeg voor werkoverleg, maar dit later gebruikte voor het sturen van seksueel getinte berichten en afbeeldingen.

Dergelijk gedrag wordt achteraf vaak gebagatelliseerd als een opwelling. Maar hoe impulsief is het werkelijk? Denk aan wat er allemaal komt kijken bij het maken en verzenden van zulke afbeeldingen: voorbereiden, kiezen, controleren, versturen. Dat kost tijd, toch? En dat maakt duidelijk dat er meestal sprake is van bewuste keuzes, niet van een moment van onbedachtzaamheid.

16 Het fatsoen

Het is op de hele gang te horen. Schelden en tieren. Waarom eigenlijk? Ze zijn uren met de operatie bezig geweest. Baby'tjes met hartklachten is een specialisme dat niet goed begrepen en gewaardeerd wordt. Ook wanneer alles gedaan is binnen hun mogelijkheden kan het fout gaan. Dat accepteert deze vader duidelijk niet. Zijn kind krijgt onvoldoende aandacht. Andere baby's op de afdeling huilen, de ouders die erbij zitten zijn geschokt. De beveiliging begeleidt de verpleegkundige die binnenkomt. 'Dit is niet de manier waarop we ons ongenoegen hier uiten mijnheer, komt u even mee.'

We hebben de laatste jaren onze mond vol over hufterig gedrag op de werkvloer. Onbeleefde en egoïstische klanten bijvoorbeeld die alleen maar aan zichzelf denken zoals hierboven. Wat is er toch aan de hand?

Een verklaring hiervoor is dat er vaak informatie ontbreekt over hoe zo'n situatie in elkaar steekt. Als Nederlanders zijn we gewend dat veel situaties zijn voorgebakken. Bijvoorbeeld afrekenen aan de kassa. Spullen op de band, mandje wegzetten, spaarzegels, plankje voor volgte klant neerleggen, afrekenen en de kassamedewerker gedag zeggen.

Kant-en-klaar

Nog zo'n voorbeeld. Op vrijwel elke weg staan verkeersborden, pijlen en voorrangstekens die ons laten weten wat er van ons als weggebruiker verwacht wordt. Het zijn vanzelfsprekende zaken die tegelijkertijd weinig ruimte laten voor ander handelen. Dat maakt dat we met elkaar precies weten waar we ons aan moeten houden. Er is echter ook een schaduwzijde. Wanneer we alles kant-en-klaar aanbieden, leert de burger niet om met geharrewar om te gaan. De regels komen van boven en het is fatsoenlijk om hieraan te gehoorzamen (285). Fatsoen versterkt, aldus Bransen, formele, onpersoonlijke gezagsverhoudingen. Het ontmoedigt persoonlijk initiatief, persoonlijke verantwoordelijkheid en persoonlijk gezag (285).

Dat geldt niet alleen voor burgers. Ook in bedrijven verwachten we dat vervelende situaties worden ondervangen. Duidelijke functies, regels voor klanten en cliënten, geen tegengestelde taken, heldere beloningsstructuren, geordend werkoverleg met een agenda en afspraken (286). Dat is allemaal belangrijk, maar zie dit organisatorisch fatsoen wél als aanvullend. Vaardigheden om met hinderende en onverwachte situaties om te gaan mogen we hierbij niet uit het oog verliezen (285).

Bij binnenkomst op het VU-hoofdgebouw wordt iedere nieuwe bezoeker vriendelijk tegemoet getreden. 'Kan ik u helpen? Weet u de weg te vinden?' Het complex van gebouwen heeft al menig bezoeker tot wanhoop gedreven om op tijd op een afspraak te komen. Dit is heel efficiënt en het voelt als een warm welkom.

Sociale smeerolie

Zo'n oplossing heeft dus twee kanten. Aan de ene kant sorteert je voor op bezoekersgedrag in het VU-gebouw – een vorm van zogeheten 'nudging', waarbij de inrichting mensen als het ware zachtjes in een gewenste richting duwt (287). Aan de andere kant leunen mensen bij een volgend bezoek op de hulp die alles regelt. Volgens sommige filosofen en sociologen schakelen we op dat moment ons vermogen uit om empathisch te werk te gaan met elkaar (288). Niet alles kan voorkomen worden, en vaardigheden om hier goed mee om te gaan zijn hard nodig (289). Maar ja, in onze complexe, geïndividualiseerde, multiculturele samenleving is immers niet alles vanzelfsprekend (290). In dergelijke situaties zijn heldere regels nodig over wat we van elkaar mogen verwachten (291).

Wat betekent dit voor ongewenst gedrag? Dat fatsoensregels onontbeerlijk zijn. Bijvoorbeeld door in een centrale gedragscode op te nemen wat er van iedereen verwacht wordt (292). Zowel intern als extern, want vaak is het een mix. Zoals in het voorbeeld van de hartchirurgie hierboven: er is een protocol nodig om de zaken beter te laten verlopen. Afspraken over het inschakelen van de beveiliging. Met iemand op neutraal terrein even in gesprek gaan en uitleg geven. Oog hebben voor de andere cliënten en ouders in dezelfde ruimte.

Het toepassen van deze regels gaat samen met beleefdheid: inleven in deze specifieke vader en zijn emoties. Fatsoen is in afspraken en regels gegoten, terwijl beleefdheid juist draait om inlevingsvermogen in de ander (293). Het vraagt aandacht voor ons doel, maar ook voor de relatie. Uiteindelijk zijn omgangsvormen zoals fatsoen en beleefdheid niet alleen sociale smeerolie, maar ook het resultaat van een langdurig civilisatieproces dat mensen helpt samen te leven (188).

Praten

De Richtlijn van het NIP om met elkaar in gesprek te gaan over wat er niet goed loopt is dus zo gek nog niet (294). Leidinggevers kunnen hiermee zelf al een heel eind komen. Door het onderwerp regulier op de agenda te zetten bijvoorbeeld. Wat gaat hier goed, wat kan beter, wat voel je daarbij, durf je het te zeggen? Ze kunnen beter worden in het voeren van dit soort gesprekken en dit soort vragen stellen. Samen leren en oplossingen zoeken, daar gaat het om.

Vervolgens is het goed om te beseffen dat je niet steeds het wiel hoeft uit te vinden. Een deel van de oplossingen vat je in fatsoensregels, een gedragscode. Een ander deel zit in de bevordering van vaardigheden om met respect en solidariteit te leren communiceren.

Metten

We kunnen fatsoen meten. Bijvoorbeeld door te tellen hoe vaak mensen een regel overtreden of toepassen. Daarbij is het goed om te beseffen dat wat we fatsoenlijk vinden sterk wisselt per cultuur. De meeste landen hebben bijvoorbeeld wetgeving tegen wat wij onfatsoenlijk gedrag zouden noemen, zoals het bedekken van bepaalde

lichaamsdelen. In sommige culturen moeten vrouwen of mannen bijvoorbeeld hun gehele lichaam bedekken, in andere landen lopen beide seksen vrijwel naakt.

Bedrijfsculturen kunnen ook sterk verschillen. Kleding zoals een korte broek of een laag uitgesneden T-shirt vinden we op het strand prima, maar op kantoor storend. Het is dus altijd goed om over het dagelijkse gedrag van mensen afspraken te maken en dat kan je meten. In meer algemene zin zijn er wel normen in Nederland die voor iedereen als fatsoenlijk gelden. In de door ons ontwikkelde Samenwerkings-analyse zijn hierover items opgenomen onder de dimensie beleefdheid (240,283).

☆= Kijktip

Filmpje *This is wrong*

Wanneer je een gedragscode ontwikkelt met fatsoensregels dan ontwikkel je regelgeving die niet onder het recht valt. Het verschil tussen rechtsregels en fatsoensregels is dat ze vaak ongeschreven zijn en niet iedereen verplicht is om zich hieraan te houden. Voor overtreding van fatsoensregels kan je geen straf krijgen. Ze zijn niet juridisch afdwingbaar. Rechtsregels daarentegen wel. Bekijk het volgende filmpje met diverse voorbeelden van fatsoensregels: www.youtube.com/watch?v=ORR_o4CONpY

Fatsoensregels zijn dus ongeschreven regels die niet strafbaar zijn. Een voorbeeld is plaats maken voor ouderen en zwangere vrouwen in het OV. Sommige fatsoensregels worden opgenomen als wettelijke regel en leiden dan wel tot straf zoals het verbod op wildplassen. Wat denk je, kan een organisatie sancties opleggen bij het overtreden van fatsoensregels?

Dat wil niet zeggen dat fatsoensregels niet meewegen in uitspraken van rechters. Wanneer je als werkgever niet duidelijk maakt welk gedrag je van werknemers verwacht maak je een ontslag aanvraag voor een werknemer die zich grensoverschrijdend gedraagt een stuk kleiner. (zie hoofdstuk 30 De advocaat in deel 4)

📦 Oefening

Deze oefening maakt fatsoen niet iets vaags of belerends, maar iets wat je samen invult en waarover je het gesprek aangaat.

Stap 1 – Startvraag (vijf minuten). Vraag aan de groep: *wanneer heb je zelf meegemaakt dat iemand zich netjes of juist onfatsoenlijk gedroeg?* Laat iedereen kort nadenken en eventueel een voorbeeld opschrijven.

Stap 2 – Kleine groepjes (tien minuten). Laat de groep in duo's of trio's ervaringen uitwisselen en opschrijven: voorbeelden van **fatsoenlijk gedrag en** voorbeelden van **onfatsoenlijk gedrag**.

Stap 3 – Gezamenlijke inventarisatie (tien minuten). Schrijf alle voorbeelden op een flipover of bord. Sorteert samen: wat hoort bij respect, taalgebruik, luisteren, afspraken nakomen, enz.

Stap 4 – Confrontatie (tien minuten). Leg een paar dilemma's voor, bijvoorbeeld: iemand komt steeds vijf minuten te laat, maar werkt daarna hard mee. Fatsoenlijk of niet? Je zegt iemand eerlijk de waarheid, maar diegene wordt boos. Fatsoenlijk of niet? Laat de groep stemmen en kort toelichten waarom.

Stap 5 – Afsluiting (vijf tot tien minuten). Formuleer samen een **top vijf van fatsoenlijk gedrag** dat de groep belangrijk vindt. Hang dit op een goed zichtbare plek.

17 De beleefdheid

Er moest een zorgvuldige afweging worden gemaakt tussen de eenzaamheid van jongeren tijdens de coronapandemie en het besmettingsrisico voor ouderen. Wat begon als een opbouwend gesprek, escaleerde plotseling. Iemand zei: 'Wil je niet zo'n toon tegen me aanslaan?' en: 'Ik vind dat dit echt niet kan en pik dit niet langer van je.'

Vanaf dat moment ging het niet meer over de inhoud, maar alleen nog over de manier van communiceren. De oorspronkelijke kwestie raakte volledig ondergesneeuwd.

Hoe vertel je wat je bedoelt? Hoe laat je merken wat je wilt? Het is allemaal communicatie – en toch pakt iedereen het anders aan. Karen Stephenson stelt dat de manier waarop we onze boodschap brengen net zo veel invloed op prestaties heeft als een magneet op een pluk ijzervijlsel (295). Dus het loont de moeite om daar eens bij stil te staan.

Jongleren tussen solidariteit en zelfbeschikking

Volgens Penelope Brown en Stephen Levinson is beleefdheid een poging om gezichtsverlies te voorkomen (296). Zodra je met iemand communiceert ontstaat volgens hen het gevaar voor gezichtsverlies. Elk mens heeft volgens hen twee 'gezichten': we willen met rust gelaten worden, zoveel mogelijk onze gang gaan (ons negatieve gezicht), én we willen gewaardeerd worden, ons verbonden voelen met ten minste één groep mensen (ons positieve gezicht). Het probleem is dat deze twee zaken tegenstrijdig zijn. Door je eigen gang te gaan mis je de verbondenheid en door je aan te passen aan de groep heb je geen zelfbeschikking.

Communicatie is daarmee een delicate keuze. Want het is jongleren tussen aardig gevonden worden en respect krijgen voor de eigen vrijheid. Dat betekent dus steeds strategische keuzes maken: gaan we recht op ons doel af of dekken we ons in. Daarom kiezen we liever voor het beste compromis tussen verbondenheid (solidariteit) en respect (zelfbeschikking) (328).

Ga je recht op je doel af dan zeg je: 'Doe dat raam even open'. Wil je jezelf indekken dan zeg je: 'Vind je het erg om het raam een beetje open te doen'. Je voegt de respectvolle inhoud: 'Vind je het erg' toe om de relatie met iemand goed te houden en tegelijk je wens te vervullen. Je informeert naar de houding van de hoorder over open ramen ('erg vinden') en maakt je eigen wens zo klein mogelijk ('een beetje') (297).

Door ons beleefd te uiten werken we dus aan de relatie. Die willen we behouden en vaak zelfs verbeteren. Maar sommige mensen hebben hier lak aan.

Radiostem: 'Donald Trump wil de NAVO opheffen.'

Trump: 'Alsof ik gekke Henkie ben. Ik ben heel slim, ik ben echt heel, heel erg slim. Ik weet wat ik doe (...). Ik had helemaal gelijk. En nu zeggen die lui, die grote experts die dertig

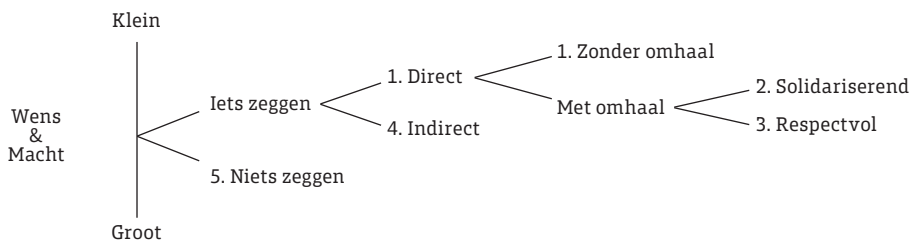
jaar lang op de NAVO hebben gestudeerd, die zeggen nu [met raar stemmetje], 'Wat een briljante suggestie!' Zo iemand heeft dan de NAVO bestudeerd en is nooit op dat idee gekomen! Een expert zei: 'De NAVO is inderdaad verouderd en wij betalen er inderdaad te veel aan.' Op dat idee komen ze zelf niet, maar ik heb daar van nature een instinct voor. Trouwens, voor de Verenigde Naties geldt hetzelfde.'

Bron: www.volkskrant.nl/kijkverder/2016/trumptaal

Trump hecht er kennelijk geen enkele waarde aan om de relatie met de NAVO goed te houden. Het gaat bij hem ook wel erg vaak over 'ik' en 'zelfbeschikking'. De beleefde woordkeuze van de NAVO-experts om de relatie met Trump goed te houden schiet bij hem volledig haar doel voorbij.

Je kan iets op veel manieren vertellen of vragen. Wat je ook voor manier kiest, aan elke keuze kleven voor- en nadelen. Ben je uiterst beleefd en kleed je de boodschap netjes in, dan kan je suf, niet efficiënt of onduidelijk overkomen. Bij de meest directe en bondige manier van spreken loop je het risico dat je voor bot of beledigend versleten wordt. Een joviale uiting kan weer als grensoverschrijdend ervaren worden.

Conclusie: stem je taalkeuze steeds af op de sociale situatie. Communiceren vereist denkwerk, afweging van alternatieven en zorgvuldig je woorden kiezen. Van direct zonder omhaal tot indirecte vragen of helemaal niets zeggen (298). De machtsverhouding (M) en het gewicht van je wens (G) bepalen de marges van je woordkeuze. Zo'n keuze ziet er volgens Brown & Levinson (296) in een schema zo uit:



FIGUUR 1. Beknpte weergave van de beleefdheidstheorie, Brown & Levinson (296)

Lichaamstaal

Het klinkt misschien wat wollig, maar dat is het niet: de meeste mensen waarderen het als je iets beleefd vraagt. Belangrijk daarbij is dat je woorden passen bij je lichaamstaal. Je kan nog zo netjes formuleren, als je ondertussen op je mobiel kijkt of wegdraait, komt je boodschap totaal niet over.

Lichaamstaal is naast woorden misschien wel de krachtigste vorm van communicatie (299). Een oprechte blik of iemand die met de ogen rolt zegt vaak meer dan duizend woorden. Je kan er grenzen mee respecteren, maar ook overschrijden. Niet voor niets gaat grof taalgebruik vaak samen met fysiek gedrag zoals aanraken,

duwen, schoppen of de weg versperren (89,300,301). Als woorden tekortschieten, neemt het lichaam het over.

We verpakken onze boodschappen dus omdat we de relatie goed willen houden en iets voor elkaar willen krijgen. Wanneer iemand iets zegt of vraagt, kan dat je gevoel van eigenwaarde raken. Stel, iemand zegt botweg: 'Wat een lelijke jas heb je aan!' – dan voel je je meteen aangevallen. Maar als diegene het vriendelijker brengt: 'Het model en de stof vind ik heel mooi, maar de kleuren zijn voor mij een tikkeltje te uitbundig.' Dat klinkt toch al een stuk vriendelijker. We verpakken onze kritiek zo in een beleefdheidsstrategie. Soms gebruiken we solidariteit als beleefdheid om te laten zien dat we bij dezelfde groep horen.

Terwijl ik mijn boodschappen op de band leg begint de kassamedewerker uitgebreid te praten met een collega.

'Karin, tot hoe laat moet jij eigenlijk werken?'

Collega: 'Tot zes uur.'

Kassamedewerker: 'Ik tot vijf uur en als Joyce niet op tijd is, dan peer ik 'm evengoed hoor. Ze kunnen me wat.'

Karin: 'Ja zou ik ook doen.'

Kassamedewerker: 'Het is hartstikke lekker strandweer en ik zit hier maar', (trekt een lang gezicht).

Karin: 'Heb je morgen dan geen vrij?'

Kassamedewerker: 'Nee, ik moet om twaalf uur beginnen, tot zes.'

Karin: 'Oh, maar dan kan je wel uitslapen.'

Je hebt als klant hier alle opties die genoemd worden. Niets zeggen en afrekenen. Je kan ook met omhaal verbindend reageren: 'Ik heb met jullie te doen dames, helaas moeten we allemaal weleens met mooi weer werken.' Of een respectvol antwoord geven: 'Echt balen voor jullie, maar ik vind het wel fantastisch dat jullie altijd een gezellig praatje voor me hebben als ik mijn boodschapjes kom doen.' Een reactie zonder omhaal is ook voorstelbaar: 'Nou dames, hebben jullie nog oog voor klanten, of doen die er niet meer toe?' Dit zit al dicht tegen onbeleefdheid aan, waarbij de kassamedewerkers gezichtsverlies lijden (302).

In het geval van een groot machtsverschil werkt solidariteit/verbinding niet. Dan werkt respect weer beter. Stel je voor dat je tegen je baas zegt: 'Ha Piet, ik zou er graag vijfhonderd euro bij krijgen, dan kan ik net zo met vakantie als jij.' Dat is niet zo'n effectieve manier om loonsverhoging te vragen. Zeg je: 'Beste mijnheer Jansen, ik weet dat het een rare vraag is, maar is er misschien ruimte voor salarisverhoging van vijfhonderd euro?', is de kans op salarisverhoging groter. Hoe meer macht de ander heeft, hoe beleefder we de ander aanspreken.

Dynamiek

Ook beleefdheid is dynamisch. In het begin van een relatie ben je vaak formeler dan wanneer je elkaar beter kent. Een kort appje als: 'Ben wat later', kan prima onder bekenden, maar komt in het begin al snel onbeleefd over.

De manier van vragen hangt ook af van de grootte van je verzoek. Hoe groter het is, hoe beleefder je moet zijn. Als je eerder over iets hebt gesproken, kan je bovendien beter inschatten wat passend is bij die persoon.

Ook cultuur speelt een rol. Een gebaar zoals met je vinger op je voorhoofd wijzen betekent in Frankrijk dat je slim bent, in Nederland juist dat je gek bent. En wat als beleefd geldt, verandert ook met de tijd. Dames voorgaan? Vroeger vanzelfsprekend. Nu lang niet altijd gewenst.

Praten

Wanneer we het over grensoverschrijdend gedrag hebben, vertonen we gedrag waarbij we geen rekening houden met de ontvanger van onze boodschap. We leven ons niet of onvoldoende in. Tijdens ons praten of berichten sturen, gaat het altijd om iemand die een boodschap verstuurt (de zender) en iemand die die boodschap ontvangt (de ontvanger). Maar een boodschap zegt niet alleen *wat* je bedoelt, maar ook *hoe* je met de ander omgaat. Beleefdheid draait precies om dit verschil.



FIGUUR 2. Communicatiemodel met feedback gebaseerd op Jansen, Steehouder en Gijsen (303)

Zelfs bij iets simpels als boodschappen afrekenen kan je als klant verschillende doelen hebben. In de buurtwinkel wil je de relatie met de kassamedewerkers misschien prettig houden. Maar als je onderweg haast hebt, telt vooral snelheid, dan maakt die relatie je minder uit.

Dit beïnvloedt hoe jij je gedraagt als zender van een boodschap. Maar daar stopt het niet. De ontvanger – de kassamedewerker – reageert op jouw toon en houding. Zeker als de stemming al slecht is, bijvoorbeeld door slecht weer of stress, kan dat leiden tot zogeheten 'positieve onbeleefdheid': negeren, ongeïnteresseerd gedrag of zelfs scheldwoorden als 'ouwe zak' (333).

Om de relatie goed te houden, gebruiken we vaak verzachtende woorden of vriendelijkere formuleringen. Zo klinkt een verzoek minder dwingend en verloopt het contact prettiger – voor beide kanten.

Meten

Beleefdheid wordt gemeten door de frequentie van verschillende beleefdheidsstrategieën te onderzoeken. Zo kan je bijvoorbeeld speciale aandacht hebben voor de aanspreekvormen 'u' en 'je'. Ze worden gezien als duidelijke voorbeelden van respectbeleefdheid en solidariteitsbeleefdheid. Vismans (305) onderzocht hoe vaak lezers van personeelsadvertenties worden aangesproken met het respectbeleefde 'u' of het solidair beleefde 'je'. Later deed hij een soortgelijk onderzoek op reclameteksten op internet (223). Ook is het interessant om te weten of je lezerspubliek vaker wordt aangesproken met 'u' of 'je'. Braet constateerde dat leerlingen de voorkeur geven aan 'je' in plaats van 'u' (306). Uit onderzoek van Janssen en Jansen blijkt dat volwassen lezers van folders het in principe weinig uitmaakt hoe ze worden aangesproken (307). Maar zodra het onderwerp gevoelig lag – bijvoorbeeld als ze zich er sterk bij betrokken voelden of als het om afwijzingsbrieven voor sollicitanten ging – dan ging de voorkeur juist weer uit naar 'u' (308).

We weten nog niet zoveel over welke strategieën in WhatsApp- en social media-conversaties worden gebruikt en wat gebruikers daarvan vinden. Een eenvoudige manier zou zijn om een aantal berichtjes nauwkeurig op beleefdheid strategieën te analyseren.

☆ Lees-, kijk- en luistertips

Beleefdheidstips

WikiHow geeft beleefdheidstips in veertien stappen: nl.wikihow.com/beleefd-zijn

Filmpje Beleefdheid

Marc van Oostendorp van de Radboud Universiteit is hoogleraar Nederlands en Academische communicatie. Hij werkt op de afdeling Nederlandse Taal en Cultuur en geeft daar colleges over taalwetenschap en taalbeheersing. Hij behandelt op YouTube een aantal onderwerpen waaronder beleefdheid.

www.youtube.com/watch?v=SxaaolyXhVQ&ab_channel=MarcvanOostendorp

Film *Speak No Evil*

De Deense film *Speak No Evil* (2022) volgt een Deens gezin dat op vakantie wordt uitgenodigd bij een Nederlands gezin dat ze hebben leren kennen. Wat begint als een vriendelijke uitwisseling van gastvrijheid, verandert al snel in een reeks steeds ongemakkelijker en angstaanjagendere situaties, doordat de gastheren de grenzen van beleefdheid overschrijden en de Deense gasten aarzelen om hier openlijk iets van te zeggen. Zie hoe beleefdheid, in extreme vorm, kan worden ingezet om anderen te manipuleren of te intimideren.

Radiodocumentaire *Respect graag!*

Wat is het verschil tussen beleefdheid, fatsoen en respect? Het zijn termen die vaak door elkaar gebruikt worden. Luister naar deze documentaire en zet de verschillen op

een rijtje. *Respect graag!*, een documentaire van Marten Minkema. Radio Doc, oktober 2017. www.npodoc.nl/speel~RBX_NTR_11288634~respect-graag~.html

Oefening 1

In dit boek hebben we gekozen voor de je-vorm. Hoe komt dit op je over? Hoe zou je het vinden wanneer we het boek in de u-vorm hadden geschreven? En waarom?

Oefening 2

De machtsongelijkheid op basis van vermogen is in Nederland de afgelopen jaren sterk toegenomen. Wanneer het privépensioen wordt meegerekend in de vermogensdefinitie, blijkt Nederland zelfs het meest ongelijke land van Europa te zijn. Begin 2023 bezat de rijkste 1% bijna een derde (30%) van het totale vermogen (339). Tegelijkertijd groeide het aantal mensen in armoede.

Door deze vermogensverschillen komt de gelijkwaardigheid onder druk te staan – terwijl juist dát diep verankerd is in de Nederlandse cultuur. Deze ontwikkeling vraagt om een andere manier van communiceren met elkaar. Hoe verhoudt zich dat volgens jou tot respectvolle en solidariserende beleefdheid?

Oefening 3

Ook op het gebied van bevolkingssamenstelling is veel veranderd. Waar migranten vroeger vooral kwamen uit landen als Marokko, Turkije, Suriname of de voormalige Nederlandse Antillen, is de herkomst van inwoners nu veel breder. Migranten komen uit landen als Polen, Bulgarije, Syrië, India en China. Nederland telt inmiddels inwoners met roots in maar liefst 223 verschillende herkomstlanden (148). De samenleving is niet alleen diverser geworden, maar ook complexer in culturele communicatie. Ook deze ontwikkeling vraagt om een andere manier van met elkaar omgaan. Hoe verhoudt zich dat volgens jou tot respectvolle en solidariserende beleefdheid?

18 De digitale relschopper

Meta, het moederbedrijf van Instagram en Facebook, beëindigt de samenwerking met onafhankelijke factcheckers. Ook schrapt het regels voor taalgebruik over onder meer immigratie en gender. Meta-baas Mark Zuckerberg zegt de 'uit de hand gelopen politieke censuur' op sociale media te willen tegengaan.

—
Bron: *de Volkskrant*, 7 januari 2025

Prosumenten

Het onderwerp digitaal relschoppen werd in de afgelopen vier jaar amper meegenomen in onderzoek naar ongewenst gedrag op de werkplek. Nou ja, op een enkele dickpic of grove mail na dan. Misschien is het gebied te ingewikkeld om te onderzoeken of voorziet de wet niet in een kader om dit goed op te nemen? Of vinden we het een onderwerp voor technuten? Gelukkig voelt de criminologie zich wel uitgedaagd om hier de vinger achter te krijgen. Zet je schrap want hier komen een aantal pittige inzichten die Kranenburg en haar collega's opsommen (340).

Ook op internet wordt druk samengewerkt. Net als in de echte wereld is er zelden sprake van een enkele dader of slachtoffer. Het barst van de meelopers, aanstichters, afkeurders, kameleons of getuigen. Het is namelijk de hele groep die het succes bepaalt van de platforms. Er is maar een heel klein deel dat het grootste deel van de content erop zet (310). Daarom spreken we niet van consumenten of producenten maar van prosumenten (342). Geen wonder dat Musk en Zuckerberg hun platforms X, Instagram en Facebook niet willen censureren.¹⁸ Daar verdient je niets mee. Er wordt content gedeeld, aangeleverd, geliket, gepost, afgekeurd en ga zo maar door. En dan zijn er die lui die gretig meewerken aan alle misinformatie en complottheorieën van anderen. Onderzoek toont aan dat geloofwaardigheid van nepnieuws afhangt van sociale verspreiding (312–314).

De samenwerking van groepen (zoals meelopers, getuigen, aanstichters) in het verspreiden van content én misinformatie past bij de bevindingen uit het SOLARIS-onderzoek (315). Ze grijpen elke gelegenheid aan om er een eigen draai aan te geven. Daarbij gaat het niet alleen om tekst en logo's om alles echt te laten overkomen.

18. NRC beschrijft hoe Zuckerberg factchecken zag als censuur, factcheck-programma's stopzette en personeel verhuisde om politieke neutraliteit te suggereren. Daarbij vindt hij het modereren van content niet rendabel. [Reddit+15NRC+15Reddit+15](#). Factcheckers benadrukken dat hun werk het tegenovergestelde van censuur is – ze controleren inhoud, beperken misinformatie, maar verbieden niemand om vrij te spreken. NRC (NRC 2025: Zuckerberg beëindigt factcheck-programma en ziet moderatie als onrendabel) (NRC 2025: Factcheckers benadrukken dat hun werk juist toegang tot feiten geeft, niet censuur).

Ook deepfake van beeldmateriaal knutselen en in de context plakken wordt niet geschuwd.¹⁹

Volgens Federica Russo, van de Universiteit Utrecht, is de verspreiding van nepnieuws een bedreiging voor democratieën wereldwijd. Burgers die vooral online naar nieuws zoeken, worden 'gebombardeerd' met een enorme hoeveelheid ongefilterde informatie. Daardoor wordt het makkelijker om complottheorieën te verspreiden. Bovendien trekken mensen zich steeds meer terug in online 'bubbels' of 'echo chambers' waar ze alleen met gelijkgestemden in contact komen. Dit versterkt de polarisatie tussen sociale groepen (62,63).

Dynamiek

En dan is er nog de relatie met de echte wereld. Het is een veel dunner lijntje dan we denken. Onlinegedrag veroorzaakt offlinegedrag en andersom. En ook de impact is real life en online. Doxing bijvoorbeeld, is het publiceren van persoonsgegevens van een individu of organisatie op internet.

Bron: Wikipedia

Hij was verhuisd, maar blijft in dit ziekenhuis werken – al betekent dat een reistijd van veertig minuten. Na een incident op de afdeling fysiotherapie bleef de familie van een patiënt hem lastigvallen. Ze toonden prints van zijn Facebookpagina met foto's van zijn gezin, achterhaalden zijn adres en verspreidden dat onder anderen. Ook dreigden ze met een tuchtzaak en een bezoek aan zijn huis. Sinds januari 2024 is dit gedrag strafbaar: het openbaar maken van persoonsgegevens met het doel iemand te intimideren of bedreigen – ook wel doxing genoemd – is nu wettelijk verboden.

Maar ondanks die wetgeving durft hij nog steeds niet in de buurt van zijn woonplaats te werken. Daarom maakt hij dagelijks die lange reis.

Mensen delen informatie op internet, vinden er van alles van en spreken wraakacties af. Bijvoorbeeld door een GGD covidtestlocatie in Urk in brand te steken²⁰ of door bij een minister thuis met een fakkel voor de deur te lopen of met een tractor het erf op te rijden.²¹ En die bewindslieden doen toch echt gewoon hun werk. Het is per 1 januari 2024 strafbaar, maar kennelijk gaat het gewoon door. Menig minister,

19. Een experiment van BNR toonde aan dat nepfoto's van Nederlandse politici ongemoeid op de platforms verschenen, ondanks Europese toezeggingen. NRC+3NOS+3Reddit+3 (BNR 2024: eigen tests tonen dat deepfake-politici ongemoeid op Meta en X verschenen) (WODC 2022: regelgeving bestaat, maar handhaving schiet tekort) (Universiteit Utrecht /SOLARIS 2024: onderzoek toont dat geloofwaardigheid van nepnieuws afhangt van sociale verspreiding)

20. De jongeren werden via social media opgeroepen om te komen protesteren, *BNNVARA*, 23 januari 2021.

21. Een groep boeren komt met hun tractor naar het huis van minister Christiane van der Wal, *Trouw*, 10 juni 2022.

burgemeester of wethouder bedenkt zich nu wel voor zo'n baan. Onderzoek van Atria en Ipsos I&O gaf aan dat 39% van de werknemers bij provincie, waterschap of gemeente het afgelopen jaar met online-agressie en -geweld te maken kreeg. Bij vrouwen was dit vaker (47%) dan bij hun mannelijke collega's (37%). Ook de politieke kleur doet ertoe: D66 en GroenLinks/PvdA gaan op kop. Van de vrouwen overwoog 11% en van de mannen 8% om uit de politiek te stappen. Van de vrouwelijke politici, ongeacht of ze een online incident hadden, heeft 53% hun gebruik op social media aangepast. Van de mannen was dat 42%. Het rapport heeft de veelzeggende titel: *Ga aardappelen schillen of zoiets* (64).

De man die begin dit jaar veroordeeld werd tot een half jaar cel omdat hij met een brandende fakkel bij het huis van D66-leider Sigrid Kaag stond, is opnieuw vastgezet. Dat bevestigt het Openbaar Ministerie na berichtgeving van *het Parool*. De Amsterdammer had nog niet zijn volledige straf uitgezeten toen hij in juni vrijkwam. Aan zijn vrijlating zaten voorwaarden verbonden, maar daar heeft hij zich meermaals niet aan gehouden. Daarom is hij vorige week opnieuw opgepakt. Kort na zijn vrijlating liet de man in een video weten niet met zijn 'activisme' te stoppen. Hij zei: 'Ik hoor nu eigenlijk thuis te zijn.'

—
Bron: NOS, 15 augustus 2022

Dit soort gedrag roept sterke maatschappelijke afkeer op met de roep om strenger te straffen. Ook vragen we ons af wat we nog moeten accepteren als maatschappij. Vrijheid van meningsuiting is mooi maar niet tegen elke – schadelijke – prijs. Wat is kritisch denken en waar begint complotdenken? Groepen raken verdeeld en komen tegenover elkaar te staan. Deze spanningen zorgen voor polarisering en heftige online én offline-reacties zoals desinformatie rond de stikstofcrisis (316). Platforms versterken dit door berichten snel en breed te verspreiden, waardoor een groot publiek wordt bereikt en beïnvloed. Hoeveel invloed heeft een enkele post op ons doen en laten en vanaf hoeveel posts draait onze mening (309)?

Gelukkig is er ook nog wat goeds te melden. Sociale media worden ook gebruikt om conflicten vreedzaam op te lossen (317,318). En het aantal hulpbronnen en interventies wordt met digitale hulpbronnen goedkoper en voor een grote groep toegankelijker (319,320). Daarnaast wordt er al enige jaren hard gewerkt om de juiste informatie te bieden via internet. Op officiële sites van instanties als de GGD, GGZ, huisartsen, ministeries bijvoorbeeld²² (321).

22. **Ministerie VWS / RIVM — eHealth beleid:** beschrijft hoe GGD, ministeries en huisartsen digitale platforms gebruiken om goede, betrouwbare informatie aan te bieden en hoe digitale diensten via 'Zorg van Nu' breed toegankelijk zijn gemaakt Rijksoverheid+lijhpm.com+1. **Amsterdam Smart City (2022):** benadrukt dat sites zoals [Thuisarts.nl](https://thuisarts.nl) bewust adviseren voor patiëntgerichte en betrouwbare informatievoorziening via digitale middelen Amsterdam Smart City+1pubmed.ncbi.nlm.nih.gov+1.

Praten

Naast al het digitale geweld via social media blijft gewoon met elkaar praten onmisbaar. Alleen zo kom je erachter waarom jongeren op bepaalde content reageren zoals ze doen. Is er sprake van angst, willen ze indruk maken, of doen ze vooral mee om erbij te horen?

Ook is het belangrijk om te weten hoeveel tijd ze eigenlijk op social media doorbrengen. Volgens cijfers loopt het gebruik bij jongeren uiteen van gemiddeld vier tot zes uur per dag, met uitschieters tot wel 5,8 uur bij zeventienjarigen (322). In Nederland besteden jongeren tussen de vijftien en eenentwintig jaar gemiddeld tussen de 2,7 en 4,3 uur per dag aan social media (323). Dat roept vragen op: slapen ze nog wel genoeg? Geen wonder dat er steeds vaker signalen zijn van angstklachten en depressie (324).

Ook volwassenen (18-65+) zijn dagelijks actief op social media, zo blijkt uit cijfers van onder andere het CBS (325). Facebook, Instagram, LinkedIn en WhatsApp zijn daarbij het populairst. Jongvolwassenen (18-30) gebruiken social media vooral voor sociale contacten, nieuws en entertainment. Mensen tussen de dertig en zestig jaar zetten het vaker in voor werk (zoals via LinkedIn), zoeken informatie of onderhouden familiecontacten. Ouderen (65+) maken vaak gebruik van social media om contact te houden met (klein)kinderen en halen digitaal een inhaalslag in.

Omdat de meeste onderzoekers ouder zijn dan de groep die het meest actief is op sociale media, is het zinvol om jongeren al in de ontwerpfase van onderzoek te betrekken. Zo vergroot je de kans dat je de juiste vragen stelt en de juiste data verzamelt op de juiste plekken. In de bijdrage van Notté en haar collega's klinkt bovendien een duidelijke oproep om kinderen zelf te betrekken bij discussies over hun online veiligheid (326).

Metten

Onderzoek naar onlinegedrag is een echte uitdaging. Analyses over digitale sporen op platforms zijn goed te maken, maar er zijn uitdagingen, zoals de keuze voor geschikte platforms. Onderzoek richt zich vaak op openbaar toegankelijke data, bijvoorbeeld op platforms zoals X, maar dat biedt een beperkt beeld. Het sociale medialandschap verandert namelijk snel, wat het lastig maakt om bij te blijven. Ook worden privé-gesprekken vaak niet onderzocht, terwijl deze waardevolle inzichten kunnen geven, bijvoorbeeld als ze via politieacties of datalekken beschikbaar komen.

Het is altijd interessant te zien hoe iemand zich online voordoet. We weten dat mensen daarin erg verschillen. Zo kan je online je reacties goed plannen en je profiel zorgvuldig vormgeven; offline niet. Het blijkt ook dat mensen zich op het ene platform anders gedragen dan op het andere. Een methode hiervoor is de netnografie, waardoor je gedrag op meerdere platforms kan vergelijken. En omdat je geen gegevens hebt van iemands offlinegedrag is het moeilijk te achterhalen wat iemand drijft om te liken, posten of delen.

'Er waren wel vaker klagende klanten in de apotheek. Gezeur over voorraad, onvoldoende uitleg of kosten die voor eigen rekening kwamen. Maar dit voelde anders. Het begon met een dreigend mailtje over de bezorgdienst. Wat was hier misgegaan? Twee weken later opnieuw. Wie zat hierachter? En toen werd het bizar. We ontvingen pornografische foto's. Op Marktplaats verschenen advertenties met onze adresgegevens. Zelfs een lading pizza's werd bezorgd, zogenaamd door ons besteld. We deden aangifte. En wat bleek na onderzoek? Het was een 'inside job'. Een medewerker had zijn collega's gestalkt en gedooxt.'

Het digitale onderzoek om de digitale relschopper uit dit voorbeeld te achterhalen, duurde een half jaar. Niet simpel dus. De medewerkers waren er nog lang kapot van. Het FNV-onderzoek uit 2025 benoemt voor online seksueel grensoverschrijdend werkgedrag cyberpesten, online intimidatie als sexting, sextortion en wraakporno, deepfakes en exposen. Op het gebied van online discriminatie wordt online seksisme, racisme en homofobie genoemd. Daarnaast is cyberstalking, doxing en haatzaaien door hen in kaart gebracht (327). Veel van deze woorden zijn nieuw in onze Dikke Van Dale. En hun variëteit groeit door in een rap tempo. Cyberstalking en doxing zoals in het voorbeeld hierboven komen overigens nog weinig voor 2-4%. Online vormen van seksuele intimidatie, haatzaaien en discriminatie voeren de boventoon. In 44% van de gevallen gaat het om collega's en 35% leidinggevenden. Als belangrijkste oorzaak wordt de machtsdynamiek in de organisatie genoemd. Zo'n 47% koos ervoor om niet te melden, vaak omdat er toch niets mee wordt gedaan. En dit gaat dan alleen nog maar over het sociocultureel digitaal wangedrag, met name op sekse, ras en gender.

Daarnaast is er ook gedrag dat ons selectief toegang geeft op informatie waardoor voor ons bepaald wordt wat we wel en niet mogen lezen. Aan de knoppen zitten hier bestuurders, functionarissen en zelfs presidenten.

Wie op Instagram #biden #fauci #harris of #obama intikt krijgt te zien dat het sociale media platform de zoekresultaten blokkeert in verband met 'gevoelige content'. Ook TikTok zou een dag na de inauguratie van Trump zoekopdrachten blokkeren. De blokkade lijkt wereldwijd doorgevoerd te zijn. Op dat moment zijn de zoektermen die gerelateerd zijn aan het bewind Biden ook in Nederland geblokkeerd, al zijn er ook mensen die wel gewoon resultaten te zien krijgen. Het is in ieder geval duidelijk dat er achter de schermen gewerkt wordt aan de zoekfunctie op Instagram.

—
Bron: *de Volkskrant*, 21 januari 2025

De analyse van algoritmes heeft een enorme vlucht genomen. Big data zijn goud waard. Zo kan je grote groepen beïnvloeden: verkiezingen, opinie, kennis, koopgedrag, noem maar op.

☆ Lees- en luistertips

Brochure *Pesten op sociale media*

Pesten op sociale media. De brochure van Rutgers & Netwerk Mediawijsheid beschrijft vormen van online pesten en hoe jongeren hiermee om kunnen gaan. Praktisch, visueel en geschikt voor jongeren en mbo-niveau. www.mediawijsheid.nl, zoek op: online pesten.

Boek *Digitale dementie*

Het boek van Manfred Spitzer gaat in op de cognitieve effecten van overmatig digitaal gedrag, inclusief de psychologische gevolgen van digitale overbelasting. Stimuleert discussie over grenzen aan online leven.

Boek *Solidaire technologie*

In een mooi onderbouwde stijl onderzoeken Bert Breij en Paul Jansen hoe technologie zowel een bedreiging als een kans vormt voor solidariteit in de 21e eeuw. Kunstmatige intelligentie, big data, genetische manipulatie, robotica en digitale netwerken veranderen niet alleen economie en politiek, maar raken ook aan ethiek, ecologie, arbeid, migratie en het dagelijks leven. Het boek combineert filosofische reflectie met scherpe analyses van actuele casussen, inspirerende internationale voorbeelden en concrete beleidsvoorstellen. De auteurs betogen dat technologie pas werkelijk ten dienste van de mens staat als solidariteit het leidende principe is.

Boek *Dat heb ik weer*

Carry Slee schreef een young adult-roman over digitaal pesten en uitsluiting. Geschikt voor inleving en gesprek over slachtoffers en daders.

Artikel *De impact van online shaming*

Zoek naar artikelen van bijvoorbeeld Elske Schouten of Maurits Martijn (*NRC* of *De Correspondent*) over online reputatieschade en cancelcultuur.

Podcast *De Shitshow*

Serie over online haat, cancel culture en reputatieschade. Afleveringen van ca. 30 min, met voorbeelden en interviews, NPO3.

Podcast *CTRL ALT DELETE*

Engelstalige podcast over digitale identiteit, technologie en gedrag online van Emma Gannon. Interessant voor de meer reflectieve cursist.

Audio *Online veiligheid*

Audioreeks van Stichting School en Veiligheid. Gericht op onderwijscontexten. Korte afleveringen met voorbeelden uit de praktijk. www.schoolenveiligheid.nl

Oefening 1

Persoonlijke ervaring

Beschrijf een situatie waarin jij zelf of iemand in je omgeving te maken kreeg met digitaal wangedrag (zoals pesten, intimidatie, nepnieuws, doxing). Hoe werd erop gereageerd? Wat had beter gekund?

Gedragsherkenning

Bekijk je eigen gedrag op sociale media of op WhatsApp. Kun je momenten benoemen waarin jouw gedrag op het randje zat? Wat zou je vandaag anders doen?

Voorbeeld onderzoeken

Zoek een nieuwsartikel of casus over digitaal wangedrag op het werk (zoals online shaming of deepfakes). Beschrijf wat er gebeurde, wie betrokken waren, en wat de gevolgen waren. Analyseer welke grenzen overschreden zijn.

Gedrag coderen

Bekijk een YouTube-reactievideo, TikTok-commentsectie of forumdiscussie. Noteer minstens vijf voorbeelden van mogelijk wangedrag en categoriseer ze: belediging, manipulatie, misleiding, bedreiging, uitsluiting, enz.

Oefenen met normbesef en handelingsopties

Lees drie korte scenario's over digitaal wangedrag. Wat zou jij doen als omstander, slachtoffer of moderator? Licht je keuze toe.

Sociaal mediabeleid ontwerpen

Ontwerp een korte gedragscode voor een WhatsAppgroep, of online projectgroep. Wat zijn de regels? En wat gebeurt er bij overtreding?

Creatieve of groepsopdrachten

Schrijf een script of bedenk een casus waarin iemand online op het werk over de schreef gaat. Bereid samen een rollenspel voor (dader, slachtoffer, omstander, docent/beheerder).

Maak een korte video

Maak een (fictief of echt) filmpje van maximaal twee minuten of slideshow waarin je laat zien wat digitaal wangedrag is, en hoe je het kunt herkennen of stoppen.

Oefening 2

Het FNV geeft aan dat werkgevers nog onvoldoende beleid maken op het gebied van cyberpesten en er onvoldoende over communiceren (327). Maar je kan zelf ook al heel veel doen. Wanneer jouw werkgever een eigen mailsysteem heeft dat veilig is, dan moet je dit gebruiken en niet je eigen mail of WhatsApp die minder veilig is. Ook is het

onverstandig om op platforms te werken die niet beveiligd zijn. In de Samenwerkingsanalyse stellen we een aantal vragen over dit positief digitaal werkgedrag (283).

Ga eens met een paar collega's van je in gesprek. Wat doen zij? Wat doet de baas? En hoe reageren jullie op signalen dat iets digitaal niet veilig is? Laat je het zitten of meld je dit? En last but not least: wat doe je als je een link niet vertrouwt? Klik je erop of niet?

19 Alcohol, drugs en medicijnen*

Elke vrijdagmiddag na werktijd gaan ze met z'n allen, inclusief de directeur, nog wat drinken. Een secretaresse, een psycholoog en een maatschappelijk werker van haar eigen afdeling, het hoofd veiligheid en een paar artsen. Ze is een paar keer meegegaan, dronk een glas en ging dan snel naar haar gezin. De anderen bleven nog voor een paar glaasjes. Vaste prik dat de tongen losser kwamen en iedereen besproken werd.

Zo gaat het in veel bedrijven. Je zou haast denken dat het erbij hoort. Gelukkig is het steeds normaler om alcoholvrij te drinken. Al wordt er dan nog vaak gevraagd: 'Zwanger?', 'Ben je de Bob?' of: 'Ah joh, doe gewoon gezellig mee'. Alcohol is de meest ingeburgerde drug van Nederland.

Van alle volwassenen dronk in 2017 80% weleens alcohol, blijkt uit de Nationale Drugsmonitor. 'Waar roken in openbare gebouwen taboe is, vloeit de wijn tijdens borrels nog altijd rijkelijk. Het probleem is dat wij alcohol normaal vinden,' zegt Dike van de Mheen, hoogleraar transformaties in de zorg aan de Tilburg University. Dat veranderen is moeilijk. Volgens de Leefstijlmonitor van het CBS, het RIVM en het Trimbos-instituut is er sprake van 'overmatig drinken' wanneer mannen meer dan eenentwintig glazen alcohol per week drinken en vrouwen meer dan veertien. In 2017 viel één op de tien Nederlanders boven de achttien jaar in deze categorie. De Gezondheidsraad kijkt naar de effecten van alcohol op de gezondheid en adviseert daarom: drink niet, of – als je toch drinkt – maximaal één glas per dag. Toch hield slechts vier op de tien volwassenen zich in dat jaar aan deze richtlijn.

De DSM-5 kijkt bij een alcoholgebruikstoornis niet alleen naar hoeveel en hoe vaak iemand drinkt, maar ook naar de mate van afhankelijkheid. Op basis van elf mogelijke kenmerken, zoals hunkering of ontwenningverschijnselen, wordt bepaald of er sprake is van een stoornis. Bij twee of meer kenmerken binnen een jaar is er sprake van een stoornis (328), p. 490–491).

Deze procesbenadering wordt in navolging van de DSM door SolutionS²³ gehanteerd. Hoever ben je in het verlies van controle over je alcoholgebruik? Met andere

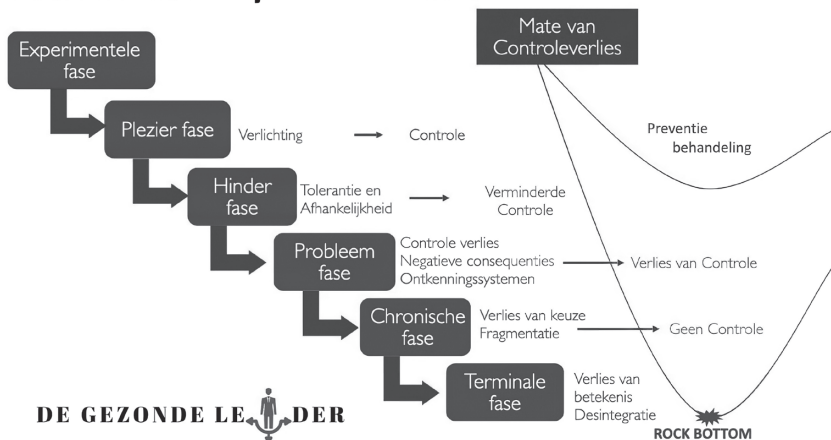
* Dit hoofdstuk is mede tot stand gekomen met medewerking van **Jelle Zijlstra**. Jelle is expert voor organisaties die mentale gezondheid (welzijn), middelengebruik en sociale veiligheid serieus nemen. Met een stevige achtergrond in het internationale bedrijfsleven (AKZO-Organon, Royal Haskoning en zeventien jaar Siemens) en als voormalig adviseur bij het Trimbos-instituut, helpt hij al meer dan tien jaar bedrijven bij het ontwikkelen van beleid, het geven van trainingen en het uitvoeren van interventies rond grensoverschrijdend en verslavingsgevoelig gedrag – van alcohol en drugs tot gamen, social media en voeding. Hij coacht leidinggevers, managers, C-level-executives en bestuurders. 23. Sinds 2004 biedt SolutionS mensen een nieuwe kans in hun leven door te helpen bij het herstel van hun verslaving. In Nederland zijn ze grondlegger van het Minnesota model als succesvolle behandelmethode. Ze staan hier nog steeds vierkant achter. <https://solutions-center.nl/>

woorden: heb jij de controle over alcohol, of heeft alcohol de controle over jou? Moet je bijvoorbeeld altijd bier drinken als je dorst hebt? Kun je op vrijdagmiddag ook voor frisdrank kiezen in plaats van alcohol, zoals in het eerdergenoemde cafévoorbeeld?

Wanneer de controle wankelt of verdwijnt, treedt vaak nóg een belangrijk kenmerk op: ontkenning. 'Ik heb geen probleem, bemoei je er niet mee.' Die ontkenning richt zich niet alleen op de buitenwereld, maar juist ook naar binnen – de drinker overtuigt vooral zichzelf. Gezond gedrag draait dus niet alleen om de hoeveelheid alcohol die iemand drinkt, maar ook om de mate van controle én de bereidheid om eerlijk naar het eigen gedrag te kijken.

In figuur 1 is de fasering van controleverlies en ontkenning weergegeven. Na het experimenteren met het drinken van alcohol volgt de plezierfase. In die fase is er nog sprake van plezier en controle. In de hinderfase die erop volgt neemt de afhankelijkheid geleidelijk toe terwijl de controle afneemt. In de probleemfase is er sprake van controleverlies met alle negatieve consequenties van dien. In deze fase komt de ontkenning erbij. In de chronische fase is de controle volledig weg, en is het nog maar een stap verwijderd van de eindfase (zie ook www.degezondeleider.nl).

Fases van afhankelijkheid - Controle verlies



FIGUUR 1. Fases van onafhankelijkheid

Drank en agressief gedrag

Probleemdrinken is niet zonder gevolgen, zeker niet op de werkvloer. Het Trimbos-instituut stelt dat hoe meer iemand probleemdrinker is, hoe groter de kans is op agressief gedrag. De hoeveelheid alcohol in het bloed wordt aangeduid als BAG (bloedalcoholgehalte), BAC (bloedalcoholconcentratie) of alcoholpromillage – allemaal benamingen voor hetzelfde: het aantal gram pure alcohol per liter bloed. Bij een alcoholpromillage van 0,75 of hoger neemt de kans op agressie significant toe (329). Bovendien vergroot alcohol niet alleen het risico om agressief te worden, maar ook om slachtoffer van agressie te zijn. Iemand onder invloed zal vaak feller reageren

op spanningen en conflicten. En zo vallen over en weer rake woorden en klappen. Daarbij zorgt alcoholgebruik er ook voor dat mensen onverantwoorde risico's nemen met agressie tot gevolg (330).

Alcohol verstoort de werking van sommige neurotransmitters en vergroot hierdoor onze karaktereigenschappen (331). Dus ben je van huis uit al een opvliegend type, reken er dan maar op dat dit bij dronkenschap leidt tot agressief gedrag. Een verkeerde blik, sociale regels, of iets per ongeluk omstoten, het kan zomaar ervaren worden als een persoonlijke aanval (332). Tel daarbij de ontkenning, maskering, het marchanderen en bedriegen op uit de probleemfase en je hebt een complete mix van ongewenst gedrag tussen medewerkers (331,333). Tot slot, blijkt een getuige van agressie die onder invloed is van alcohol maar bar weinig actie te ondernemen als 'active bystander' (334). Het is voor omstanders namelijk lastiger om risicovolle situaties te herkennen als ze onder invloed zijn van alcohol (334,335).

'Kind doodgereden door vrachtwagen', kopt de krant. Alcohol in het spel? Nadat de directie bijgekomen was van de schrik liet ze onderzoek doen naar alcoholgebruik. Bij de poort werd een blaastest en bloed afgenomen. Wat bleek? Maar liefst 40% van de chauffeurs had een flink promillage alcohol in het bloed.

Risico's op het werk

Het Trimbos-instituut maakt onderscheid tussen hoog- en laagrisico bedrijven. Bedrijven met een hoog risico zijn vaak grote organisaties, bijvoorbeeld met een ondernemingsraad of honderden medewerkers. Ook bedrijven waar alcohol, drugs en/of medicijnen voorhanden zijn, zoals ziekenhuizen, apotheken, alcoholindustrie en horeca lopen een hoger risico. En dan zijn er nog de bedrijven waar werken onder invloed grote veiligheidsrisico's met zich meebrengt zoals in de bouw waar bijvoorbeeld op hoogte wordt gewerkt, in het vrachtvervoer, of waar wordt gewerkt met machines of gevaarlijke stoffen (336). Denk je eens in: zo'n 20-25% van de bedrijfsongevallen is alcohol gerelateerd. Uit onderzoek blijkt dat 21% van de beroepsbevolking excessief drinkt en 5% probleemdrinker is. Het komt vooral voor in ploegendiensten, repetitief werk en nachtwerk.

Werknemers in managementfuncties uit *alle sectoren* drinken meer dan in andere functies (337). Het bedrijf uit het voorbeeld waar medewerkers na werktijd een cafébezoeken, is geen hoogrisico bedrijf. Betekent dat dan het wekelijkse uitje geen narigheid oplevert voor medewerkers, hun collega's en/of de omgeving? Wij denken van wel.

Drank en seksueel grensoverschrijdend gedrag

De omgeving waarin gedronken wordt speelt dus een grote rol bij het ontstaan van risicovol en agressief gedrag. Doordat we gevoeliger worden voor externe prikkels, zoals een 'verkeerde' opmerking, luid gepraat of onbedoeld lichamelijk contact kan

het allemaal uit de hand lopen. In een situatie waarin iedereen op elkaar gepakt staat is aanraken zo gebeurt. Op een werkplek waar al conflicten spelen, of in een reorganisatie die de gemoederen bezighoudt kan dit net het lontje zijn waardoor alcohol en agressief gedrag hand in hand gaan. Maar niet alleen mentale prikkels spelen hierbij een rol, ook fysieke zaken zoals hoge temperaturen, harde muziek, hutjemutje moeten staan, lange wachttijden, of de aanwezigheid van verschillende etnische groepen kan een trigger zijn (329,338). Aan de andere kant kunnen positieve omgevingsfactoren, zoals een goede sfeer en blootstelling aan prosociale media fungeren als beschermende factoren tegen agressie (339–341).

Onderzoeken laten een duidelijke relatie zien tussen alcohol, drugs en incidenten van seksueel geweld. Uit een onderzoek van de Universiteit van Maastricht op verzoek van Amnesty International in 2021 bleek dat maar liefst 404 van de 655 studenten aangaf dat de dader alcohol had gebruikt. En bij 43 van hen was er sprake van drugsgebruik door de dader. Tien studenten werden gedwongen tot alcohol- of drugsgebruik bij het incident (342).

Alcohol en drugs bij seksueel geweld: feiten op een rij

Volwassenen

- Bijna een derde van de volwassenen die seksueel geweld meemaakte, geeft aan dat alcohol of drugs een rol speelde zowel bij het slachtoffer, bij de pleger, of bij beiden (343).
- Vrouwen (31%) rapporteerden dit vaker dan mannen (23%) (344).
- 20% van de vrouwelijke slachtoffers en 12% van de mannelijke slachtoffers gaven aan dat de pleger misbruik maakte van het feit dat zij onder invloed waren van alcohol of drugs.

Jongeren

- Eén op de drie jongeren die seksueel geweld meemaakte, geeft aan dat er alcohol of drugs in het spel was bij het slachtoffer en/of de pleger (22).
- Meisjes (36%) noemden dit vaker dan jongens (21%).

Directe meldingen bij hulpverlening

- Bij minstens 22% van de mensen die zich direct na een verkrachting melden bij het Centrum Seksueel Geweld, was sprake van drankgebruik (345).
- 'Slachtoffers die zelf gedronken hebben, melden zich uit schaamte veel minder vaak', voegt Iva Bicanic, voorzitter van Stichting Landelijk Centrum Seksueel Geweld, daaraan toe.

—
Bron: www.trimbos.nl/kennis/alcohol/alcohol-en-maatschappelijke-gevolgen/alcohol-en-seksuele-grensoverschrijding/

Alcoholgebruik is de op een na grootste risicofactor voor seksueel geweld (346). Vrouwen die eerder zijn misbruikt lopen het grootste risico, en alcohol vergroot die kans

nog verder (346). Het speelt daarmee een belangrijke rol bij seksueel grensoverschrijdend gedrag, zonder dat het aan één vast 'daderprofiel' kan worden gekoppeld (347). Wél blijkt dat vooral mannen dergelijk gedrag kunnen gaan vertonen onder invloed van alcohol (347,348). Risicogedrag en seksuele opwinding neemt toe, en remmende signalen zoals empathie voor het slachtoffer of bezorgdheid over de gevolgen op lange termijn vallen weg in de hersenen (347,349). Ook worden gedachten over alcohol beïnvloed door de sfeer. De verwachting dat je seksueel opgewonden raakt van alcohol, kan ervoor zorgen dat je er daadwerkelijk opgewonden van raakt.

Hij had een goede borrel op, de directeur. Zij ook als afdelingshoofd. Wat een knallend nieuwjaarsfeest weer, daar wist dit bedrijf wel raad mee. 'Kom even mee', zei hij, 'dan laat ik je wat zien.' Uit de kast haalde hij een prachtige ochtendjas. Luxe stof, diepe kleur. 'Die krijgt straks iedereen', zei hij. 'Wat vind je ervan. Trek eens aan.' De stof viel losjes om haar heen. 'Ons logo erop en daaronder: One of Us', grijnsde hij. Zijn vinger volgde langzaam de stof, ergens ter hoogte van haar linkerborst. Ze lachte. Net iets te hard. Net iets te hoog.

Drank maakt meer kapot...

Veel mannen denken dat vrouwen zich sexyer gedragen als ze gedronken hebben en sneller op seksuele avances ingaan (347). En last but not least: als mannen zelf onder invloed zijn, zien ze vriendelijk gedrag van vrouwen vaker als een flirt of uitnodiging (349,350). Tegelijk missen ze juist makkelijker signalen dat de ander geen zin heeft (349).

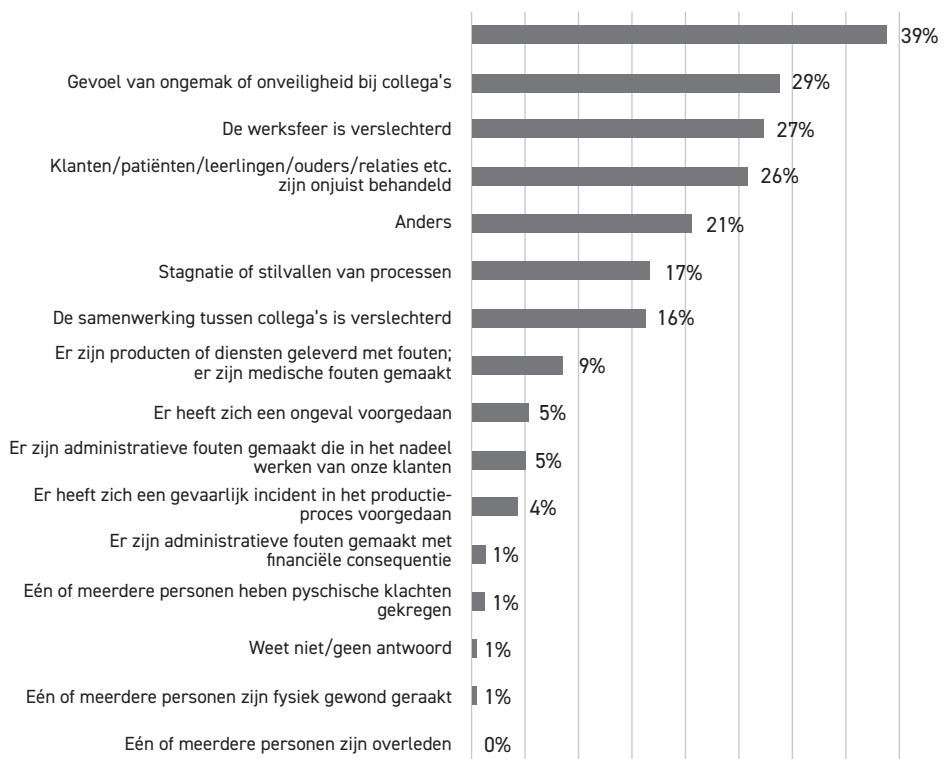
Wanneer vrouwen alcohol op hebben, vinden ze het lastiger om hun eigen (seksuele) grenzen aan te geven. De hersenen pikken signalen van mogelijk gevaar minder goed op, en sociale situaties worden moeilijker om juist in te schatten (351). Ook verandert de manier waarop ze denken te reageren als iets niet goed voelt (351). Kortom: onder invloed is het lastiger om op tijd en goed te reageren op grensoverschrijdend gedrag (349). Dat zorgt ervoor dat vrouwen sneller risico's nemen en zich minder goed kunnen beschermen (352).

Overigens zorgt alcohol niet alleen voor agressie en seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar ook voor ander ongewenst gedrag. Ongevallen noemden we al hierboven. Ook verzuim, gevoelens van onveiligheid, een slechte werksfeer, onheus bejegenen van klanten, cliënten of leerlingen, fouten maken, en slecht met elkaar samenwerken worden er zoal door veroorzaakt. Zie het schema hieronder uit het Panteia-onderzoek voor het ministerie van Sociale Zaken.

Naast alcohol spelen andere zaken een rol bij grensoverschrijdend gedrag, ook iemands persoonlijkheid en de omgeving doen mee (353). Denk aan de sfeer: is het een bedrijfsuitje of een avond in de kroeg? Wie zijn erbij, en wie juist niet? Al die factoren maken uit. Alcohol is trouwens niet alleen van invloed op de dader of het slachtoffer, maar ook op de mensen eromheen (334,335). Als omstanders zelf hebben gedronken, herkennen ze minder goed wanneer een situatie uit de hand loopt. En

als het slachtoffer gedronken heeft, reageren omstanders ook anders: uit onderzoek blijkt dat ze dan minder snel ingrijpen dan wanneer het slachtoffer nuchter is (354).

Nadelige gevolgen door alcohol/drugsgebruik van medewerkers (Meerdere antwoorden mogelijk, n=88)



FIGUUR 2. Gevolgen van alcohol en drugs voor de werkvloer, Panteia onderzoek

Drugs

Niet alleen alcohol, maar ook andere drugs kunnen ervoor zorgen dat mensen sneller agressief worden. En als je die twee combineert, wordt het pas echt heftig. Stel je voor dat het jouw baan is om de boel in goede banen te leiden op een festival of groot evenement. Beveiligers, politie, vervoerders en EHBO'ers kunnen erover meepraten (29,355).

Wist je dat de helft van de mensen die werkt in de publieke sector weleens te maken krijgt met agressie (356)? Dat is echt veel. Gelukkig zijn er manieren om je daarop voor te bereiden. Denk aan kennis over welke middelen er in omloop zijn, wie het publiek is en wat voor soort evenement het is (357). Want zo'n evenement organiseren is niet niks: de organisatie is verantwoordelijk voor alles op het terrein, en daarbuiten ligt die taak vaak bij de politie (357).

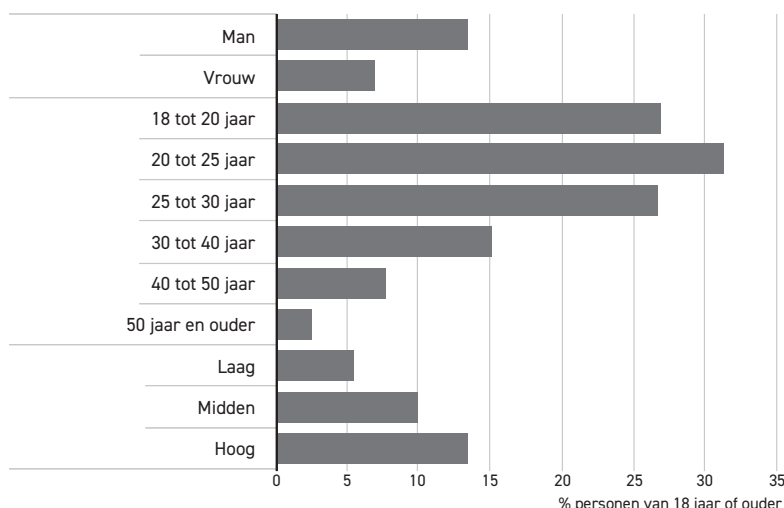
Met spanning in hun lijf gingen ze op pad. Mensen met drugs kon je van het terrein zetten. Uit verhalen van collega's wisten ze dat de kous daarmee niet af was. Soms werden ze na werktijd buiten het terrein door deze types opgewacht. Ooit werd iemands auto vernield, en ook vielen er rake klappen. Daarom spraken ze af om samen naar buiten te lopen. Maar eindig je die avond als enige, dan heb je niemand die je steunt. Dan kijk je wel goed om je heen (35).

In de wet worden drugs aangeduid als 'psychoactieve stoffen'. Dat zijn niet alleen de 'klassieke' illegale drugs, maar ook de zogeheten nieuwe psychoactieve stoffen (NPS). Ze lijken in werking op bestaande drugs, maar vallen (nog) niet onder de wet; ze zijn juist ontworpen om de wet te omzeilen.

Soms duiken oude middelen na jaren van afwezigheid opnieuw op in het drugsircuit en tegelijkertijd verschijnen er voortdurend nieuwe stoffen, waarvan de risico's vaak nog grotendeels onbekend zijn. De Nationale Drugsmonitor (358) volgt deze ontwikkelingen op de voet en publiceert regelmatig overzichtsrapporten.

Psychoactieve stoffen zijn overigens niet beperkt tot illegale drugs, ook alcohol, tabak en bepaalde medicijnen vallen hieronder. Neem cannabis. Je zou het misschien niet verwachten, maar in 2018 liep zo'n 1,2% van de volwassen bevolking in Nederland rond met een verhoogd risico op problematisch gebruik – dat zijn ongeveer 170.000 mensen. Het ging vaker om mannen dan om vrouwen, vaker om mensen ouder dan 25 dan om jongeren, en vaker om laagopgeleiden dan om middel- of hoogopgeleiden.

Toch zijn het vooral jongeren die relatief vaak blowen. In 2018 had bijna een kwart van de achttien- tot twintigjarigen in het afgelopen jaar cannabis gebruikt. In totaal gebruikte naar schatting ruim een miljoen volwassenen (7,5%) weleens cannabis. Van



FIGUUR 3. Drugsgebruik naar persoonskenmerken in 2021 en 2022

alle volwassenen gebruikte 4,6% in de afgelopen maand, en van hen blowde meer dan een derde (bijna) dagelijks.

Dat is dus een stevige groep jonge mensen die straks – of nu al – aan het werk gaat. Bijvoorbeeld als leerling in het onderwijs of in de zorg. Voor collega's en leidinggevendenden kan dat best een uitdaging zijn. In figuur 3 zie je een overzicht van het drugsgebruik naar leeftijd, geslacht en opleiding in 2021 en 2022.

Medicijnen

Niet alleen alcohol en drugs kunnen leiden tot misbruik en verslaving, ook met medicijnen kan het die kant op gaan. Denk bijvoorbeeld aan opioïden: dat zijn zowel 'klassieke' drugs zoals heroïne en methadon, als voorgeschreven pijnstillers, zoals oxycodon en fentanyl. De gebruikersgroepen verschillen flink. Het gebruik van heroïne is zeldzaam in onze samenleving, terwijl het gebruik van oxycodon in de afgelopen jaren juist hard gestegen is: van zo'n 650.000 mensen in 2010 naar meer dan een miljoen in 2017.

Ook slaap- en kalmeringsmiddelen kunnen verslavend zijn, vooral bij langdurig gebruik. De meeste van deze middelen vallen onder de benzodiazepinen. In 2018 gebruikte één op de tien volwassenen in Nederland zulke middelen, meer vrouwen (13,3%) dan mannen (7,0%). Kortom: er zijn behoorlijk wat mensen, ook onder collega's, die dagelijks medicijnen slikken die invloed hebben op hoe ze zich overdag kunnen voelen (358).

Dit alles heeft flinke gevolgen. Mensen die alcohol of drugs gebruiken, zijn vaker betrokken bij vermogensdelicten, geweld, verstoring van de openbare orde en overtredingen van de Opiumwet. Agressie en risicogedrag nemen toe, en het lijkt erop dat ook criminele manieren om aan geld te komen vaker voorkomen bij drugsgebruik.

Zoals we hierboven al lieten zien, is er volgens TNO en Trimbos ook een duidelijke link tussen middelengebruik en arbeidsongevallen, vooral bij zware drinkers in de bouw, en bij drugsgebruikers in sectoren als industrie, handel, horeca en zakelijke dienstverlening (359). Rijden onder invloed van alcohol en drugs blijft trouwens een veelvoorkomend strafbaar feit. Het aantal verdenkingen daalde eerst licht (van 26.475 in 2016 naar 25.805 in 2017), maar steeg daarna weer naar 28.545 in 2018 (358). Sinds de invoering van drugstesten in 2017 signaleert de politie een verschuiving: het aantal positieve drugstesten is inmiddels hoger dan het aantal positieve alcoholtesten.

Kortom: het gebruik van alcohol en drugs sippelt door tot op de werkvloer. Onderzoek van Panteia en VHP Human Performance naar veiligheidsrisico's door alcohol en drugs op het werk nam ongewenst gedrag helaas niet mee (359). Een gemiste kans, want agressie en dreiging op het werk worden internationaal steeds vaker gezien als een serieus beroepsrisico (353).

Dynamiek

Onderzoekers van de IOWA State University en VU Universiteit Amsterdam, Allen, Anderson en Bushman (2018) leggen uit hoe agressie ontstaat met een model dat uit drie stappen bestaat. Bij elke stap kan het twee kanten opgaan: iemand wordt wél of niet agressief. Dit dynamische proces leggen ze uit met het General Aggression Model (GAM) in drie fases (360).

Fase 1: De inputfase

In de eerste fase van het dit model wordt gekeken naar **factoren die invloed hebben op agressie**. Dit zijn persoonlijke eigenschappen (zoals karakter) en situatie gebonden zaken (zoals de omgeving).

- **Persoonlijke factoren** kunnen het risico op agressie vergroten, bijvoorbeeld: weinig zelfbeheersing, een positief beeld van agressie, narcisme of mannelijk geslacht. Maar deze eigenschappen kunnen ook beschermen tegen agressie, als ze juist omgekeerd zijn zoals veel zelfbeheersing of een negatieve houding tegenover geweld.
- **Situationele factoren** zijn dingen uit de omgeving die agressie kunnen beïnvloeden. Stress, alcohol, afwijzing of gewelddadige films kunnen agressie aanwakkeren terwijl een positieve sfeer of een rustige plek juist helpen om agressie te voorkomen. Hoe meer risicofactoren aanwezig zijn, hoe groter de kans op agressie. Maar het is niet zo simpel dat iemand met een kort lontje altijd agressief wordt – het hangt echt af van de situatie en hoe die persoon zich op dat moment voelt.

Fase 2: Persoonlijke en situationele factoren

In de tweede fase wordt uitgelegd **hoe persoonlijke en omgevingsfactoren invloed hebben op wat er in iemands hoofd en lichaam gebeurt**, en hoe dat agressie kan veroorzaken. Er zijn drie belangrijke onderdelen:

- **Gedachten (cognitie)**
Situaties of prikkels kunnen agressieve gedachten activeren. Als dit vaak gebeurt, worden die gedachten sneller en makkelijker opgeroepen. Dit heet 'priming'.
- **Opwinding**
Dit gaat over hoe alert of gespannen iemand is. Angst kan opwinding verhogen, alcohol verlaagt het juist. Opwinding kan agressie versterken doordat: iemand het verwacht met boosheid, het de reactie op provocatie sterker maakt, het onaangenaam aanvoelt, net als pijn voelt, en daardoor agressie kan opwekken.
- **Gevoelens (affect)**
Persoonlijke eigenschappen en situaties kunnen emoties als boosheid of irritatie sneller opwekken. Die emoties kunnen agressie versterken.

Fase 3: Beoordelen en beslissen

In deze fase kijkt een persoon **hoe hij een situatie inschat en hoe hij daarop reageert**. Dit kan leiden tot agressief of juist niet-agressief gedrag.

— *Automatische beoordeling*

De eerste reactie is vaak automatisch en onbewust. Iemands **gevoelens, gedachten en doelen op dat moment** beïnvloeden deze inschatting. Bij een stootje op een feestje kan iemand denken: *‘Die doet het expres’* (negatieve inschatting), of juist: *‘Het is druk, dus is vast een ongelukje’* (milde inschatting).

— *Bewuste afweging*

Als de situatie belangrijk is en iemand genoeg tijd en rust heeft, volgt soms een **bewuste herevaluatie. Iemand kan bedenken** of de eerste indruk wel klopt. Die heroverweging kan de boosheid laten afnemen: *‘Misschien was het echt per ongeluk’*, of juist de agressieve reactie versterken: *‘Hij deed het echt expres’*.

— *Actie*

Op basis van de beoordeling (automatisch of bewust) volgt een keuze voor gedrag. Dat kan agressief zijn, maar ook rustig of oplossingsgericht.

Praten

Werkgevers zijn verantwoordelijk voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van hun medewerkers én klanten. Daar hoort ook het voorkomen van alcohol-, drugs- en medicijngebruik tijdens het werk bij. In elke sector geldt: wie werkt, hoort niet onder invloed te zijn. Een goed Alcohol, Drugs en Medicijnbeleid (ADM-beleid) helpt om dit duidelijk en werkbaar te maken (283). Er is een ADM-beleid voor het midden- en kleinbedrijf opgesteld door Trimbos in samenwerking met VNO/NCW en de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB). Het is te vinden op: www.herkenalcoholproblematiek.nl/wp-content/uploads/2024/11/ADM-beleid-MKB.pdf

Tegenwoordig zien we verslaving als een chronische aandoening: mensen blijven middelen gebruiken, ook al weten ze dat het schadelijk is. Het gaat vaak om dwangmatig gebruik, met blijvende veranderingen in de hersenen. Verslaving is dus niet alleen een psychische aandoening, maar ook een hersenaandoening. Alleen praten is meestal niet genoeg, er zijn ook duidelijke maatregelen nodig: denk aan het aanpassen van werkplekken, verbodsregels, handhaving en sancties.

Kijk maar naar hoe we in Nederland omgaan met roken. In 2019 sloten tachtig gemeenten zich aan bij het idee van een ‘Rookvrije Generatie’. Per gemeente werd gekeken waar rookvrije zones konden komen, zoals bij scholen, speeltuinen, sportverenigingen en kinderopvang. In veel bedrijven zijn rookvrije werkplekken inmiddels de norm.

Als het om alcohol gaat, is het voeren van een individueel gesprek vaak best lastig. Alcohol zorgt namelijk voor een soort ‘tunnelvisie’, iemand focust zich alleen op wat direct opvalt en negeert de rest. Zo kan een kleine botsing in een menigte leiden tot een overdreven agressieve reactie, zonder oog voor de gevolgen voor anderen. Alcohol zorgt er ook voor dat mensen vooral naar de korte termijn kijken en de lange termijn uit het oog verliezen. Dit verschijnsel heet ‘alcoholmyopie’ (oftewel alcoholbijziendheid) (361). En juist dat maakt een goed gesprek soms zo ingewikkeld.

Meten

Volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG, 2018) mogen werkgevers hun medewerkers niet zomaar testen op alcohol- of drugsgebruik. Er zijn een paar uitzonderingen, bijvoorbeeld in de luchtvaart, scheepvaart en het wegverkeer. Denk aan beroepen met grote veiligheidsrisico's, zoals piloten, machinisten of scheepsloodsen. Meer informatie hierover is te vinden op de website van de Autoriteit Persoonsgegevens (www.autoriteitpersoonsgegevens.nl)

Voor de meeste beroepen geldt dus: als werkgever mag je niet controleren of iemand alcohol, drugs of medicijnen gebruikt. En dat terwijl juist die middelen vaak een rol spelen bij ongewenst gedrag op de werkvloer. Om dit tóch in beeld te krijgen, is er in de Samenwerkings-analyse een slimme oplossing opgenomen: daar wordt aan collega's gevraagd of ze hebben gezien dat iemand tijdens het werk verboden middelen gebruikt (283). Op die manier kun je als organisatie toch signalen oppikken, zonder dat je de wet overtreedt.

☆ Kijk- en leestips

Wet

Het besluit Alcohol, drugs en geneesmiddelen in het verkeer
wetten.overheid.nl/BWBR0038936/2022-07-01

Artikel 9 van de AVG²⁴

Gegevens uit een Alcohol Drugs Medicijnen-test worden beschouwd als gezondheidsgegevens. Want volgens artikel 9 van de AVG zijn gezondheidsgegevens álle gegevens die gaan over de geestelijke of lichamelijke gezondheid van een persoon. Dus niet alleen gegevens die onder het medisch beroepsgeheim vallen, zoals de aard, oorzaak en behandeling van een ziekte. Het maakt hierbij niet uit of de gegevens voortkomen uit continue monitoring of uit een momentopname, zoals bij een ADM-test. Ook gegevens afkomstig uit een momentopname geven informatie over de gezondheid van een persoon en zijn dus gezondheidsgegevens.

eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679#page=38
autoriteitpersoonsgegevens.nl/uploads/imported/01_rapport_db_uniper_def.pdf

Site Autoriteit Persoonsgegevens

Werkgevers kunnen de behoefte hebben om hun werknemers te controleren. Bijvoorbeeld als mensen thuiswerken. Monitoring van personeel is niet altijd verboden, maar werkgevers moeten wel rekening houden met de privacy van hun werknemers. Het

24. De belangrijkste wet die gaat over de bescherming van persoonsgegevens is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Deze Europese wet geldt in de hele Europese Unie (EU); <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/HTML/?uri=CELEX:02016R0679-20160504#C1-1>

recht van mensen op privacy geldt namelijk net zo goed op de werkvloer als daarbuiten. Werkgevers mogen hun werknemers dus niet zomaar controleren. Lees wat de voorwaarden zijn voor controle van werknemers:

www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/themas/werk-en-uitkering/controle-van-werknemers

Site Trimbos

Professor Graham vertelt over de relatie tussen alcohol en agressief gedrag. Graham geeft een overzicht van de rol die omgevingsfactoren spelen en gaat in op de slachtoffers en daders van alcohol gerelateerde agressie. Ook geeft zij aan wat professionals die werken in het nachtleven kunnen doen om agressief gedrag te voorkomen.

www.trimbos.nl/kennis/alcohol/alcohol-en-maatschappelijke-gevolgen/verklaringen-voor-de-relatie-tussen-alcohol-en-agressief-gedrag/

Oefening

Wanneer je concludeert dat alcohol, drugs en medicijnen voor veel leed en agressie kunnen zorgen, wil je er als werkgever natuurlijk graag preventief beleid op voeren. Dat dacht het Energiebedrijf Uniper ook. Toch moest het bedrijf na onderzoek van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) haar alcohol- en drugscontrolebeleid intrekken. Uniper wilde onveilige situaties voorkomen en had het plan om alcohol- en drugs-testen in te zetten. Daarvoor moest het adem- en wangslijmtesten bij werknemers afnemen en de uitkomsten van die medische gegevens verwerken. Wie niet wilde meewerken, zou een gesprek met de leidinggevende krijgen en liep het risico om naar een andere positie te worden overgeplaatst.

Medische gegevens zijn per definitie privacygevoelig en voor het verwerken daarvan gelden extra wettelijke eisen. Een werkgever mag over het algemeen geen alcohol- en drugstesten inzetten waarbij medische gegevens van werknemers worden verwerkt. Dit soort testen mogen in beginsel alleen afgenomen worden als dit in de wet is geregeld, zoals voor de luchtvaart.

De Autoriteit Persoonsgegevens stelt: 'de gegevens kunnen in een arbeidsrelatie niet op grond van toestemming van de werknemer worden verwerkt. Werknemers zijn immers niet vrij in hun keuze om wel of niet mee te werken aan deze controles.'

In het beleid van het energiebedrijf stond ook dat werknemers gevraagd zou worden hun leidinggevende te informeren over het gebruik van medicijnen die het beoordelingsvermogen of de reactiesnelheid beïnvloeden. Dit is volgens de AP in strijd met de wet omdat werkgevers deze gegevens over de gezondheid van hun personeel zelf niet mogen verwerken. Alleen de bedrijfsarts mag informatie over medicijngebruik verwerken in het kader van de begeleiding en re-integratie van zieke werknemers.

Ga in een klein groepje met elkaar in gesprek over dit onderwerp. Hoe zou je rekening houdend met de AVG-wetgeving preventief ADM-beleid kunnen voeren?

20 De sociale footprint

Ze werd opgesloten en gemarteld. Zoals zovelen. Een grote troost was dat de buurvrouw haar net geboren dochttertje opnam en opvoedde. De schaarse berichten hierover gaven haar moed. Met het aantreden van Gorbatsjov veranderde alles. Na twintig jaar kwam ze vrij. Een van zijn maatregelen was dat alle dossiers openbaar werden gemaakt. Toen bleek dat het haar buurvrouw was geweest die haar valselijk beschuldigd had.

—
Bron: *Het einde van de rode mens. Leven op de puinhopen van de Sovjet-Unie* (362)

Volgens het V-Dem (Varieties of Democracy) Institute zijn er anno 2024 wereldwijd 88 dictaturen of autocratieën (363). Overleg, empathie en openlijk kritiek uiten zijn hier ver te zoeken. Als een soort strijkbout gaat een kleine klik van machtigen te werk. Wie niet in de plooi schiet kan zijn opleiding, baan, familie of dagelijks eten wel vergeten. Niet zelden gaat dit gepaard met onderling verraad, marteling, opsluiting of de dood. En dit alles met een sausje van desinformatie dat alles prima gaat.

Vranjo heet dat in Rusland.

'Ik lieg tegen je, jij weet dat ik lieg, ik weet dat jij het weet, en toch lieg ik tegen je' (362)

Macht van het getal

In alle onderzoek naar het kwaad wordt veel waarde gehecht aan persoonlijkheid. Met name in de psychologie zijn we geneigd om gedrag individueel te duiden: narcisme (45), psychopathie en machiavellisme (364), machtswellust of een gebrek aan empathie (365) worden daarbij vaak als verklaring aangevoerd. De pedagogiek en sociologie zien dat echter anders. Hier staat niet het individu centraal, maar het systeem waarbinnen dat individu zich ontwikkelt. Denk aan het gezin, de school, de burens, de sportclub, het werk of de kerk (366,367). Deze benadering kijkt niet alleen naar gedrag, maar vooral naar de sociale structuren waarin dat gedrag vorm krijgt (368,369).

De mens ontwikkelt zich – aangeduid als 'nature' (aanleg) en 'nurture' (opvoeding) – binnen deze systemen, met zijn persoonlijke DNA-koffertje (370). Recente inzichten uit de epigenetica tonen zelfs aan hoe vroege ervaringen zich letterlijk in het lichaam vastleggen: moederlijke zorg of juist verwaarlozing heeft blijvende invloed op hoe stress en sociaal gedrag zich ontwikkelen (371). Opgroeiend naar volwassenheid, omringd door leeftijdsgenoten met vergelijkbare afkomst, opleiding, sekse, overtuiging en culturele normen. Zo ontstaat een soort sociale foodprint: een afdruk van wat iemand 'normaal' gaat vinden.

Binnen die systemen grijpt het persoonlijke DNA haar kans. Narcisten, control-freaks, egoïsten of seksueel lustige types doen zich gelden op het werk, bij de sportclub of bij de burens – hun eigen gezin daarbij vaak niet ontziend. Maar ook doodgewone

mensen zonder persoonlijkheidsproblematiek kunnen er vaak niet onderuit. Dictaturen maken hier dankbaar gebruik van. Zoals Arendt (372) beschreef, zijn het niet per se boosaardige mensen die kwaad doen, maar juist 'gewone' mensen die, vanuit plichtsbesef of angst, meedraaien in een onmenselijk systeem. Gedreven door angst voor hun bestaan worden mensen tegen elkaar opgezet om te spioneren, liegen of bedriegen. Foucault (373) liet daarbij zien hoe controle en machtsuitoefening subtiel maar effectief plaatsvinden via systemen van surveillance, disciplineren en normalisering.

Hoe anders is dit in een democratie, waar de macht geacht wordt bij het volk te liggen. In de *Universele Verklaring van de Rechten van de Mens* (374) staat dat ieder mens vrij wordt geboren, met gelijke waardigheid en rechten. Dat betekent in principe dat niemand meer recht heeft dan een ander om regels op te stellen of beslissingen te nemen. Een nobel ideaal. Maar pas het maar eens toe in de praktijk.

Al in de Oudheid wees Aristoteles op het risico van de tirannie van de meerderheid²⁵ – een situatie waarin de meerderheid, hoewel democratisch gelegitimeerd, haar wil opdringt aan minderheden. Stel: een groep medewerkers beslist samen over alcoholgebruik op de bedrijfsborrel. Zestig procent stemt tegen. Voor de overige veertig procent voelt dat wellicht als onrechtvaardig, of zelfs als onderdrukking. En dat is dan nog een relatief onschuldig voorbeeld. Het risico bestaat ook dat een meerderheid zichzelf schaadt, bijvoorbeeld door uit enthousiasme of gemakzucht alle macht in handen te leggen van een charismatische leider. Wat begint als een democratisch besluit, kan eindigen in autoritair bestuur – precies wat Arendt en Zimbardo (372,375) eerder beschreven als structurele voorwaarden voor het ontstaan van kwaad binnen normale systemen.

Botsen van vrijheid en gelijkheid

De Franse politiek denker Alexis de Tocqueville (1805–1859) wees in zijn werk *De la démocratie en Amérique* op een dieperliggend spanningsveld in democratische samenlevingen: de botsing tussen vrijheid en gelijkheid. In theorie zijn we allemaal gelijk in rechten, maar in werkelijkheid verschillen mensen van elkaar in achtergrond, fysieke en mentale capaciteiten, opleiding en sociale positie. De gelijke behandeling van ongelijken kan ertoe leiden dat bepaalde groepen structureel buiten de boot vallen – een paradox die Tocqueville scherp benoemde (376). Te veel vrijheid voor sommigen kan ten koste gaan van de vrijheid van anderen; een te rigide opvatting van gelijkheid kan juist onrechtvaardigheid in de hand werken (377).

25. Aristoteles van Stagira (384-322 v.Chr.) wordt algemeen beschouwd als de grondlegger van de politieke wetenschap. Beroemd is zijn classificatie van verschillende politieke stelsels. Hij onderzocht ruim 150 Griekse stadstaten om vast te stellen welke politieke stelsels het best pasten bij verschillende geografische en culturele omstandigheden. Ook ging hij na welk stelsel het best was voor de inwoners.

Moderne democratieën worden dus voortdurend geconfronteerd met deze fundamentele spanningen. De idealen van vrijheid, gelijkheid en collectieve besluitvorming staan soms lijnrecht tegenover elkaar. Juist daarom is waakzaamheid geboden: tegen groepsdruk, tegen gemakzuchtige meerderheidsbesluiten, en tegen de neiging om macht te delegeren zonder voldoende tegenmacht te organiseren (368,373).

Praten

Democratie betekent voortdurend uitleggen en goed luisteren naar elkaar. Samen oplossingen zoeken. Iets voor iemand over hebben óf op een houtje bijten. Democratie is dus niet ideaal, maar afgezet tegen een dictatuur is dit wel de beste optie, met waardigheid voor de mens.

Dit wordt een andere supervisie dan ze had gedacht. Ze is in tranen, de GZ-psycholoog in opleiding. Afgelopen week werd haar gevraagd om de score voor de zorgwaarte van een aantal jeugdige cliënten in ernst te verhogen in de digitale dossiers. Ze denkt dat dit om financieel voordeel gaat. Ze staat nog aan het begin van haar loopbaan en moet waken voor beroepsethiek. Dit komt op háár conto. Ze kan dit niet, ze wil dit niet. Het enige wat erop zit is van baan te wisselen.

De leiding van deze instelling komt uit een cultuur waar je je financiële kansen pakt wanneer die zich voordoen. Hiërarchie is belangrijk en de beslissingen komen van boven. Het zaken doen hoeft daarbij niet via formele procedures te lopen (378).

Wie niet in een democratie is opgegroeid heeft een andere sociale footprint en zal niet ineens anders gaan denken, voelen en handelen. Wie alles wil bepalen, zijn zin wil krijgen of anderen voor zijn karretje spant staat niet meteen in de modus van samen beslissen, opoffering of samenwerken. Tel daarbij de bijbehorende nadelen van democratisch beslissen op en je zult begrijpen dat samenwerken, samen oplossingen zoeken en sociale veiligheid een voortdurende uitdaging is en hard werken.

Je dwingt mensen namelijk om eerlijk te zijn, naar elkaar te luisteren, beslissingen samen goed af te wegen. Deze boodschap moet je steeds herhalen. Bedrijfsveranderingen of nieuwe mensen, mensen met een andere sociale footprint, elke keer is het nodig om de klok weer gelijk te zetten. Bovendien zal er steeds weer een klikje proberen om de klok terug te draaien. Dat vraagt om voortdurende alertheid.

Dynamiek

Nauta en De Man stellen dat organisaties niet opereren in een vacuüm maar onderdeel zijn van de samenleving (87). Wat erbuiten gebeurt, werkt dus direct door op de werkvloer. En die samenleving verandert sneller dan ooit. Technologische vernieuwingen, verschuivende waarden, economische schokken, milieucrisis, oorlogsdreiging – het tempo ligt zo hoog dat steeds meer mensen het niet meer kunnen bijbenen (379). Volgens filosoof Gabriël van den Brink verklaart dat een groeiend gevoel van

onrust en ontheemding: mensen voelen zich vreemden in hun eigen land, in hun eigen tijd.

Van den Brink stelt dat deze gevoelens mensen teruggedrijven naar wat voor hen vertrouwd is en houvast biedt. Hij noemt dat de 'vijf G's van anti-moderniteit': **grenzen, gezag, gemeenschap, geschiedenis en gevoelsleven**. Wie zich hierin herkent, verlangt naar duidelijke grenzen van de natiestaat, naar sterke leiders die orde scheppen, naar een hechte gemeenschap waarin 'we' nog bestaan, naar de verhalen en tradities waarmee men is opgegroeid, en naar erkenning voor gevoelens die in een rationele, geïndividualiseerde wereld vaak geen plek meer krijgen.

Tegenover deze groep staan de 'modernisten': zij benadrukken vrijheid, gelijkwaardigheid, individualisme, innovatie en ratio. Volgens van den Brink missen zij vaak oog voor de diepe onzekerheid en het verlangen naar geborgenheid bij de anti-modernisten. Zo ontstaat een kloof die zelden overbrugd wordt – de dialoog stopt, polarisatie groeit.

Wereldwijd vertaalt die kloof zich in groeiende steun voor radicaal-rechts en populistische leiders zoals Trump, Orbán of Wilders. Deze 'strong men' appelleren aan het verlangen naar houvast, maar normaliseren ook uitsluiting. Wat op de werkvloer inmiddels onacceptabel is – het openlijk zwartmaken van groepen mensen – wordt in de publieke ruimte weer salonfähig. Wie zich daartegen uitspreekt, krijgt al snel het etiket 'woke', alsof het verkeerd is om stil te staan bij structurele uitsluiting en discriminatie (87).

Al met al zien we dat veel mensen in deze snelle, onoverzichtelijke wereld het gevoel hebben de grip kwijt te zijn. Die vervreemding is volgens Van den Brink een voedingsbodem voor wantrouwen, polarisatie én, uiteindelijk, onveiligheid in de samenleving en op de werkvloer (379).

Meten

Zou je met een meetlatje van het kwaad rondlopen in een autocratie dan is er waarschijnlijk heel wat af te vinken. Fysiek, materieel, psychologisch, sociocultureel en digitaal worden mensen kapot gemaakt. Gek genoeg is ook hier veel goeds onder de zon. Ook hier leven mensen met DNA dat graag wil luisteren en helpen, elkaar door dik en dun steunt, met gevaar voor het leven. Wanneer je met ditzelfde meetlatje in een democratie rondloopt dan kan je helaas ook heel wat kwaad afvinken. Het bloed kruipt waar het niet gaan kan. Was het maar zo simpel.

In 2024 is de wereld vrijwel gelijk verdeeld: ongeveer 91 democratieën tegenover 88 autocratieën. Op het eerste gezicht zegt dat nog niets over het aantal mensen dat daar leeft. Maar liefst 71% van de wereldbevolking – zo'n 5,7 miljard²⁶ mensen – leeft in een autocratie. Slechts 29% – 2,3 miljard mensen – leeft in een liberale en electorale democratie. Het V-Dem (Varieties of Democracy) Institute houdt bij hoe landen zich

26. In dit Engelstalige rapport wordt gesproken over *billion*. Dit is in het Nederlands een *miljard* (10^9). Een *biljoen* in het Nederlands betekent 10^{12} en is dus aanzienlijk groter.

ontwikkelen richting democratie of autocratie. De afgelopen twintig jaar zagen onderzoekers veel verschuivingen. Zo'n zestig landen, goed voor 35% van de wereldbevolking, bevinden zich in een regime-transformatie: 18 bewegen richting democratisering, 42 richting autocratisering. Die cijfers zetten aan het denken over de dynamiek van de globale werkvloer (363).

Er beweegt zich nog iets anders tussen autocratie en democratie: bureaucratie. Hele volksstammen worden betaald om met dossiers te schuiven, te controleren en vakjes af te vinken. Bureaucratie is geen tandeloze tijger. Ze houdt de autocratie in stand en legt de democratie lam. Aan het oppervlak lijkt alles koek en ei. In alle rust wordt de administratie vervolmaakt. Ze is de enige organisatievorm die stoelt op het geweldsmonopolie van de staat (380). Voor wie door deze linie heen wil breken, zijn er voldoende sancties paraat om de status quo te behouden.

Toch is bureaucratie ook nodig in een democratie, zoals bijvoorbeeld in de taken van verzekeraars en politie. Dit is, om het simpel te zeggen, omdat we het aan hun klanten niet kunnen overlaten om efficiënte keuzes te maken (381). Mensen die leven in een autocratie of democratie kunnen dus heel anders tegen bureaucratie aankijken.

☆= Kijk- en leestips

Documentaire *The Zelensky Story*

Je zou bijna vergeten dat deze man, die in januari van 2025 47 werd, ooit een heel ander leven leidde. Lange tijd was Zelensky een komiek, die mateloos populair was in Oekraïne én in Rusland. Tegelijk wordt in de documentaire ook een beeld geschetst van de man die in alles zijn tegenpool is: Poetin. Hun paden kruisten elkaar pas in deze eeuw, maar in beider leven zijn twee jaartallen van belang: 1989 – het jaar waarin de Berlijnse Muur viel en de Oost-Europese satellietstaten van de Sovjet-Unie onafhankelijk werden – en 1991, toen de Sovjet-Unie ineens stortte en Oekraïne zijn onafhankelijkheid terugkreeg. De driedelige serie *The Zelensky Story* vertelt het verhaal van een land onder belegering en biedt, aan de hand van interviews met de Zelensky's een kijkje in de twee paradigma's van hierboven: de autocraat en de democraat. De documentaire is te zien op NPO Start.

Interview *'Woke' is de linkerspits van het liberalisme*

Kijk naar dit mooie interview van Jasper van Dijk met Gabriel van den Brink:
www.youtube.com/watch?v=zyTBHriYMSQ

Filmpje *Unboxing de Actualiteit van het Archaise*

Kijk naar dit bezoek van Jelle van Baardewijk bij Gabriel van den Brink thuis. www.youtube.com/watch?v=Scg96W37Seo

Televisieserie *Weissensee*

Duitse dramaserie die zich afspeelt in Oost-Berlijn tussen 1980 en 1990, en volgt het leven van de families Kupfer en Hausmann, in de aanloop naar het einde van de

communistische DDR. De serie toont de conflicten tussen de idealen van de DDR en de realiteit van het leven, met de Stasi (veiligheidsdienst) als centraal element van de macht. De serienaam komt van de wijk Berlin-Weißensee.

Boek *Hoe overleef je een autocratie?*

Masha Gessen groeide op in de Sovjet-Unie en deed als journalist verslag van de wederopstanding van het totalitarisme in het Rusland van Poetin. Meer dan wie ook is Gessen in staat de kenmerken van autocratie te herkennen en te analyseren.

In de aanloop naar de verkiezingen van 2020 geeft dit boek een onmisbaar overzicht van de rampzalige jaren van Trumps presidentschap – ook tijdens de coronacrisis. In *Hoe overleef je een autocratie?* laat ze haarfijn zien hoe in het Amerika van Trump vaste democratische waarden en instellingen worden afgebroken, hoe het abnormale normaal wordt – terwijl de wereld toekijkt. Gessens boek is een baken in rumoerige tijden en een oproep tot permanent verzet tegen de voortdurende aanval op de Amerikaanse democratie.

Boek *Het einde van de rode mens*

Meer dan twintig jaar geleden viel de Sovjet-Unie uit elkaar, ontdekten de Russen de wereld, en ontdekte de wereld de Russen. Even leek een romance in de maak, maar de liefde was snel voorbij. Terwijl men in het Westen nog steeds Gorbatsjov idealiseert en in het Oosten Poetin het begrip 'democratie' wel erg ruim interpreteert, grijpen vele voormalige Sovjetburgers ook jongeren vol nostalgie terug naar de socialistische staatsmannen van weleer. Onderzoeksjournaliste Svetlana Alexijevitsj laat honderden getuigen aan het woord over hun leven tijdens en na de Sovjet-Unie: goede mensen en minder goede mensen; schuldigen en slachtoffers; aanhangers van de perestrojka en hardleerse stalinisten. Met een opmerkelijke openheid vertellen zij hoe de omwenteling van 1991 hun levensloop beïnvloedde, hoe hun wereldbeeld veranderde, hoe ze op zoek moesten naar een nieuwe identiteit. Het einde van de Rode mens ontbloot de ziel van een getraumatiseerd, verdeeld volk. Ook zij zijn Europa.

Oefening

Geef jij het stuur liever in handen van een ander?

Uit onderzoek blijkt dat eigen regie op het werk belangrijk is omdat het leidt tot meer werkgeluk, motivatie en persoonlijke ontwikkeling. Werknemers die hun eigen taken en loopbaan kunnen sturen, zijn vaak productiever, creatiever en beter in staat om met veranderingen om te gaan. Het geeft ook een gevoel van autonomie en eigenaarschap, wat essentieel is voor duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van stress. Dat betekent niet dat we alleen maar aardig hoeven te zijn tegen elkaar, waarschuwt Edmondson (382).

Wat wel belangrijk is dat we transparant zijn zonder verborgen agenda's of informatie. De praktijk van de governance van een organisatie, bestaande uit bestuur en toezicht, is bepalend voor houding en gedrag van leidinggevend en medewerkers.

Een organisatie kan op papier nog zo'n mooie missie, visie, strategie en ontwikkelambitie hebben, uiteindelijk staat of valt het met transparante, ethisch verantwoorde governance zoals die in de dagelijkse praktijk vorm krijgt. Is die governance zwak of ondoorzichtig, dan liggen willekeur en machtsmisbruik op de loer (383).²⁷ Ga eens voor jezelf na, hoe zit dat in jouw organisatie?

Wordt de governance gevormd door communicatie- en besluitvormingsstructuren en processen van een organisatie, zoals in Raad van Bestuur-vergaderingen, managementteam-overleg, werkoverleg, en de bi- en tripartiete overleggen tussen RvB en Raad van Toezicht, tussen RvB en ondernemingsraad, en tussen RvB, RvT en OR tezamen – ook wel driehoeksoverleg of -dialoog genoemd.²⁸

Verloopt dit proces optimaal? Is duidelijk wat, wanneer, met wie en hoe besproken wordt? Worden partijen zoals de ondernemingsraad voldoende serieus genomen en tijdig betrokken bij besluitvorming. Of ontbreekt bepaald overleg nagenoeg?

27. Good Governance wordt voornamelijk bereikt door aandeelhouders, bestuursleden en leidinggevend, het personeel en relevante belanghebbenden, evenals financiële tussenpersonen en dienstverleners te voorzien van de juiste informatie en stimulansen om hun taken uit te voeren en te helpen verantwoording af te leggen binnen een kader van checks en balances.

28. Driehoek in Dialoog is een initiatief van de Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG), mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Vanuit de overtuiging dat samenwerking sterker wordt door diversiteit aan perspectieven, bouwen ze binnen dit project aan een wendbare én gedragen structuur. www.driehoekindialoog.nl

21 De persoonlijkheid*

Hoever Rutte gaat in zijn privé-communicatie met Trump werd duidelijk op dinsdag 25 juni 2025 toen de Amerikaanse president zélf een bericht van Rutte aan hem op sociale media zette. Daarin prijst en bedankt Rutte hem voor zijn 'beslissende optreden' in Iran, dat hij 'truly extraordinary' noemt en dat 'geen andere Amerikaanse president had gedurfd'. Trump vliegt het succes in Den Haag tegemoet, berichtte Rutte. En: 'Europa gaat véél betalen, zoals het zou moeten, en het zal jouw overwinning zijn.'

Een hoofdstuk over persoonlijkheid hoort ook in dit rijtje thuis van de verschillende theoretische lenzen op groepsgedrag. Het maakt namelijk alles uit hoe de groep haar doel bereikt met uiteenlopende persoonlijkheden. De literatuur over ongewenst gedrag staat bol over persoonlijkheid als factor bij zowel dader als slachtoffer. Daardoor is er al redelijk veel over deze samenhang bekend. Ook de arbeidsinspectie ziet persoonlijkheid als een van de belangrijke basisrisicofactoren (39,384). Goed dus om je in deze theoretische lens te verdiepen.

Er zijn nou eenmaal mensen die vaker in ruzies terechtkomen of hun omgeving overlast bezorgen. Deze mensen hebben mogelijk een persoonlijkheidsstoornis. Mensen met een persoonlijkheidsstoornis hebben het niet alleen moeilijk met collega's maar ook met hun familie, vrienden en burens (385,386). Daarbij is het goed om te weten dat er niet zoveel mensen zijn met een échte psychiatrische persoonlijkheidsstoornis²⁹, maar dat er wel veel mensen zijn die er aardig wat trekken van kunnen hebben (3,5).

Daarnaast zijn er mensen die de wereld open en met vertrouwen en medeleven tegemoet treden. Zij kunnen optreden met energie en durf, vechten onrecht aan. Het zijn mensen die plichtsgetrouw zijn en anderen steunen. Ze voelen zich sociaal prettig (Busseri, 2024). Wanneer je zo de verzameling aan mogelijke persoonlijkheden bekijkt, dan is er in elke groep, ook op het werk, naast dader en slachtoffer ook bij omstanders is een diversiteit aan persoonlijkheden waar te nemen.

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Rozemarijn Geraads (2003). Zij is onderzoeker met een afgeronde bachelor Psychologie en een master in Brein en Cognitie. Momenteel werkt zij als onderzoeksassistent bij zowel de Erasmus Universiteit Rotterdam als de Vrije Universiteit Amsterdam voor dit project. Ze heeft een sterke interesse in de academische onderzoekswereld, is ambitieus en overweegt om in de toekomst een promotietraject te starten.

29. Winsper en zijn collega's komen in 2020 wereldwijd op 7,8% voor één of meerdere persoonlijkheidsstoornissen in de algemene bevolking.

Daders en slachtoffers

Daders scoren regelmatig laag op vriendelijkheid (gebrek aan empathie), hoog op extraversie (dominant, assertief) en soms ook hoog op neuroticisme³⁰, wat zich kan uiten in impulsief en agressief gedrag. Deze combinatie maakt dat zij sneller de grenzen van collega's opzoeken en overschrijden, leidend tot ongewenst gedrag op de werkvloer (48,388).

Slachtoffers scoren ook vaak hoog op neuroticisme. Zij zijn sneller onzeker, gespannen of emotioneel instabiel, wat kan maken dat ze gevoeliger zijn voor pesten (50,57). Daarnaast zien we dat zij vaker introvert zijn, minder sociale steun hebben en moeite hebben met samenwerken (laag in extraversie en vriendelijkheid), of juist perfectionistisch en sterk regelgericht zijn (hoog in consciëntieusheid) (51,52).

Persoonlijkheid van omstanders

Stel je voor: je ziet dat iemand op kantoor wordt lastiggevalen. Er zijn nog meer mensen om je heen. Wat doe je? Veel mensen denken dat ze zullen ingrijpen, maar in de praktijk gebeurt dat vaak niet. Dit heet het omstandereffect: hoe meer mensen erbij zijn, hoe kleiner de kans dat iemand iets doet (13). Onderzoek van Darley en Latané (390) liet dit al duidelijk zien (zie hoofdstuk 2 in deel 1). Mensen die alleen waren, grepen veel vaker in dan mensen die deel uitmaakten van een groep. De sociale omgeving speelt dus een grote rol.

Maar een omstander is niet altijd passief. Nieuw onderzoek laat zien dat er verschillende rollen zijn (391):

Actief-constructief – je grijpt in en helpt het slachtoffer.

Passief-constructief – je steunt het slachtoffer wel, maar alleen privé. Vaak door onzekerheid of gebrek aan lef.

Actief-destructief – je kiest de kant van de dader en maakt het erger.

Passief-destructief – je doet niets. Dat kan lijken alsof je het gedrag goedkeurt.

Een omstander kan dus de kant van het slachtoffer kiezen, of juist van de dader. En dan zijn er ook nog omstanders die niets doen omdat ze er wellicht beter van worden, of omstanders die anderen aanzetten tot ongewenst gedrag en zelf buiten beeld blijven (392).

Maar of de wereld een prettige en veilige plek is met genoeg ruimte en eten en witte wijn voor iedereen, dat hangt niet af van toeval. Dat hangt af van jou en mij. Of je in een democratie of dictatuur leeft, daar heb je – tenzij je te laat bent – zelf een heel groot aandeel in. Let op wanneer er wordt gebicht over universiteiten, journalisten of rechters. Want daar begint het mee. De universiteit, de journalistiek, de rechtspraak, dat zijn de pilaren die de democratie dragen. En als ze die proberen om te duwen dan moet je opletten. Laat het

30. Neuroticisme zegt iets over hoe snel je stress, onzekerheid of somberheid ervaart en hoe sterk die emoties je beïnvloeden.

boze geraaskal van je buurvrouw niet onbeantwoord, maar doe je mond open. Als ze op een feestje zeuren over transvrouwen, denk dan niet: laat ze maar kletsen, maar besef dat eerst de rechten van transvrouwen worden afgepakt (omdat nou eenmaal bijna niemand voor hen opkomt) maar dat daarna heel snel die van jou als 'natural born kutje' ook gevaar lopen. Rutger Bregman zegt dat de meeste mensen deugen. Ik geloof dat niet. Ik denk dat de meeste mensen doen wat de meeste mensen doen. Twintig procent van de mensen is echt goed, twintig procent is echt slecht, en de rest kijkt hoe de wind waait.

—
Bron: *Linda* nr. 254, column Claudia de Breij, september 2025

Hoe zit het met de middenmoot?

Hoe iemand reageert, hangt af van de situatie én van iemands persoonlijkheid (393,394). Toch is er nog weinig onderzoek gedaan naar die persoonlijkheidskant (389,395–397). Want is dat nou zo, wat Claudia de Breij beweert? Is er inderdaad sprake van een kromme verdeling onder bevolking, vrienden en werknemers? En kun je spreken van de uiteinden van deze kromme waarop 5% zeer slechte, 15% tamelijk slechte en aan de andere kant 5% zeer goede, en 15% tamelijk goede mensen? Is er een grote middenmoot die kijkt en doet wat de anderen doen? Zijn deze omstanders, met andere woorden, niet slecht en niet goed maar laten ze zich bepalen door de ander?

Uit het onderzoek onder die middenmoot, de omstanders, blijkt dat er sprake is van passief constructieve en passief destructieve types (391). Hoe zit het eigenlijk met de persoonlijkheid van die middenmoot? Volgens het onderzoek van Winsper heeft 7,8% van de mensen wereldwijd een persoonlijkheidsstoornis. Zijn die dan oververtegenwoordigd of geheel onder te brengen in de daders en slachtoffers van ongewenst gedrag op de werkvloer? Laten we eerst uitleggen wat we met persoonlijkheid bedoelen en met persoonlijkheidsstoornissen. Daarna gaan we in op de wisselwerking tussen persoonlijkheid en de werkomgeving.

Vijf hoofdkenmerken van persoonlijkheid

De 'Big Five' is een bekend model met vijf persoonlijkheidskenmerken die helpen verklaren waarom mensen zich verschillend gedragen.

1. **Extraversie.** Extraverte mensen hebben energie, zelfvertrouwen en durf. Ze komen vaak sneller in actie bij gespannen of onzekere sociale situaties (393,396,398–401).
2. **Vriendelijkheid (agreeableness).** Vriendelijke en meelevende mensen willen anderen helpen en staan sneller op voor slachtoffers. Mensen met een hoge score op deze eigenschap hebben vaker de neiging slachtoffers te steunen en te handelen uit zorg voor anderen (25–28).
3. **Openheid.** Mensen die ruimdenkend zijn en gevoelig voor onrecht, voelen vaak een sterke morele plicht om iets te doen. Ze tonen een grotere morele betrokkenheid en zijn gevoelig voor sociale onrechtvaardigheid. Mensen met een hoge openheid verdedigen anderen eerder, gedreven door een sterk gevoel van morele verantwoordelijkheid (20,24,29–31).

4. **Consciëntieusheid.** Plichtsgetrouwe en zorgvuldige mensen volgen regels en plannen vooruit. Dat kan helpen, maar ook leiden tot twijfel en stil blijven staan in onzekere situaties. Hoewel consciëntieuze mensen doorgaans plichtsgetrouw en verantwoordelijk zijn, kan hun voorkeur voor planning en het volgen van regels leiden tot passiviteit in onzekere of risicovolle situaties. Door hun voorzichtige beslissingsstijl en lagere impulsiviteit zijn deze mensen vaker passieve toeschouwers (25,32).
5. **Neuroticisme.** Mensen die snel gespannen zijn, kunnen passief blijven door angst, maar soms juist handelen om hun eigen ongemak te verminderen. Dat maakt dat dit kenmerk twee kanten op kan gaan. Aan de ene kant kan het leiden tot vermijding en passiviteit door emotionele instabiliteit, terwijl angstige mensen aan de andere kant juist actief worden om hun eigen spanning te verminderen bij het zien van schade (402,403).

Vier donkere kanten van persoonlijkheid

Naast de Big Five kijken onderzoekers ook naar minder prettige eigenschappen, bekend als de 'Dark triad': narcisme, machiavellisme en psychopathie. Ook sadisme wordt vaak genoemd bij schadelijk of onverschillig omstandergedrag (397).

1. **Narcisme.** Mensen die gericht zijn op eigen belang en status helpen alleen als het goed is voor hun imago. Ze zijn gedreven door zelfverheffing en de behoefte aan erkenning. Hun beperkte empathie maakt dat ze minder meeleven met slachtoffers (33–36).
2. **Psychopathie.** Mensen met psychopathie zijn impulsief, tonen weinig empathie en hebben een gebrek aan schuldgevoel. Mensen met een hoge psychopathiescore grijpen niet alleen minder snel in, maar kunnen actief deelnemen aan of bijdragen aan pestgedrag (364,365,410).
3. **Machiavellisme.** Machiavellistische mensen zijn berekenend en manipulatief. Ze helpen alleen als het persoonlijk voordeel oplevert. Deze mensen zijn manipulatief en denken strategisch in hun eigenbelang. Dit gaat vaak samen met omstandergedrag dat wordt gestuurd door kosten-batenafwegingen. Ze grijpen alleen in als dat hun persoonlijke doelen dient, bijvoorbeeld als het hun reputatie verbetert. Heeft het geen persoonlijk voordeel, dan blijven ze vaak onverschillig (44,364,409–411).
4. **Sadisme.** Sadisten halen plezier uit het zien of veroorzaken van andermans lijden. Ze doen dan ook mee vaak actief mee aan pesten in plaats van ingrijpen (365,412).

Om wereldwijd dezelfde definities te gebruiken voor psychiatrische aandoeningen is het handboek Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders ontwikkeld, afgekort DSM. Het boek is uitgegeven door de American Psychiatric Association (328). Zo konden er geen verschillende interpretaties meer bestaan van een bepaalde diagnose. Dit is nodig om goed onderzoek te kunnen doen: wil je bijvoorbeeld weten of een bepaalde behandeling bij verslaving werkt, dan moet in ieder geval elke onderzoeker hetzelfde onder het begrip 'verslaving' verstaan.

Doordat de wetenschap continu leidt tot nieuwe inzichten, verschijnt er eens in de zoveel tijd een nieuwe versie. We zijn intussen al toe aan de vijfde versie van de DSM (42). De eerste versie telde nog zo'n zestig stoornissen, inmiddels is dat aantal opgelopen tot driehonderd. Overigens zijn de vier donkere kanten van persoonlijkheid beschreven onder een bredere categorisatie van drie clusters binnen de DSM: cluster A: excentrieke persoonlijkheden; cluster B: wispelturige persoonlijkheden en cluster C: angstige persoonlijkheden.

Metten

De DSM-5 omschrijft de narcistische persoonlijkheidsstoornis als volgt: een pervasief patroon van grandiositeit (in fantasie of gedrag), behoefte aan bewondering en gebrek aan empathie, beginnend op jongvolwassen leeftijd en aanwezig in uiteenlopende contexten, zoals blijkt uit vijf (of meer) van de volgende kenmerken.

1. Heeft een opgeblazen gevoel van eigen belangrijkheid (overdrijft bijvoorbeeld de eigen prestaties en talenten, verwacht te worden erkend als superieur, zonder bijbehorende prestaties).
2. Is gepreoccupeerd met fantasieën over grenzeloos succes, grenzeloze macht, genialiteit, schoonheid of ideale liefde.
3. Gelooft dat hij of zij 'bijzonder' en uniek is en alleen kan worden begrepen of moet omgaan met andere bijzondere mensen of met mensen (of instellingen) met een hoge status.
4. Heeft een excessieve behoefte aan bewondering.
5. Heeft het gevoel bijzondere rechten te hebben.
6. Exploiteert anderen.
7. Heeft een gebrek aan empathie: is niet bereid de gevoelens en behoeften van anderen te erkennen of zich ermee te identificeren.
8. Is vaak afgunstig of gelooft dat anderen afgunstig zijn op hem of haar.
9. Toont zich arrogant of hooghartig in houding of gedrag.

Bron: DSM-5

Wie vijf of meer van de bovenstaande kenmerken heeft, kan dus worden geclassificeerd als een narcist. Hoe overzichtelijk zo'n handboek ook is, menselijk gedrag laat zich niet zo makkelijk in hokjes en labels vangen. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat dit *geen diagnoses* zijn maar dat het gaat om classificering van problemen. Dat is verwarrend, omdat we het in de praktijk vaak wél hebben over diagnoses.

'De DSM-classificatie brengt orde in de veelheid van klinische symptomen en de chaos aan symptoombeschrijvingen en diagnostische benamingen tussen de onderlinge professionals', schrijft Helen Lionarons klinisch psycholoog/psychotherapeut op de site van Embloom. 'Ze bevordert de ordening aan de hand van vaste criteria een heldere, eenduidige communicatie tussen hulpverleners, maakt het gestandaardiseerd wetenschappelijk onderzoek en het opstellen van behandelprotocollen mogelijk en ondersteunt het de ontwikkeling van zorgbeleid op meso- en macroniveau, omdat

aan de hand van classificaties gemakkelijk nagegaan kan worden hoe verschillende stoornissen in de populatie verdeeld zijn.' (Zie: www.embloom.nl)

Wanneer we het over persoonlijkheid hebben dan is er dus heel veel van iedereen te classificeren op basis van waarneembare kenmerken. Bij elke diagnose moet bovendien worden nagegaan welke aanwezige factoren het gedrag in stand houden. Andere belangrijke punten zijn: Heeft de persoon ziekte-inzicht en motivatie heeft om er mee om te gaan. Wat is de invloed van leeftijd, geslacht en cultuur? Is er sprake van co-morbiditeit (meerdere beelden tegelijk) en suicidaliteit? Hoe hoog is de lijdensdruk? Dit alles wordt gescoord op een schaal van 0-3 om de ernst ('severity index of impairment') te bepalen.

Andere stoornissen

Anton was een uitstekende boekhouder. Hij wist feilloos zijn weg te vinden in de wirwar van regels en regelingen, en leverde altijd nauwkeurig werk af. Op sociaal vlak was het ingewikkelder. Hij had autistische trekken en kwam soms onverwacht of onhandig uit de hoek. Zo maakte hij geregeld ongepaste opmerkingen richting collega's van de boekhouding of leerlingen – soms zelfs met een seksuele lading.

Eerder was hem coaching aangeboden, maar het bespreken van omgangsregels veroorzaakte vooral stress. Dan lukte het hem een tijdlang zich aan te passen, tot het ineens misging. Hij schoot uit zijn slof, trok zich terug of raakte dwangmatig bezig met het opruimen van zijn bureau.

Tot zover de studies die naar persoonlijkheid bij omstanders zijn gedaan. Dat wil niet zeggen dat hiermee is uitgelegd welke persoonlijke kenmerken we nog meer kunnen tegenkomen op de werkplek. Omstanders, dader en slachtoffers zouden bijvoorbeeld ook de diagnose autisme, een bipolaire stemmingsstoornis of obsessieve dwang kunnen hebben. Ook deze mensen kunnen problemen in de groep veroorzaken en vreemd gedrag vertonen. Dan weigeren ze bijvoorbeeld mee te werken, reageren niet open of zoeken erg ontremd lichamelijk contact.

Ook voor deze gedragingen moeten mensen in een team een modus zien te vinden om hier mee om te gaan. Daarom geven we hier naast persoonlijkheid ook een overzicht van deze stoornissen.

De DSM-5 kent drie secties. Sectie 1 geeft uitleg over de gebruikte indeling. Sectie 2 omvat twintig hoofdcategorieën met diagnoses, zoals: schizofreniespectrum en andere psychotische stoornissen, bipolaire en gerelateerde stoornissen en depressieve stoornissen (zie de lijst). De derde sectie bevat classificaties die (nog) niet zijn opgenomen in sectie 2, zoals: internet gaming disorder en non-suicidal self-injury. De samenstellers vinden dat meer onderzoek nodig is, voordat deze zijn te kwalificeren als aparte diagnoses.

De metastructuur van de DSM-5 stoornissen

- Neurobiologische ontwikkelingsstoornissen;
- Schizofreniespectrum en andere psychotische stoornissen;
- Bipolaire stemmingsstoornissen;
- Depressieve-stemmingsstoornissen;
- Angststoornissen;
- Obsessieve-compulsieve en verwante stoornissen;
- Trauma- en stressor gerelateerde stoornissen;
- Dissociatieve stoornissen;
- Somatisch-symptoomstoornissen en verwante stoornissen;
- Voedings- en eetstoornissen;
- Stoornissen in de zindelijkheid;
- Slaap-waakstoornissen;
- Seksuele disfuncties;
- Disruptieve, impulsbeheersings- en andere gedragsstoornissen;
- Middelen gerelateerde en verslavingsstoornissen;
- Neurocognitieve stoornissen;
- Persoonlijkheidsstoornissen;
- Parafiele stoornissen;
- Overige psychische stoornissen;
- Bewegingsstoornissen en andere bijwerkingen van medicatie;
- Andere problemen die een reden van zorg kunnen zijn.

TABEL 1. Een overzicht van stoornissen

Kritiek op DSM

Niet iedereen is het overigens eens met de manier waarop de DSM psychiatrische stoornissen beschrijft. Het handboek wordt dus niet overal geaccepteerd als leidend handboek. Sommige landen (waaronder Engeland en Frankrijk) geven de voorkeur aan andere systemen, zoals de ICD-11. Dit is een vergelijkbaar systeem, ontwikkeld door de World Health Organisation (WHO) van de Verenigde Naties (VN). Ook in Nederland en daarbuiten is een beweging die liever op een andere wijze wil diagnosticeren (2).

‘Het punt is’, zegt ook psychiater Remke van Staveren in haar blog, ‘dat psychiatrie geen exacte wetenschap is’. We baseren onze diagnoses niet op meetbare feiten, zoals een cardioloog aan een ECG kan zien of de patiënt een hartaanval heeft gehad en een IC-arts aan de hand van de zuurstof saturatie een covidpatiënt naar de IC laat gaan. In de psychiatrie moeten we het doen met wat de cliënt en zijn naasten ons vertellen en met wat we zien. Waar heeft hij last van? Wat is zijn verhaal? Wat merken we aan zijn gedrag? Dat is, op z’n zachts gezegd, behoorlijk vaag.

Classificeren betekent zoeken naar het best passende label. Heeft de cliënt last van terugkerende psychoses?³¹ Dan voldoet hij misschien wel aan de criteria voor

31. Een psychose is een toestand waarbij iemand tijdelijk het contact met de werkelijkheid verliest. Dat betekent dat de persoon dingen kan zien, horen of geloven die er eigenlijk niet zijn, of dat hij of zij de werkelijkheid anders ervaart dan anderen. Kenmerken van een psychose kunnen zijn: **hallucinaties waarbij je** dingen hoort, ziet of voelt die er niet zijn (bijvoorbeeld stemmen horen), **wanen:** sterke overtuigingen die niet kloppen met de werkelijkheid (bijvoorbeeld denken dat iemand

295.90: schizofrenie. Heeft hij daarnaast ook nog eens sterk wisselende stemmingen? Check! We bladeren snel door naar 295.70: schizo-affectieve stoornis. Dat de cliënt veel klachten heeft, in zijn jeugd ernstig verwaarloosd is, op school en op het werk gepest werd, dagelijks blowt, net gescheiden is en ook nog eens zijn werk en huis dreigt kwijt te raken, vertelt het label niet. Ook niet hoe het nu verder moet. Daarvoor dient de behandelaar een beschrijvende diagnose te maken’.

Samenwerking

De kunst is om met mensen samen te werken zoals ze zijn: met hun eigen karakter, hun verleden en hun thuissituatie. Daar komt het werk van deze cliënten om de hoek kijken. Want collega's en leidinggevendenden zien dat hij drugs gebruikt, dat zijn huwelijk stukloopt en dat stemmingswisselingen hem parten spelen. In zo'n situatie liggen buitensluiten, roddelen en beschuldigingen snel op de loer. En juist dat zou zijn lijden alleen maar vergroten.

Jan verzorgt de dieren op de kinderboerderij. Samen met een team van mensen met diverse psychische klachten. Hij is lief voor de dieren, behalve wanneer hij de avond ervoor heeft gebloed. Dan gaan zijn collega's met een grote boog om hem heen. Zijn leidinggevende ziet het meteen. Hij blijft neutraal maar let er wel op of Jan geen gevaar oplevert voor de bezoekende ouders en kinderen. Want dan grijpt hij samen met een paar collega's in. Dat is ook op een neutraal moment in zijn team zo besproken. De leidinggevende weet ook wat Jan nog meer voor problemen op zijn bordje heeft. Hij kan altijd bij hem terecht om deze te bespreken.

Wisselwerking

Onderzoek laat zien dat werknemers vaak actief een omgeving zoeken die past bij hun persoonlijkheid (413,414). Een zorgvuldige, perfectionistische werknemer komt bijvoorbeeld eerder terecht in een rol met veel planning en structuur, waardoor die eigenschappen verder worden versterkt. Maar diezelfde wisselwerking kan ook negatief uitpakken zoals met boekhouder Anton die zich thuis voelt in zijn vak maar in het contact met leerlingen zich geen houding weet te geven.

Iemand met veel dominantie en weinig empathie kan in een competitieve werkomgeving juist aangemoedigd worden om hard en soms grensoverschrijdend gedrag te vertonen, met pesten of intimidatie als mogelijk gevolg (415–417).

En soms zoeken mensen niet zelf hun werkomgeving maar wordt die voor hen gezocht zoals in de situatie van Jan op de kinderboerderij. Werk heeft een enorme invloed op mensen. Het biedt (dag-)structuur, contact met mensen, inkomen, zingeving

je achtervolgt), **verward denken**: moeite met logisch nadenken of een verhaal vertellen dat moeilijk te volgen is, en **emotionele veranderingen**: snel wisselende of intense emoties.

en identiteit, autonomie en regie, fysieke gezondheid, toekomstperspectief, en ontwikkeling en vaardigheden (418,419).

Belangrijk daarbij is dat ongewenst gedrag meestal niet in isolatie plaatsvindt. Het speelt zich bijna altijd af in een groepsdynamiek, waarin mensen verschillende rollen aannemen: de dader, het slachtoffer, de helper van het slachtoffer, de helper van de dader of de toeschouwer die wegstijgt (391,393). De rol die iemand inneemt hangt deels samen met persoonlijkheid, maar ook met de heersende sociale norm in de organisatie (420).

Tegelijkertijd is het met al deze types lastig om begrip op te brengen en moeilijk om contact te krijgen. Een vuistregel die Willem van der Does, hoogleraar en afdelingshoofd Klinische Psychologie aan de Universiteit Leiden, is om ze te respecteren en in het contact zo neutraal mogelijk te zijn over hoe ze zijn en hoe ze zich gedragen. Probeer ze ook niet te dwingen tot menselijk samenzijn. Dat veroorzaakt stress bij ze. Houd echter wel in de gaten of hun gedrag gevaar voor de omgeving oplevert. Zo ja, dan is ingrijpen toch echt onvermijdelijk.

De narcist

In zijn boek *Zo ben ik nu eenmaal* geeft Willem van der Does naast een levendige beschrijving van de mensen in cluster A, B en C (421) advies hoe je met elk type het beste kunt omgaan.

We pakken er bij gelegenheid de narcist uit als voorbeeld in dit boek. Want dit is een type dat in de hoofdstukken van dit boek een aantal keer opduikt. Narcistische mensen zijn egocentrisch en stellen zichzelf centraal. Je herkent ze aan een opgeblazen gevoel van eigenwaarde. Hierdoor kunnen ze slecht tegen kritiek. Ze ervaren dat als een krenking of afwijzing en reageren daar heftig op. Ze gebruiken intimidatie of macht om deze krenking van hun (enorme) ego te voorkomen.

Hoe ga je hiermee om? Kenmerkend is dat ze niet in staat zijn om zich in te leven in jouw gevoelens of emoties. Steek hier dan ook geen energie in. Zorg goed voor jezelf, trek je grenzen en zeg wat je wilt. Kortom, wees assertief. Dat is nog niet zo gemakkelijk, omdat ze zo slecht tegen kritiek kunnen en behoorlijk intimiderend kunnen zijn.

We zijn dit hoofdstuk gestart met een casus waarin we tonen hoe NAVO-baas Rutte omgaat met de uitgesproken narcistische trekken van Trump. In die situatie waren de doelen helder: een gezamenlijke militaire strategie en diplomatieke samenwerking. In plaats van het conflict persoonlijk te maken of in te gaan op de aanvallen, bleef Rutte zakelijk en resultaatgericht. Hij gaf ruimte waar dat mogelijk was, prees Trump voor wat goed gaat, maar trok duidelijke grenzen wanneer de integriteit van de samenwerking in gevaar kwam. Daarmee illustreerde hij een effectieve manier om met narcistisch gedrag om te gaan: het gezamenlijke doel steeds terug op de agenda zetten en je niet laten meeslepen in de behoefte van de ander aan bewondering of controle.

Onderzoek laat zien dat juist deze aanpak – focussen op concrete resultaten, afspraken en grenzen – de meest werkbare strategie vormt in de omgang met narcistische leiders (422,423). Ruttes stijl kan worden begrepen als een vorm van functionele

assertiviteit: niet botsen op de persoon, maar wel stevig zijn op inhoud en afspraken. Dat voorkomt escalatie en geeft tegelijkertijd duidelijk aan waar de speelruimte ophoudt (424).

Omstanders

Over de andere rollen, zoals de wegkijkers of helpers (van de dader of slachtoffer), is nog weinig bekend qua persoonlijkheid. Wel weten we dat helpers van slachtoffers vaak extravert en empathisch zijn (hoog in vriendelijkheid), en zich laten leiden door morele principes (hoog in openheid) (393,403,405). Aan de andere kant blijken helpers van daders juist vaker te scoren op zogenoemde 'donkere' trekken, zoals psychopathie (weinig empathie) of sadisme (plezier in andermans lijden) (364,412).

Maar hoe dit precies zit bij de bredere groep omstanders blijft grotendeels onbekend. Is er sprake van een evenredige verdeling van persoonlijkheden, trekken en zelfs bepaalde DSM-classificaties? Die vraag is nog onbeantwoord en onderstreept de noodzaak van verder onderzoek.

Momenteel loopt er een onderzoek door Verschuren, Tims en Geraads (2025), waarin de dynamiek tussen persoonlijkheidstrekken en het innemen van bepaalde rollen (slachtoffer, dader, omstander) verder wordt onderzocht met behulp van vragenlijsten naar zowel de Big Five-persoonlijkheidstrekken (425) als de zogenoemde Dark Triad (machiavellisme, narcisme en psychopathie) (426). Via de recent ontwikkelde Samenwerkings-analyse wordt achterhaald welke rol iemand aanneemt in ongewenst werkgedrag (Verschuren et al., 2021, 2023). Omdat er nog weinig bekend is over de rol van omstanders en de persoonlijkheden die daarmee samenhangen hopen we met dit onderzoek inzicht te verwerven.

Voor de praktijk betekent dit dat werknemers alert moeten zijn op signalen van ongewenst gedrag en zich realiseren dat zowel de werkomgeving als de individuele persoonlijkheden een rol spelen. De kern van preventie en interventie vraagt dus altijd om een dubbele bril: kijken naar de mens en naar de omgeving waarin die mens werkt.

Kijk- en leestips

Boek *Zo ben ik nu eenmaal*

Willem van der Does beschrijft in dit boekje op toegankelijke wijze de drie clusters van persoonlijkheidsstoornissen. Cluster A de excentriekelingen: narcistische, theatrale, en antisociale types. Cluster B de wispelturige: borderline, afhankelijke, en dwangmatige types. Cluster C de angstigen: paranoïde, schizofrene en schizotypische types.

Film en serie *The devil wears Prada en Suits*

Kijk een film- of seriefragment (bijvoorbeeld *The devil wears Prada* of *Suits*) en beschrijf hoe de persoonlijkheid van de hoofdpersoon invloed heeft op de werkgroep. Welke trekken uit de Big Five of Dark Triad zie je terug? Welke trekken herken je in het slachtoffer en de omstanders?

Oefening 1

Maak een korte zelftest (Big Five online vragenlijst). Reflecteer: herken je jezelf in de scores? Hoe zou dit jouw rol als dader, slachtoffer of omstander kunnen beïnvloeden in een werkcontext?

Schrijf een korte reflectie. Denk aan een situatie waarin jij omstander was van ongewenst gedrag. Hoe heb je gereageerd, en hoe zou je persoonlijkheid dat kunnen verklaren?

Oefening 2

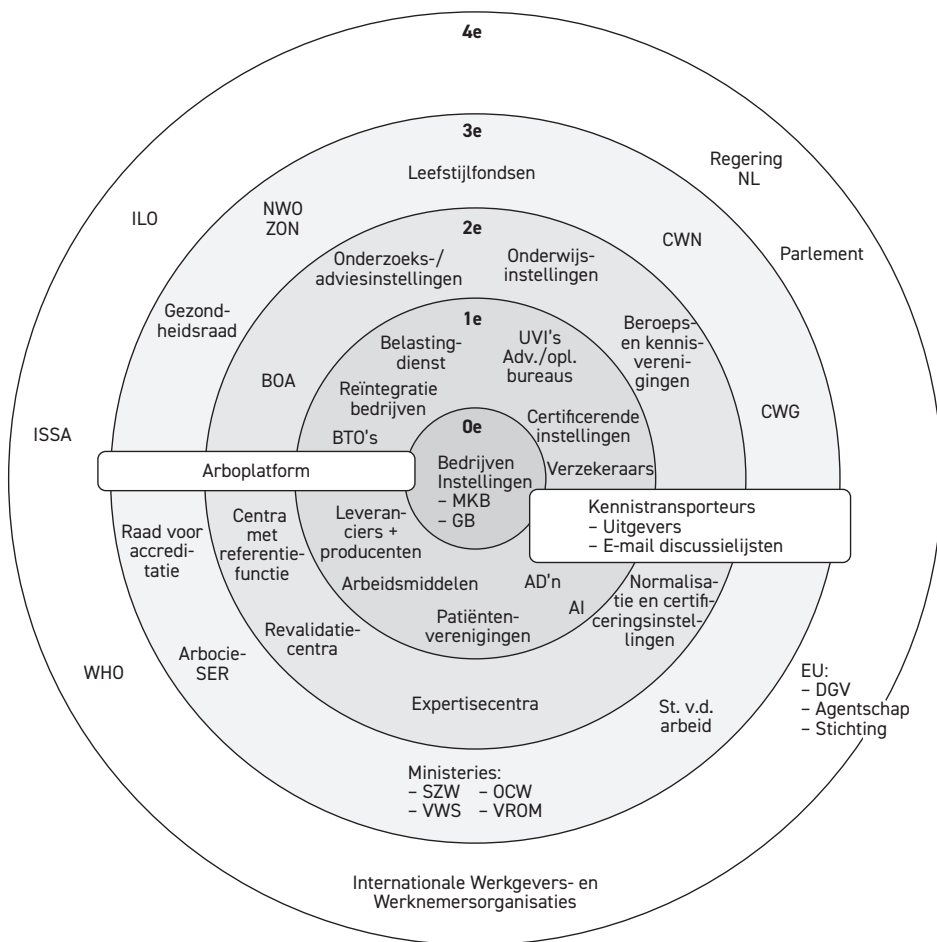
Luister de podcast-afllevering over persoonlijkheidsstoornissen *The mental survival guide* – Afllevering #4 Persoonlijkheidsstoornissen. Maak een korte reflectie: wat herken je uit de DSM- of Big Five-benadering en wat niet?

DEEL 4

De professional

Inleiding

In deel 1, 2 en 3 hebben we theoretische kennis en kennis over meten en interventies aangeleverd. De volgende vraag is hoe deze kennis landt in bedrijven en op werkplekken. Om hier inzicht in te krijgen kan gebruik worden gemaakt van de arbo-kennisinfrastructuur. Matt Jongen en zijn collega's bij TNO maakten voor een betere aanpak van chemische stoffen op het werk gebruik van het zogenaamde schillen model om dit inzichtelijk te maken (1). De 4 schillen in dit model geven de distantie weer tot de werkplek. In iedere schil zijn de instituten geplaatst die zich met deze problematiek bezighouden. Voor chemische stoffen zijn dat waarschijnlijk vaak dezelfde instituten als voor ongewenst gedrag. Zie afbeelding 1.



AFBEELDING 1. Arbo Kennisinfrastructuur Schillenmodel (1)

Veel verschillende professionals

In organisaties zijn veel verschillende professionals actief die zich ieder op hun eigen manier met sociale veiligheid bezighouden. Hun werk wordt deels gestuurd door wet- en regelgeving, terwijl hun beroepsverenigingen hen ondersteunen en richting geven in de praktijk. In dit boek vertellen zij over hun rol en ervaringen. Het gaat om de vertrouwenspersoon, de klokkenluider, de preventiemedewerker, de HR-professional, de leidinggevende, de arbeidsinspecteur, de OR-secretaris, de voorzitter van de klachtencommissie, de bedrijfsarts, de psycholoog, de arbeid- en organisatiedeskundige, de mediator, de IT-provider, de advocaat en de bestuurder. Samen vormen zij de schakels in een groter geheel.

Om dat geheel inzichtelijk te maken, gebruiken we de metafoor van de organisatie als een voetbalveld. Op dat veld heeft iedereen een eigen positie, met specifieke verantwoordelijkheden, grenzen en interacties. Er zijn spelregels, coaches, aanvoerders, blessuremomenten, grensrechters, tribunes én klokkenluiders. Net als in een echte wedstrijd komt het erop aan dat het spel eerlijk wordt gespeeld en dat er ruimte is voor herstel na een overtreding. Het voetbalveld staat zo symbool voor sociale veiligheid: een dynamisch speelveld waarin gedrag, cultuur en structuur steeds opnieuw op elkaar inwerken.

De lijnen van dat veld worden aan de ene kant getrokken door de organisatie zelf, maar aan de andere kant ook door instituties. Boutellier, Van Steden en Van Stokkom beschrijven sociale veiligheid als een ordeningsvraagstuk, waarbij instituties als politie, justitie, zorg en bestuur de fundamenteen vormen (2). Voor werksituaties kan dit worden aangevuld met beroepsverenigingen, werkgevers- en werknemersorganisaties en de arbeidsinspectie. Zij zorgen voor structuur en legitimiteit, zodat het spel eerlijk verloopt en iedereen zijn rol kan spelen.

Sociale veiligheid is daarmee geen zachte randvoorwaarde of luxe, maar een cruciale voorspeller van duurzame inzetbaarheid, integriteit, innovatie en succesvol teamfunctioneren.

Dank aan professionals

Ook dit deel hebben we weer geïllustreerd met casuïstiek van ongewenst gedrag dat vele gezichten kent. Ieder hoofdstuk is kritisch tegen gelezen door een professional die goed in dit vak zit. Dankzij hun bijdragen is dit deel verrijkt met een scala aan inzichten over ethisch handelen en inspelen op situaties. Zij maken dat de wet- en regelgeving gaat leven en betekenis krijgt in de praktijk. Dat is steeds weer een persoonlijk én een professioneel verhaal.

In dat licht moeten deze hoofdstukken gelezen worden. Wat doen deze vakmensen, welke dynamiek speelt er omheen. Ik heb de hoofdstukken geschreven en zij gaven mij reflecties en aanvullingen vanuit hun vakgebied. Wie vragen of opmerkingen heeft over de inhoud van deze hoofdstukken moet dus bij mij zijn. Onder ieder hoofdstuk staat wie met mij heeft meegewerkt.

22 De vertrouwenspersoon*

Angela werkt in een kantoorruimte waar altijd een prettige collegiale sfeer hing. Sinds de komst van de nieuwe leidinggevende Cora, voelt dat anders. Cora spreekt Angela vertrouwelijk aan en noemt sommige collega's 'amateurs', met het verzoek dit voor zich te houden. Angela voelt zich daar ongemakkelijk bij en merkt dat het team onrustig wordt. Vooral nu collega Eva een voorkeurspositie lijkt te krijgen en zelfs assistent wordt met een salarisverhoging, vinden medewerkers dat er een sfeer van ongelijkheid ontstaat. In de pauzes wordt gezegd: 'Het voelt alsof we tegen elkaar uitgespeeld worden.'

—
Bron: Casus ontleend aan *Casuïstiekbundel*. Ervaringen & tips uit het werkveld van vertrouwenspersonen (3)

Binnen de organisatie zijn er twee soorten vertrouwenspersonen. De eerste richt zich op ongewenste omgangsvormen: medewerkers die te maken krijgen met pesten, discriminatie of ander grensoverschrijdend gedrag kunnen daar terecht. De tweede is de vertrouwenspersoon integriteit, die in beeld komt bij vermoedens van misstanden of integriteitsschendingen – en ook helpt om die te voorkomen.

Bij de Rijksoverheid worden deze taken meestal door een en dezelfde vertrouwenspersoon uitgevoerd.³² Dat is handig, want in de praktijk lopen de thema's vaak door elkaar heen. Voor een medewerker kan het lastig zijn om precies aan te geven of iets nu onder 'ongewenste omgangsvormen' of onder 'integriteit' valt. Vaak zitten er elementen van beide kanten in, zeker als iemand er zelf nadeel van ervaart.

Daarom is het fijn dat er één loket is waar je terecht kunt, ongeacht de situatie. Dat voelt laagdrempelig en werkt ook effectiever. Voor de vertrouwenspersoon betekent dit bovendien dat hij of zij de deskundigheid breder kan ontwikkelen en bijhouden. En voor zowel werkgever als vertrouwenspersoon maakt dit de communicatie een stuk duidelijker (4).

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van **Sjoerd van der Lek**. Hij is adviseur sociale veiligheid en integriteit en extern vertrouwenspersoon bij CAOP, Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel. Dit is een semi-publieke stichting en een kennis- en dienstencentrum dat zich richt op arbeidszaken binnen de publieke sector.

32. 'Regels en voorzieningen bij melden vermoeden misstand'. De vertrouwenspersoon wordt in dit verband beschouwd als een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. De ministeries kennen een eigen Regeling vertrouwenspersonen integriteit en ongewenste omgangsvormen, al dan niet gecombineerd met een Reglement klachtencommissie ongewenste omgangsvormen. De taken en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon zijn terug te vinden in de afzonderlijke personeelsreglementen (CAO Rijk 2020).

Funcities van de vertrouwenspersoon

Omdat Angela zich niet prettig voelt in de situatie met haar nieuwe leidinggevende, besluit ze naar de vertrouwenspersoon te gaan. Tijdens haar onboarding kreeg ze al een presentatie over deze rol, waardoor ze nu precies weet waar ze terecht kan. De vertrouwenspersoon kwam toen over als toegankelijk en deskundig. Angela heeft het gevoel dat deze persoon goed op de hoogte is van de mogelijkheden binnen de organisatie en dat ze in vertrouwen haar verhaal kan delen. Wat de drempel verlaagt om contact te zoeken.

Dit illustreert de **voorlichtingsfunctie van de vertrouwenspersoon**: door zichtbaar te zijn en uit te leggen wat de vertrouwenspersoon kan betekenen, weten medewerkers hem of haar te vinden.

In het gesprek met de vertrouwenspersoon kan Angela haar verhaal kwijt in een veilige omgeving. De vertrouwenspersoon luistert, helpt haar gevoelens onder woorden te brengen en geeft inzicht in mogelijke vervolgstappen: zelf een gesprek aangaan, HR inschakelen of – als dat echt nodig is – een formele klachtenprocedure starten. Zo krijgt Angela steun én handelingsperspectief.

Dit is de **supportfunctie**: medewerkers opvangen, begeleiden, informeren en adviseren. De vertrouwenspersoon informeert wat Angela met haar wil delen.

Angela doet haar verhaal. Ze wordt emotioneel en geeft aan dat zij en haar collega's het gevoel hebben tegen elkaar uitgespeeld te worden. Angela geeft aan dat ze klachten heeft, slecht slaapt en piekert. Ze gaat met tegenzin naar haar werk.

De vertrouwenspersoon informeert naar de werksfeer voordat Cora haar intrede deed. Ook zet ze Angela aan het denken over haar relatie met Cora en Eva. Ze vraagt bijvoorbeeld waardoor de relatie tussen Angela en Eva is veranderd. Hoe het teamoverleg verloopt. Ze informeert naar de angst van een aantal collega's en Angela om deze situatie bij Cora aan te kaarten. Waarom doen ze dit niet? Angela is bang en denkt dat de anderen dit ook zijn. Moet HR hierbij ondersteunen of kan ze dit zelf?

Ze denkt er nog een week over na.

Tot slot legt de vertrouwenspersoon Angela's melding anoniem vast. Het gesprek wijst namelijk op mogelijke integriteitsrisico's, zoals het bevoordelen van een medewerker, een onveilige werksfeer of het ondermijnen van vertrouwen in het team. Wanneer er meer van zulke signalen binnenkomen, kan de vertrouwenspersoon die bundelen en in periodieke rapportages terugkoppelen aan de werkgever. Dit is de **signaleringsfunctie**: het verzamelen van signalen en adviseren over **risico's**.

Dit laatste punt vergt enige toelichting. In de CAO Rijk (hoofdstuk 13) (5) is de verplichting tot het aanwijzen van een vertrouwenspersoon integriteit opgenomen. Deze is specifiek gericht op de opvang van en advisering aan medewerkers die geconfronteerd worden met vermoedens van misstanden en inbreuken op het recht van de Europese Unie. Of deze functies worden gecombineerd verschilt per bedrijf en

bedrijfstak. Bij de Rijksoverheid gaat het om een kaderwet. Ook overheidsbedrijven kunnen hierdoor eigen taken en werkwijzen hebben. In dit hoofdstuk gaan we uit van een combinatie zodat we zowel de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen als integriteit kunnen toelichten.

Waar we in dit hoofdstuk niet nader op ingaan is de vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit. Deze is aanspreekpunt voor vragen en klachten bij een vermoeden van een schending van wetenschappelijke integriteit.³³ Dat is aan de orde als bij het verrichten van onderzoek waarbij de algemene beginselen van professioneel wetenschappelijk handelen niet zijn nageleefd (4).

Een tweede gesprek volgt nadat Angela heeft kunnen nadenken over het eerste gesprek. Wat zou ze het eerste willen aanpakken of bespreken. En met wie? Angela heeft besloten om het zelf aan te kaarten. Ze heeft twee medewerkers bereid gevonden om dit samen te doen namens het team. Ze willen dit niet in het werkoverleg doen. Eerst maar in vertrouwen met Cora gaan praten. De vertrouwenspersoon informeert hoe het staat met de klachten van Angela. Die zijn helaas nog niet afgenomen.

De taken (4)

Iedere kernfunctie³⁴ van de vertrouwenspersoon bevat een aantal taken en bevoegdheden die we hieronder kort toelichten.

Supportfunctie: opvangen, begeleiden, informeren, reflecteren, adviseren van medewerkers waar het gaat om ongewenst gedrag.

- Biedt een luisterend oor aan medewerkers en helpt spanningen bespreekbaar te maken.
- Verstrekt informatie over relevant beleid, de relevante (meld)regelingen en (onderzoeks-)procedures die de werkgever heeft opgesteld, met de rol van de vertrouwenspersoon daarin.
- Bespreekt de informele en formele wegen die een medewerker kan bewandelen om ongewenst en niet-integer gedrag te adresseren.
- Verwijst waar nodig door naar de betreffende professionele hulpverleners, integriteitscoördinator, juridisch adviseurs, psychologen, bedrijfsarts, inspecties, interne en externe instanties of meldpunten, het RABA³⁵, geschillencommissies, of de afdeling Advies van het Huis voor klokkenluiders.

33. Zie Nederlandse gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018) <https://www.nwo.nl/nederlandse-gedragscode-wetenschappelijke-integriteit>

34. Het Kader Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijksoverheid (2023) definieert support, voorlichting en signalering als de drie kernfuncties van de vertrouwenspersoon.

35. RABA staat voor Rijksloket advies en bemiddeling arbeidszaken en is een onafhankelijke voorziening voor rijksambtenaren bij wie een meningsverschil bestaat met de leidinggevende.

- Begeleidt de medewerker bij het formaliseren van een klacht of een melding.
- Begeleidt de medewerker gedurende het onderzoek naar aanleiding van een klacht of melding.
- Verleent nazorg en is alert op mogelijke benadeling vanwege een gedane klacht of melding.
- Schakelt zo nodig een deskundige of bemiddelaar of mediator in bij conflicten in die verband houden met ongewenste omgangsvormen. Dit gebeurt doorgaans in overleg met de melder en HR.

Voorlichtingsfunctie: voorlichten van medewerkers en leidinggevendenden over de rol en taken van de vertrouwenspersoon; fungeren als vraagbaak voor integriteitsvraagstukken en (on)gewenste omgangsvormen.

- De vertrouwenspersoon maakt zich actief bekend binnen de organisatie.
- Hij biedt een reflectiemogelijkheid aan medewerkers op alle niveaus over aangedragen kwesties aangaande ongewenste omgangsvormen en integriteitsvraagstukken, met de bedoeling hen op weg te helpen bij het maken van de juiste afwegingen.
- De vertrouwenspersoon draagt bij aan de bewustwording van medewerkers over de mogelijke rol van de vertrouwenspersoon daarin, bijvoorbeeld via het geven van presentaties, het houden van workshops, het schrijven van blogs, participatie op de multimedia in gebruik bij de organisatie.

Signaleringsfunctie: periodiek generiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden, en op basis daarvan de werkgever en de ondernemingsraad gevraagd en ongevraagd adviseren over integriteitsrisico's. De signaleringsfunctie is belangrijk in die zin, dat de vertrouwenspersoon een bijzonder perspectief heeft op de organisatie. Door de gesprekken die hij voert en door trends, risico's en ontwikkelingen te signaleren, kan de vertrouwenspersoon de bewustwording voor integriteit en sociale veiligheid in de organisatie vergroten. De organisatie kan daardoor verbeteringen doorvoeren.

De vertrouwenspersoon:

- Is alert op signalen uit de organisatie die mogelijk afbreuk doen aan een sociaal veilige, prettige en integere werkomgeving. Waar nodig adviseert hij of zij – altijd in geanonimiseerde vorm – de verantwoordelijke(n) binnen de organisatie, gevraagd of ongevraagd.
- Heeft – waar opportuun – regelmatig contact met de functionaris binnen de organisatie, die gaat over het integriteitsbeleid en ontwikkelingen daarin, de sfeer, het werkklimaat en het gedrag binnen de organisatie.
- Reikt zo mogelijk concrete suggesties ter verbetering aan van processen in de organisatie of denkt daarover mee.
- Rapporteert vanuit zijn onafhankelijke positie aan de werkgever aan de hoogst-ambtelijke leidinggevende op regelmatige basis, minimaal een keer per jaar.

Angela en haar collega's maken een afspraak met Cora. Die geeft aan dit gesprek niet alleen te willen voeren. Ze vraagt HR om aanwezig te zijn bij dit gesprek en ook Eva schuift aan. Angela bespreekt met twee collega's haar gevoel over de samenwerking van de laatste maanden. Ze lichten toe hoe de sfeer in het team is veranderd. Cora geeft aan dat ze een professionele houding verwacht van iedereen. Je kunt best van mening verschillen, maar de wijze waarop het werk moet worden gedaan snapt een aantal collega's nog niet. Eva licht toe dat het wat haar betreft juist nu efficiënter gaat. Daar moet iedereen elkaar op kunnen aanspreken. HR heeft een verslag gemaakt van dit gesprek. Ze stelt voor om over een maand weer met elkaar af te spreken en te kijken hoe het dan gaat.

Grote diversiteit aan casussen

Een vertrouwenspersoon krijgt te maken met een breed scala aan casussen. Dat kan fysiek zijn, zoals gooien, slaan of ongewenst aanraken. Materiële kwesties gaan vaak over diefstal, het aannemen van geschenken, niet-gemelde nevenfuncties, het lekken van informatie of ongelijke beloning, zoals in het voorbeeld van Angela. Psychologische vormen betreffen uitschelden, roddelen of elkaar zwartmaken. Sociocultureel gaat het om (seksuele) intimidatie en discriminatie, bijvoorbeeld op grond van ras of handicap. En digitaal gaat het om misbruik van e-mail, internet of bevoegdheden. En zoals we weten uit recent onderzoek gaat het hier vaak om een combinatie van deze vormen (6). Aan de vakbekwaamheid van de vertrouwenspersoon worden dan ook hoge eisen gesteld. De vertrouwenspersoon moet er daarom voor waken dat zij/hij:

- Zich beperkt tot zaken die tot zijn competentiesfeer behoren;
- Na de initiële opvang, op tijd en juist doorverwijst;
- Met een zekere afstand naar de zaak kijkt;
- Zich bewust is van mogelijke belangentegenstellingen of -verstrengeling.

Angela en haar collega's zijn blij met het verslag van HR. Het is neutraal en hun beleving is hierin goed verwoord. Ze laten het lezen aan de andere collega's. Is het een aanleiding om in het teamoverleg verder te praten? Nu lijkt het of alleen deze drie collega's problemen ervaren. Tijdens het volgende teamoverleg bespreekt het hele team haar gevoel over de wijze waarop Cora over hen spreekt tegen anderen. Ook durven ze nu met elkaar de kwestie van gelijk belonen te bespreken. Ze geven aan dat Cora voortvarend is gestart maar dat ze meer transparantie willen over de afwegingen die Cora maakt en de onderbouwing van belangrijke beslissingen.

Deskundigheid geborgd

Er is veel aandacht in de opleiding voor kwaliteit en deskundigheid van vertrouwenspersonen. In de opleidingen die er zijn wordt de grote diversiteit aan casussen besproken. De dilemma's om het bij de eigen competentie te houden, distantie te bewaken en alleen de initiële opvang te doen worden uitgebreid behandeld. Hiermee

is ook de aandacht voor de kwaliteit van opleiders toegenomen. Diverse opleidingsinstituten zoals CAOP voor de overheid in dit hoofdstuk, en de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen bieden cursussen aan. Er is intussen een kennisbank voor vertrouwenspersonen en de skills voor gesprekvoering worden in de examens meegenomen.³⁶ Vertrouwenspersonen moeten voor certificering een heel traject doorlopen en moeten bijvoorbeeld een geaccrediteerde opleiding en intervisie volgen. Je mag er bij een registervertrouwenspersoon® dan ook vanuit gaan dat zij/hij de juiste kennis en kunde in huis heeft om zowel werkgevers als werknemers goed bij te staan, daar waar nodig.³⁷

Zo'n deskundige vertrouwenspersoon kan de kwestie op de afdeling bij Angela dus ook bij de directie aankaarten. Ze mag gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen aan de directie over situaties van ongewenst gedrag. Uiteraard met afstemming van Angela want in zo'n geval wordt de vertrouwelijkheid doorbroken. Maar soms is dat nodig om het probleem op te lossen. In ieder geval wordt deze situatie opgenomen in het jaarlijkse verslag van haar bevindingen aan de werkgever en de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Dit past binnen de wettelijke kaders waarbinnen de vertrouwenspersoon werkt.

1. Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet)

Werkgevers moeten zorgen voor een veilige werkomgeving. Psychosociale arbeidsbelasting zoals intimidatie, pesten, agressie en discriminatie moet worden voorkomen. Hoewel een vertrouwenspersoon niet verplicht is, ziet de Arbeidsinspectie dit wel als een belangrijk onderdeel van goed beleid.

2. Ambtenarenwet 2017

Voor overheidswerkgevers geldt dat zij actief een integriteitsbeleid moeten voeren. Dit betekent onder meer dat integriteit besproken moet worden in gesprekken en overleggen, en dat er scholing wordt aangeboden.

3. Gedragscode Integriteit Rijk (GIR)(7)

Deze gedragscode is verplicht voor rijksambtenaren. Hierin staat wanneer en waarvoor medewerkers terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon, zoals bij vermoedens van misstanden of integriteitsschendingen.

4. Wet bescherming klokkenluiders

Werkgevers moeten een regeling hebben waarbij medewerkers veilig een vermoeden van een misstand kunnen melden. Een vertrouwenspersoon speelt hierin een centrale rol als eerste aanspreekpunt.

36. www.kenniscentrumvertrouwenspersonen.nl/kennisbank/11368/bibliotheek

37. Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV)

De dynamiek

Even terug naar Angela en haar vertrouwenspersoon. Angela heeft het gewaardeerd dat ze haar verhaal kon doen en kreeg aangereikt welke formele en informele mogelijkheden er waren om dit op te lossen. Wanneer er geen vertrouwenspersoon zou zijn, zou Angela haar verhaal alleen bij familie, vrienden of de huisarts kwijt kunnen. Of anders bij HR, ook mogelijk. De kans dat het dan anoniem blijft is niet zeker.

Het aan niemand vertellen is ook een optie. Je op de afdeling afzijdig gaan houden. Angela is immers niet het mikpunt hier. Onderzoek wijst uit dat niemand daar beter van wordt. Getuigen van ongewenst gedrag als roddelen, openlijk kritiek uiten of druk uitoefenen ontwikkelen net zo goed mentale klachten als depressie, burn-out en PTSS (8).

Het is belangrijk dat de vroege signalen in Angela's team worden opgepakt, ondersteund en besproken. In dat stadium staan alle opties nog open. Zo kan de vertrouwenspersoon Angela adviseren om contact te zoeken met een professionele hulpverlener, zeker als haar klachten niet afnemen of dreigen te verergeren. Het maken van keuzes over haar toekomst en over de manier waarop zij met het gedrag op de afdeling wil omgaan, komt dan vanzelf aan bod.

Een andere mogelijkheid is dat de vertrouwenspersoon mediation voorstelt. Een bemiddelaar kan met Angela en Cora in gesprek gaan en afspraken maken over gewenst werkgedrag in de toekomst. Daarna kan de vertrouwenspersoon nog enkele nazorggesprekken voeren, om het proces goed af te ronden.

Cora is sinds de gesprekken met HR en het team zichtbaar geïrriteerd. Ze spreekt met stemverheffing, gooit net te hard haar deur dicht. Ondertussen zijn er collega's die al over een baan elders praten. Met Eva had Angela nooit de beste klik. Die kon zichzelf zo op de voorgrond zetten en anderen schoffelen. Op een afdeling met achttien collega's is er altijd wel wat. Dankzij de goede sfeer werd de houding van Eva door iedereen in goede banen geleid. Natuurlijk waren er rimpelingen. Sinds covid liepen sommige processen niet gesmeerd. Het zou dus zomaar ook de directie kunnen zijn die Cora de opdracht gaf om de vinger op de zere plek te leggen en zaken te verbeteren.

Maar het zou ook kunnen dat Cora dan het haasje is. Dat de beschuldigingen op de afdeling toenemen en er een klacht tegen haar wordt ingediend. Lekker dan. Cora weg, de directie zet een ander op haar plek met dezelfde taak, en diverse collega's stappen op. Dan kan ze beter nu zelf ook maar gaan. Kost haar veel minder stress en energie.

Anonimiteit

Normaal gesproken blijft alles wat je met de vertrouwenspersoon bespreekt vertrouwelijk. Er zijn alleen een paar uitzonderingen. Als er sprake is van een vermoeden van een heel ernstig strafbaar feit of een ambtsmisdrijf (zoals beschreven in de artikelen

160 en 162 van het Wetboek van Strafvordering), moet de vertrouwenspersoon dit melden bij de politie. In zo'n situatie kan je anonimiteit dus niet worden gegarandeerd. Ook kan het gebeuren dat de vertrouwenspersoon zich om zwaarwegende morele redenen – bijvoorbeeld als er gevaar is voor iemands leven – verplicht voelt om informatie te delen. Daarom hoort de vertrouwenspersoon bij het eerste gesprek duidelijk te maken dat er in uitzonderlijke gevallen een grens zit aan de vertrouwelijkheid. Mocht zo'n situatie zich voordoen, dan laat de vertrouwenspersoon dit zo snel mogelijk aan de medewerker weten.

Dynamiek

Doordat er bij signalen zoveel opties zijn om met deze aan de slag te gaan kan er steeds een andere dynamiek ontstaan. Een positieve waarin iedereen elkaar steunt ligt in dit team voor de hand. Maar clustervorming tussen Cora, Eva, HR en een paar andere collega's die de gelederen sluiten zou ook kunnen ontstaan. Dan worden de anderen steeds meer uitgesloten van informatie, strategie, en steun voor elkaar.

De vertrouwenspersoon bespreekt tijdens de intervisie met haar collega's de casus van Angela. Ze geeft aan welke signalen ze via Angela kreeg. Cora meent het goed, maar hoe zal ze deze gesprekken met Angela en haar twee collega's en het hele team oppakken? De vraag is of de directie hier geduld mee heeft. Zoals wel vaker gebeurt: Cora kan het niet en moet het veld ruimen voor een krachtiger leidinggevende met meer ervaring. Het probleem is opgelost. Volgende punt.

De rol van de vertrouwenspersoon

Tijdens intervisiegesprekken onder vertrouwenspersonen blijkt dat er verschil van inzicht bestaat over de grenzen van hun rol. Sommigen ervaren druk om bij signalen van misstanden of integriteitsproblemen nader onderzoek te doen, terwijl zij zichzelf niet als onderzoeksinstantie beschouwen. Zoals een van hen opmerkt: 'Wij zijn geen waarheidsvinders. Zelfs als er meerdere signalen zijn, blijft het onze taak om te ondersteunen en door te verwijzen, niet om te onderzoeken.' Ook volgens Klarenbeek en Van Eijbergen is de vertrouwenspersoon een belangrijke vorm van opvang van werknemers met klachten en signalen maar richt ze zich niet op het voorkomen van ongewenst gedrag (9).

Deze afbakening wordt ook breed gedragen in de professionele richtlijnen voor vertrouwenspersonen (10). De kerntaak blijft: luisteren, begeleiden en – indien nodig – verwijzen naar de juiste instantie binnen of buiten de organisatie. Juist vanwege hun onafhankelijke positie dienen vertrouwenspersonen terughoudend te zijn met oordelen of het trekken van conclusies.

Sommige vertrouwenspersonen geven aan dat zij merken dat afdelingshoofden en directieleden onvoldoende zicht hebben op wat er werkelijk speelt. Toch benadrukken zij dat het niet hun taak is om daar actie op te nemen. Het tonen van ethisch

leiderschap – zoals het signaleren, agenderen en adresseren van morele kwesties – ligt in de eerste plaats bij de leiding (11). Ethisch leiderschap houdt onder meer in dat leidinggevendens zichtbaar verantwoordelijkheid nemen voor de morele cultuur van hun organisatie, dat zij luisteren naar signalen en deze bespreekbaar maken (9).

Het is positief dat de directie in deze organisatie de vertrouwensfunctie serieus neemt: er zijn meerdere interne en externe vertrouwenspersonen aangesteld, er is budget vrijgemaakt en fysieke ruimte ingericht. Dat is een belangrijke randvoorwaarde. Maar het verdere vervolg – inclusief het beoordelen van signalen of het nemen van maatregelen – is de verantwoordelijkheid van het management.

Tot slot wijzen enkele vertrouwenspersonen op de rol van de ondernemingsraad. Wanneer er sprake is van structurele signalen of terugkerende patronen, ligt het binnen de bevoegdheid en taak van de OR om dit te agenderen in het overleg met de bestuurder (WOR, art. 23 en 28).³⁸ Daarmee blijft de vertrouwenspersoon binnen zijn professionele rol, en wordt de verantwoordelijkheid gelegd waar die hoort.

☆ **Kijk-, lees- en luistertips**

Boek LVV Handboek Vertrouwenspersoon

Uitgegeven door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). Het handboek bevat wettelijke kaders, ethiek, werkwijzen en praktijkvoorbeelden. Ideaal als je echt de diepte in wilt of overweegt om zelf vertrouwenspersoon te worden.

Boek Veilig werken doe je samen

Marijke Wouters schreef een praktisch boek over sociale veiligheid, met veel aandacht voor de rol van vertrouwenspersonen.

Boek Vertrouwenspersoon in organisaties

Geschreven door Joep Stoppelenburg & Janny Offerein. Behandelt spanningsvelden, positionering en samenwerking met OR, HR en leidinggevendens.

Podcast De Vertrouwenspersoon (LVV)

Interviews met ervaringsdeskundigen, praktische situaties en dilemma's.

TV-programma College Tour

College Tour met het thema grensoverschrijdend gedrag. Kijk de afleveringen met bijvoorbeeld Gijs de Swarte of Heleen Mees. Goed voor maatschappelijke context.

38. Wet op de ondernemingsraden (WOR), art. 23 en 28. www.wetten.nl

Oefening 1

In het voorbeeld van Angela worden argumenten genoemd die voor een interne en externe vertrouwenspersoon zouden pleiten. Ben je het hiermee eens? Wat is van 'wanten weten' en wat is toegevoegde waarde van intern en extern? Als het goed geregeld is zouden die niet in de belangen van de eigen organisatie gezogen moeten worden. Hoe zou je dit als organisatie goed kunnen regelen en communiceren naar medewerkers?

Oefening 2

De LVV heeft het goed geregeld met certificering en registratie. Sommige bedrijven vragen zich af of dat altijd noodzakelijk en gewenst is. Is het bijvoorbeeld wel realistisch om interne vertrouwenspersonen allerlei bijscholingsvereisten op te leggen als ze een uur per week worden vrijgesteld? Met de toegenomen aandacht voor de kwaliteit van vertrouwenspersonen is ook de aandacht voor de kwaliteit van opleiders toegenomen. Zo moeten aanbieders steeds meer toewerken naar toetsing. Wat vind jij van de kwaliteitseis van vertrouwenspersonen?

23 De klokkenluider*

Jarenlang werkt Arthur Gottlieb (1963) met veel plezier bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), de toezichthouder die de besteding van 90 miljard euro in de zorg bewaakt. Een toegewijde en zorgvuldige ambtenaar, maar ook een begaafd fotograaf en pianospeler. Een intelligente, gevoelige man met een scherp observatievermogen. De cultuur op zijn werk verandert. Hij voelt zich niet meer gewaardeerd. Sterker, hij wordt genegeerd, tegen-gewerkt en buitengesloten. Ze willen hem kwijt, is zijn stellige overtuiging. Arthur besluit zich te verzetten. In een uniek, uitgebreid en minutieus onderbouwd bezwaarschrift tegen zijn beoordeling legt hij op overtuigende wijze de schokkende acties van zijn managers vast. Hij wordt een klokkenluider tegen wil en dank. Begin 2014 pleegt Arthur zelfmoord. Met zijn verhaal staat Arthur symbool voor de ongewenste werknemer van vandaag.

—
Bron: *Werk Arthur Gottlieb de deur uit* (13)

In 2014 bracht Arthur Gottlieb, medewerker bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), ernstige misstanden binnen zijn organisatie aan het licht. Hij schreef een bezwaarschrift van maar liefst 600 pagina's. Daarin legde hij bloot hoe slecht de ICT-beveiliging was: vertrouwelijke dossiers lagen open en bloot. Ook kaartte hij aan dat het ministerie van Volksgezondheid zich te veel bemoeide met beslissingen van de zogenaamd onafhankelijke NZa. Wat hij beschreef was geen roddelpraat – het waren feiten. Maar in plaats van steun kreeg hij stilte, pesterijen, tegenwerking. Uiteindelijk pleegde hij zelfmoord. Je krijgt er kippenvel van. En hij is helaas niet de enige. Volgens TNO plegen jaarlijks zo'n tweehonderd mensen zelfmoord vanwege sociaal onveilige werksituaties. Bekend zijn de ruim dertig werknemers van France Telecom (nu Orange) die in 2008/2009 zelfmoord pleegden vanwege 'brutal management' van de topman (14).

Niet gek dus dat er beleid kwam om dit soort misstanden aan de kaak te kunnen stellen en tegelijkertijd de betreffende klokkenluiders te beschermen (15). Bij de overheid en veel andere branches is het sinds 2020 vrij gebruikelijk dat de functie van vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen wordt gecombineerd met de rol van vertrouwenspersoon integriteit, afgekort vertrouwenspersoon-I (4,16). Dat betekende voor een aantal vertrouwenspersonen een omschakeling en bijscholing. Ze moesten eerst goed begrijpen wat de regels zijn. Wat wordt er van hen verwacht? En om welke wetgeving gaat het?

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met input van Ed Fenne. Hij is senior beleidsmedewerker van de afdeling kennis en preventie van het Huis voor Klokkenluiders.

Anoniem of vertrouwelijk

Want het lijkt simpel: een werknemer ziet iets wat niet klopt, en meldt dit vertrouwelijk; het management of de organisatie weet³⁹ zijn naam niet. De vertrouwenspersoon-I meldt de misstand aan het MT of het meldpunt, en het wordt opgelost.

Maar zo werkt het dus niet. Niet elke melding leidt tot actie. Het management bepaalt of en hoe een signaal wordt opgepakt, en soms gebeurt er niets. Wordt een probleem wél opgelost, dan is er strikt genomen geen sprake van een klokkenluider: de melding heeft immers effect gehad. Klokkenluiders bevinden zich juist in het spanningsveld waarin het management besluit geen stappen te zetten – en de melder het risico loopt dat hem of haar de melding kwalijk wordt genomen. Alleen wanneer de identiteit strikt anoniem blijft, kan de melder buiten beeld blijven.

We hebben het in dit hoofdstuk dus over twee verschillende rollen van personen. De formele rol van de vertrouwenspersoon-I en de informele rol van de klokkenluider. Het begrip klokkenluider is door M. Bovens in Nederland geïntroduceerd en gedefinieerd (15,17). Maar het wordt in de praktijk ook anders gebruikt. Klokkenluiden is in feite het publiekelijk openbaren van een misstand. Intern melden is dus eigenlijk geen klokkenluiden. 'Om die reden spreken wij binnen het Huis voor Klokkenluiders over adviesvragers, verzoekers en melders', aldus Ed Fenne senior beleidsmedewerker bij het Huis voor Klokkenluiders.⁴⁰ De vertrouwenspersoon-I heeft een formele functie met taken. Deze komen voort uit de taken van de werkgever.

De taken

Werkgevers met meer dan vijftig werknemers zijn volgens de Wet Bescherming Klokkenluiders (WBK) verplicht tot een meldprocedure.⁴¹ Zij moeten beschrijven hoe ze binnen hun organisatie omgaan met het melden van een (vermoeden van een) misstand. Onderstaande punten moeten zeker terugkomen in deze regeling:

1. Uw definitie van 'een vermoeden van een misstand';
2. De functionaris bij wie uw werknemer de misstand kan melden;
3. Dat u de melding als werkgever vertrouwelijk behandelt;
4. Dat uw werknemer in vertrouwen een adviseur kan raadplegen;
5. Bij de melding worden de volgende termijnen aangehouden.⁴²

39. Anoniem en vertrouwelijk melden zijn andere begrippen. Bij anoniem weet werkelijk niemand wie de melder is. Is de vertrouwenspersoon-I op de hoogte van de Identiteit van de melder dan is de juiste term niet anoniem maar 'vertrouwelijk melden'.

40. <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/>

41. <https://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/de-wet-op-hoofdpijnen>
<https://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/de-wet-op-hoofdpijnen/uitbreiding-kring-van-beschermden>

42. Overheidswerkgevers en grote werkgevers hadden uiterlijk 17 december 2021 al hun interne procedures ingericht conform de eisen van de Europese Klokkenluidersrichtlijn. Private werkgevers met 50 tot 249 werknemers kregen een overgangsperiode tot 17 december 2023 om hun interne meldprocedure aan te passen aan de Wb.

Definitie

Een 'vermoeden van een misstand' betekent dat een melder denkt dat er iets misgaat. Dit kan binnen de eigen organisatie zijn, het kan ook gaan om een andere organisatie, als de melder daar via zijn werk mee te maken heeft. Het vermoeden moet wel gebaseerd zijn op redelijke gronden. Die gronden komen voort uit kennis die de melder heeft opgedaan bij haar of zijn werkgever. Of uit kennis die de werknemer kreeg door de werkzaamheden bij een ander bedrijf of organisatie. (Zie: CAO RIJK hoofdstuk 13 www.caorijk.nl/cao-rijk/hoofdstuk-13/workaround-teksten-wet-bescherming-klokkenluiders/definitie-vermoeden-misstand).

Dit kan gaan om feiten die wettelijk strafbaar zijn, maar ook om handelingen die in strijd zijn met ongeschreven en geschreven regels, waaronder gedragscodes. Om te weten of er sprake is van een integriteitsschending is het goed om te weten wat als schending wordt gezien (18). In het kader staan een aantal voorbeelden.

Financiële schendingen zoals diefstal, verduistering, fraude en onrechtmatige declaraties.

Misbruik van positie en belangenverstrengeling zoals ongeoorloofde nevenactiviteiten, ongeoorloofde financiële belangen, omkoping, vragen van giften, geschenken, uitnodigingen e.d. Ongewenste contacten, meestemmen over een onderwerp uit persoonlijk belang, cliëntelisme of andere vormen van ongeoorloofde bevoordeling.

Lekken en misbruik van informatie zoals politieke of bestuurlijke informatie die geheim of vertrouwelijk is (doen) lekken, persoonsgebonden gegevens (doen) lekken, informatie over aanbestedingen, offertes, e.d. openbaar maken, diefstal of verduistering van informatiedragers, onzorgvuldige omgang met informatiedragers.

Misbruik van bevoegdheden zoals misbruik van dwangmiddelen, meeneed, valsheid in geschrifte, oneigenlijk verlenen of onthouden van vergunningen, subsidies e.d.

Misbruik van bedrijfsmiddelen zoals ongewenst gebruik van e-mail of internet; misbruik van (mobiele) telefoon; privégebruik van bedrijfsmiddelen.

Ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie; seksuele intimidatie; pesten, treiteren en andere vormen van verbale intimidatie, zoals grof taalgebruik of bedreiging, fysieke bedreiging of geweld.

Het is goed voor zowel de werkgever en diens vertrouwenspersoon-I om te weten wat onder een misstand valt. De wetgever geeft melders alleen bescherming waar het gaat om *maatschappelijke* misstanden.⁴³ Het is voor een melder vaak ongewis of

43. Het gaat om bepaalde richtlijnen of verordeningen op specifieke gebieden van het Unierecht. Dat zijn: overheidsopdrachten, financiële diensten, producten en markten, voorkoming van witwassen van geld en terrorismefinanciering; productveiligheid en productconformiteit; veiligheid van het vervoer; bescherming van het milieu; stralingsbescherming en nucleaire veiligheid; veiligheid van levensmiddelen en diervoeders, diergezondheid en dierenwelzijn; volksgezondheid; consumentenbescherming; bescherming van de persoonlijke levenssfeer en persoonsgegevens en beveiliging van netwerk- en informatiesystemen; inbreuken waardoor de financiële belangen van de Unie als

zijn gemelde waarneming ook als zodanig wordt opgevat. De weging is niet zwart/wit. Er is een groot grijs gebied en dat is mede afhankelijk van de factoren tijd, plaats en context. Kortom, als achteraf het vermoeden van een misstand te licht wordt bevonden en niet wordt gekwalificeerd als een WBK-waardige melding dan geniet je als melder geen WBK-bescherming. Als in die situatie de melder wordt benadeeld, dan kan dit directe collega's en andere potentiële melders ontmoedigen bij het doen van een (eigen) melding.

Hoe om te gaan met een interne melding?

Werkgevers geven hun vertrouwenspersoon-I de volgende taken om aan hun verplichtingen te voldoen:

- Ontvangstbevestiging: de werkgever moet de melder binnen zeven dagen na ontvangst van de melding een ontvangstbevestiging sturen.
- Feedback over de melding: de melder moet binnen drie maanden na de ontvangstbevestiging feedback ontvangen over de beoordeling en eventuele opvolging van de melding. Deze feedbacktermijn van drie maanden kan eenmalig met maximaal drie maanden worden verlengd, mits dit goed onderbouwd is en de vertrouwelijkheid van het onderzoek niet wordt geschaad.

Doel van de termijnen: de termijnen zorgen ervoor dat meldingen snel worden opgepakt en dat klokkenluiders tijdig geïnformeerd worden over de afhandeling van hun melding, wat bijdraagt aan een veilige en betrouwbare omgeving voor het melden van misstanden.

Het Huis voor Klokkenluiders

De wens van veel werkgevers is dat vermoedens van misstanden eerst intern worden gemeld en behandeld. In feite krijgt de werkgever zo een gratis advies met kans om het probleem aan te pakken. Wordt het vermoeden niet naar behoren behandeld, dan kan een werknemer zich wenden tot het Huis voor Klokkenluiders.

'Ik kwam er al snel achter dat er allerlei regels, loketten en variaties zijn per organisatie. Zo is er het Huis voor Klokkenluiders. Een plek waar je advies kunt vragen over of, hoe en waar je veilig je vermoeden kunt melden. Dat kan prettig zijn. Zeker als je nog twijfelt of je vermoedens kloppen. Daarbij beoordeelt het Huis de ernst van de melding. Ze doen geen belangenbehartiging, maar indien nodig wordt een mediator of een advocaat geactiveerd. Ook voor psychische problemen is aandacht en ondersteuning beschikbaar.'

bedoeld in artikel 325 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie worden geschaad; inbreuken in verband met de interne markt (als bedoeld in artikel 26, tweede lid, van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie).

Als een melder vermoedt dat chemisch afval wordt verspreid over landbouwgrond en aan bouwbedrijven verkocht wordt, dan kan deze naar een van deze bevoegde autoriteiten stappen. Maar bij wie je terecht kunt, en wie je serieus neemt, is niet altijd even duidelijk. Ed Fenne licht dit nader toe: 'Het Huis is sowieso last resort. Organisaties die belast zijn met het specifiek toezicht/inspectie gaan altijd voor. Als zij dit nalaten of niet goed uitvoeren komt pas het Huis om de hoek. Uitzondering is bejegening. Word je na een in- of externe melding door de werkgever benadeeld, dan kun je direct bij het Huis terecht. Het is de enige instantie in Nederland die onderzoek doet naar bejegening van melders.

Als het Huis een onderzoek doet naar de wijze waarop de werkgever met een melder is omgegaan, maakt zij hiervan een rapport op. Dit rapport kan de melder meenemen naar de rechter om de benadeling aan te vechten.⁴⁴ Aanvankelijk was het plan om bij de invoering van de Algemene Klokkenluiderswet een speciaal Fonds in te richten waar klokkenluiders steun kunnen krijgen, ook financieel – bijvoorbeeld bij rechtszaken en proceskosten, of bij baanverlies. Ook wanneer zij in functie teruggezet worden, of ziek worden vanwege stress. Een argument om dit Fonds niet in te richten was dat het Huis hierdoor niet meer onafhankelijk is – dat het deel uitmaakt van het systeem dat ze eigenlijk moeten controleren (3).⁴⁵ Uiteindelijk is er in 2013 in de wet geen Fonds gekomen voor inkomstenderving (16). Wel is er inmiddels gratis psychische⁴⁶ en juridische ondersteuning en mediation⁴⁷ mogelijk.'

'Wat ik als melder wel vreemd blijf vinden: waarom moet de staat betalen voor de gevolgen van een melding? Want meestal ontstaan de problemen pas nadat een leidinggevende niets met de melding doet en de medewerker aandringt. De werkgever kan hierdoor geïrriteerd raken, benadeelt de melder, en veroorzaakt schade. Zou het dan niet logischer zijn dat de werkgever zelf voor die schade opdraait?'⁴⁸
Hoe dan ook. In zo'n geval kan de medewerker advies inwinnen en op aanraden een melding doen, bijvoorbeeld bij een inspectiedienst.'

44. Het Huis heeft geen bevoegdheden om een dreigende benadeling tijdelijk of blijvend tegen te houden. De gang naar de rechter is onvermijdelijk als verweer nodig is.

45. Al heeft het Huis dit soort signalen de afgelopen 9 jaar niet ontvangen. Hooguit het feit dat het Huis als ZBO aan BZK is gelieerd doet het soms niet goed in de beeldvorming. Het Huis wordt gefinancierd en (materieel) gefaciliteerd, maar is onafhankelijk op de inhoud. Er wordt geen inhoudelijke bemoeienis van buiten -ongeacht wie- getolereerd.

46. <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/actueel/nieuws/2023/07/07/huis-voor-klokkenluiders-blij-met-juridische-en-psychosociale-voorziening-voor-melders>

47. <https://www.rechtsbijstand.nl/mediation-rechtsbijstand/gesubsidieerde-meditation-rechtsbijstand/subsidieregeling-klokkenluiders/>

48. Dit stond in de wet Huis voor klokkenluiders (2016). De praktische uitvoerbaarheid was een probleem.

Er zijn veel vragen rondom klokkenluiders. Het Ministerie van Justitie stelde in 2013 terecht: wie is eigenlijk een klokkenluider? Wat is het verschil tussen een klokkenluider en een verrader of verklikker? Wat is een misstand, wie bepaalt dat? Hoe kan een individuele klokkenluider overzien welke schade hij mogelijk berokkent met zijn onthullingen? En in hoeverre moet een klokkenluider altijd eerst intern melden? (16). Aan de andere kant worden klokkenluiders ook gezien als helden en wordt het label gezien als een geuzennaam. Mensen die hun nek uitsteken om de wereld mooier te maken. Daarnaast zijn er ook klokkenluiders die eerst meedoen en daar later spijt van krijgen.

In 2001 laat Ad Bos een schaduwboekhouding zien van het bedrijf Koop Tjuchem, waar hij technisch directeur was. Hierin is te zien hoe bouwbedrijven verboden prijsafspraken maken, en zo de prijzen kunstmatig hooghouden. Een miljardenfraude, zo blijkt. Na een tv-uitzending van Zembla overhandigt Bos de schaduwboekhouding aan justitie. Naar aanleiding van deze kwestie wordt een parlementaire enquête ingesteld. Dit was het begin van een jarenlange juridische strijd. Na twaalf jaar ziet het OM geen reden om Bos verder te vervolgen voor deze bouwfraude-affaire vanwege het 'maatschappelijk belang' en de 'duur van de zaak'.

Meer bescherming in de wet

Het komt te vaak voor: melders die het juiste doen, maar alles verliezen. Zelfs bij overduidelijke misstanden zoals bouwfraude, hoge sterftecijfers op een ziekenhuisafdeling, de onthulling van frauduleus gedrag en corruptie, en ruchtbaarheid geven aan bedenkelijke levensomstandigheden van jongeren in mosliminternaten. Ze trekken zelf aan het kortste eind. En dan hebben ze het vaak al binnen de organisatie geprobeerd. Daarom was deze Wet Bescherming Klokkenluiders nodig (2023).⁴⁹ 'Niet elke melder is een held uit zuivere motieven. Soms blijkt het een dader die achteraf wroeging voelt. Soms ook iemand die uit wrok over een werksituatie aan de bel trekt. 'Maar', zo benadrukt Fenne, 'dat doet niets af aan de ernst van de misstand zelf. Wat er is gebeurd, blijft staan. Het doel is en blijft om de maatschappij te beschermen tegen misstanden en de schade die ze veroorzaken. Daarom beschermt de wet melders – wat hun drijfveer ook is.'

De wet van 2023 biedt meer bescherming dan voorheen. Intimidatie, pesten, iemand zijn werkzaamheden afnemen of het weigeren van een referentie als represaille voor de niet gewaardeerde melding zijn verboden (art. 17e WBK).⁵⁰ En niet alleen

49. wetten.overheid.nl/BWBR0037852/2023-02-18

50. Art. 17e: Een melder mag tijdens en na de behandeling van een melding van een vermoeden van een misstand niet worden benadeeld, onder de voorwaarde dat bij de melding aan de werkgever, een bevoegde autoriteit of een bestuursorgaan, dienst of andere bevoegde instantie als bedoeld in artikel 2j, de melder redelijke gronden heeft om aan te nemen dat de gemelde informatie over het vermoeden van een misstand op het moment van de melding juist is.

de melder wordt beschermd, maar ook de mensen die hem of haar helpen – collega's, familie, interne vertrouwenspersoon-I (art. 17ec WBK). En de bewijslast is verschoven: het is nu aan de werkgever om te bewijzen dat iemand niet benadeeld is vanwege zijn/ haar melding (art. 17eb WBK). Ook is er bescherming bij openbaarmaking (art. 17ea WBK).⁵¹

Dat geeft een beetje lucht. Maar toch blijft het lastig. Want wat is nou precies een 'beschermd melding'? Het moet gaan om werkgerelateerde misstanden die het maatschappelijk belang raken én meldingen van een handeling of een nalatigheid die in strijd is met Europese wet- of regelgeving. (Zie European Union Law van 2019: eur-lex.europa.eu/NL/legal-content/summary/protection-of-persons-who-report-breaches-of-eu-law.html)

'Ik zag dat Kees, een bewoner met een verstandelijke beperking van onze zorg- woongroep, ineens snel achteruitging nadat een zorgmedewerker zijn katheter had geplaatst. Wat kon ik doen? Ik vertelde het aan mijn collega die net op tijd een ambulance belde. Anders had Kees het niet overleefd. We hebben samen dit incident gemeld. De werknemer die het buigzame buisje naar de katheterzak niet goed op de blaas van de cliënt had aangesloten, werkte met een vervalst diploma, bleek later uit het interne onderzoek naar het incident. Het aantal onbevoegde mensen via bemiddelingsbureaus dat zonder geldig diploma in de zorg werkt neemt toe, zei de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), vooral in sectoren met de meest kwetsbare patiënten.'

—
Bron: *De Gelderlander* 27 juni 2024

Uit het jaarverslag van het Huis voor Klokkenluiders blijkt dat veel zorginstellingen in 2023 worstelden met personeelstekorten en kwaliteit. Vermoedens van misstanden door hulpkrachten gingen vooral over het onbevoegd verrichten van medische handelingen(19). Personeel, en ook ingehuurd medewerkers die vergelijkbaar werk doen als eigen personeel, kunnen in zo'n situatie een melding indienen.

Welke werknemers vallen onder deze bescherming

Dat brengt ons op het volgende punt. Geniet iedere werknemer eigenlijk wel die bescherming? De Memorie van Toelichting (20) benadrukt dat werknemers recht hebben op duidelijke wettelijke bescherming voor veiligheid, gezondheid en gelijke behandeling op de werkvloer, waarbij de overheid toezicht houdt en werkgevers en werknemers samen verantwoordelijkheid dragen. Dat geldt niet alleen voor

51. Art. 17ea is het benadelingsverbod in het geval van openbaarmaking. Moet voldoen aan bepaalde voorwaarde zoals redelijke gronden dat de informatie juist is, vooraf een melding heeft gedaan bij de autoriteit of bestuursorgaan, en de melder redelijke gronden heeft dat het onderzoek onvoldoende voortgang heeft. Mag wel direct openbaar maken onder bepaalde voorwaarde en dan nog beschermd.

werknemers, ambtenaren, zzp'ers, stagiairs en uitzendkrachten. Ook personen die werken onder verantwoordelijkheid van leveranciers, aannemers en onderaannemers en leden van een raad van commissarissen genieten deze bescherming.⁵² De EU-richtlijn heeft de toon gezet en veel aanbevelingen zijn inmiddels overgenomen in de WBK. Daarmee is de bescherming breder geworden dan alleen voor werknemers. Ook aandeelhouders die risico lopen op intimidatie, pesterijen of reputatieschade vallen er nu onder. Zelfs meldingen die voortkomen uit een beëindigde werkrelatie, of nog vóórdat er überhaupt een contract is – zoals bij sollicitanten – genieten bescherming.⁵³

De richtlijn kijkt verder dan alleen de melder zelf. Ook iemand die de melder bijstaat – en daardoor het risico loopt benadeeld te worden vanwege een werkrelatie met de aangeklaagde partij – valt onder de bescherming.⁵⁴ Zelfs juridische entiteiten krijgen rechtsbescherming: bedrijven of organisaties waarvan de melder eigenaar is, waar hij of zij voor werkt, of waarmee er op een andere manier een werkgerelateerde band bestaat.⁵⁵

En hoe zit het met vertrouwenspersonen? Van oorsprong zijn die er om te ondersteunen bij ongewenst gedrag. Bij interne meldsystemen binnen de overheid en veel andere sectoren speelt de vertrouwenspersoon-I een sleutelrol (5). Hoe houd je die twee rollen uit elkaar? Het jaarverslag van het Huis geeft aan dat niet alle vertrouwenspersonen die een beroep op hen deden beschikken over de nodige (basis)kennis over het melden van een vermoede misstand.⁵⁶

‘Voor de vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen is het krijgen van een extra aandachtsgebied (integriteit) in het begin even schakelen’, legt Ed Fenne uit. ‘Deze twee functies gaan prima samen, maar stellen wel eisen aan de deskundigheid van de vertrouwenspersoon. De praktijk is dat (samen)werken op de werkvloer niet altijd goed gaat. Dat levert allerlei problemen op. De aard van het probleem is bepalend voor de opvolging en die verschilt. Ook procesmatig’.

‘Het is niet handig om voor ieder soort probleem een vertrouwenspersoon of een ander speciaal persoon aan te stellen’, geeft Ed aan. ‘Vandaar dat werkgevers dit graag combineren. Dit is ook in het voordeel van de werknemer. Problemen op de werkvloer moet je laagdrempelig kunnen bespreken en aankaarten. De vertrouwenspersoon

52. Zie overweging 39 van de richtlijn.

53. Zie artikel 4, tweede en derde lid, en overweging 39 van de richtlijn.

54. Zie artikel 4, vierde lid, en overweging 41 van de richtlijn.

55. Zie artikel 4, vierde lid, onderdeel c, van de richtlijn

56. Zie Huis voor Klokkenluiders: ‘Integriteit in de praktijk, de vertrouwenspersoon’ en ‘De vertrouwenspersoon integriteit, stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven’. www.huisvoorklokkenluiders.nl/

kan daarin een goede rol vervullen. Het is een luisterend oor, helpt het probleem in kaart te brengen en adviseert op het proces. Het is geen belangenbehartiger. De vertrouwenspersoon gaat niets oplossen. Dat is aan anderen. Tegelijksheid voor de vertrouwenspersoon: van een doe-stand komt een toestand.'

Als iemand na een gesprek met een vertrouwenspersoon het probleem behandeld wil zien door de werkgever, volgt de weging door de werkgever. Dit is eigenlijk triage. De aard van het probleem is richtinggevend voor de oplossingsrichting. Maar ook is de beoogde oplossingsrichting proportioneel en zijn er wellicht andere wegen om het doel te bereiken. Een goed gesprek tussen de partijen of een correctief gesprek, mediation, een klachttraject of een (intern) onderzoek zijn allemaal vormen die ingezet kunnen worden. Onderzoek zet je pas als het uiterste middel in, omdat het zwaar, som zelfs een te zwaar middel is.

Dynamiek

Ook in klokkenluiderszaken kan het lastig zijn om dader en slachtoffer uit elkaar te houden. Daar schreven we hierboven al iets over. In sommige gevallen begint het met een melding, die vervolgens tot een arbeidsconflict leidt. In andere gevallen begint het met een arbeidsconflict en verschuilt de werknemer zich vervolgens als klokkenluider in dit steekspel; en in weer andere gevallen gaan meldingen en escalatie van de conflicten gelijk op (15). Ook kunnen belangen bij collega's ervoor zorgen dat ze de zaken omdraaien en de klokkenluider beschuldigen van wangedrag. Dan wordt degene die de wantoestand aan het licht brengt beschuldigd van seksueel grensoverschrijdend gedrag (16) of verbale agressie en onderwerp van onderzoek, een lastige exercitie.

De term klokkenluider is een beschrijving die aan dynamiek onderhevig is. Klokkenluiden betekent dat een (oud-)werknemer een misstand bewust meldt aan iemand of een instantie die er echt iets aan kan doen. Het woord is echter meer dan een droge definitie: het roept ook een oordeel op. Vinden mensen een melding legitiem, dan heet iemand een klokkenluider; vinden ze van niet, dan krijgt die persoon al snel een ander etiket, zoals bij Edward Snowden, die in de VS eerder *leaker* dan *whistleblower* werd genoemd.

Die dubbele lading van het woord doet denken aan Quasimodo, de klokkenluider van de Notre Dame. Hij trok letterlijk aan de touwen, maar werd door zijn omgeving niet gezien als held, eerder als buitenstaander. Zo is het ook vaak gegaan met echte klokkenluiders: eerst weggezet als verraders, later soms toch erkend als moedige boodschappers. Het laat zien hoe sterk morele oordelen meespelen in de vraag wie wél en wie geen klokkenluider is (21).

☆ Kijk- en leestips

Op Rendement online vind je een voorbeeld dat ondersteund wordt door de Rijksoverheid. Hierin zie je dat er gerefereerd wordt aan de geldende Europese en Nederlandse wetgeving. Ook wordt naast de optie van melden en informatie inwinnen een voorstel gedaan om rechtstreeks bij toezichthoudende instanties te informeren of

melden. www.rendement.nl/klokkenluidersregeling/tools/voorbeeld-meldregeling-klokkenluiders.html

Film *The Insider*

De film is gebaseerd op het waargebeurde verhaal van Jeffrey Wigand, een klokkenluider in de tabaksindustrie.

Boek *Operatie werk Arthur de deur uit*

Dagboek van een ongewenste werknemer door Arthur Gotlieb.

Jaarverslag *Huis voor Klokkenluiders*

Het Huis voor Klokkenluiders brengt ieder jaar een jaarverslag uit aan de Tweede Kamer. www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/jaarverslagen/2024/03/18/jaarverslag-2023-huis-voor-klokkenluiders

Sites

Leerzame kost voor de Integriteitsprofessional. Vertrouwenspersoon/melden/intern onderzoek:

- www.huisvoorklokkenluiders.nl/ik-vermoed-een-misstand
- www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-bevorderen/de-meldregeling
- www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-bevorderen/de-vertrouwenspersoon

Wetgeving

- www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/de-wet-op-hoofddijnen
- www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/de-wet-op-hoofddijnen/uitbreiding-kring-van-beschermden

Oefening 1

In veel sectoren wordt de aanstelling van de vertrouwenspersoon-I expliciet aanbevolen ter versterking van dit integriteitsbeleid (22). Sommige onderzoekers vragen zich af of dit wel wenselijk is. Maar liefst 36% van de vertrouwenspersonen die deze functie vervullen doen dit naast hun reguliere functie binnen de organisatie. In 2017 heeft zo'n 90% van de vertrouwenspersonen integriteit zo'n dubbele functie binnen de organisatie en geeft een op de zeven werknemers aan dat ze vanwege angst, onveiligheid in de organisatie niet durven melden (23). Ze vrezen dat het melden van niet-integer handelen door collega's, managers en directeuren tot schadelijke gevolgen voor henzelf kan leiden (24).

Daarnaast zijn er vanaf 2013 signalen en vragen of een combinatiefunctie van de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen en integriteit wel voldoende is (21).

- Ga eens met elkaar in gesprek en weeg af wat de voors- en tegens zijn van het combineren van ongewenste omgangsvormen en integriteit binnen een vertrouwenspersoon functie.

- Bij de Klokkenluidersregeling staat dat de melding vertrouwelijk en anoniem kan zijn.⁵⁷ Hoe zit dat bij de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen?

Oefening 2

De gedragscode uit de *Code Sociale veiligheid 2.0* van de NVP (25) biedt een handreiking voor organisaties. Er verschijnt regelmatig een update van deze code. Lees punt 9 kritisch door. Waar zou je voor je eigen organisatie nog zaken willen toevoegen of weglaten in lijn met de WBK?

9. Melding van schendingen (gedragscode NVP (25))

Als je getuige bent van schendingen van deze gedragscode, meld dit dan aan de bevoegde personen, instantie of commissie. Binnen onze organisatie heb je hierbij keuze uit de volgende opties (kies een optie die past bij je eigen organisatie en die is ingeregeld):

1. Bespreken met de betrokkene(n)
Het aangaan van het gesprek met betrokkene(n) is vaak een belangrijke stap naar een oplossing. Eventuele misverstanden kunnen hiermee soms direct al worden weggenomen. Dit is soms moeilijk of spannend. Er zijn altijd mensen die hierbij kunnen helpen of een gesprek bijwonen zoals de leidinggevende of een collega van HR of de vertrouwenspersoon.
2. Bespreken met de leidinggevende
De leidinggevende is in principe eerste aanspreekpunt. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om te zorgen voor een veilige werkomgeving. Het bespreken van de situatie met de leidinggevende kan vaak al helpen, ook voor het bepalen van de vervolgstappen.
3. Bespreken met HR
Wanneer het niet wenselijk/mogelijk is om de situatie met de leidinggevende te bespreken dan is vaak de HR Business partner een volgende goede optie. Deze kan adviseren in wat de mogelijke stappen zijn en kan je hierin begeleiden.
4. Interne of externe vertrouwenspersoon
De interne vertrouwenspersoon is iemand die binnen het bedrijf is aangesteld en getraind om als vertrouwenspersoon naar een situatie te luisteren en mee te denken over wat iemand kan of wil doen om het ongewenste gedrag of de situatie te stoppen. Een vertrouwenspersoon onderneemt niets zonder de toestemming van de melder. De vertrouwenspersoon kan je in alle stappen adviseren en begeleiden. Het kan fijn zijn om met een onafhankelijke persoon te praten en alles op een rijtje te zetten. Een externe vertrouwenspersoon wordt vaak aangesteld als

57. In de WBK staat dat anoniem melden mogelijk moet zijn, maar dit punt moet nog door de wetgever worden uitgewerkt (AMvB). Dit is dus nog geen wettelijke verplichting. Meldingen zijn vertrouwelijk.

extern deskundige en is hier doorgaans ook voor opgeleid, bijvoorbeeld via de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen of via een arbodienst.

5. Een klachtencommissie ongewenste omgangsvormen (intern of extern) bestaat uit minimaal drie personen tot wie de persoon die geconfronteerd is met ongewenste omgangsvormen zich kan wenden met een klacht. De commissie onderzoekt deze klacht en brengt advies uit aan het bevoegd gezag met daarin een oordeel over de gegrondheid van de klacht en een voorstel omtrent de te nemen maatregelen. Zie: Voorbeeld klachtencommissie en procedure in bijlage 2.
6. Een anonieme melding maken. Het is mogelijk een anonieme melding te doen (ook wel genoemd: de klokkenluidersregeling). Dit kan door middel van een anonieme hotline in te stellen via een extern platform. Dit platform biedt tools om via een schriftelijke of telefonische melding het gehele proces volledig anoniem te maken en identificerende informatie zoals IP-adres, persoonlijke informatie te verwijderen. Binnen de onderzoekscommissie zal een casemanager worden aangewezen die de communicatie via het anonieme platform met de melder onderhoudt. De melder wordt op de hoogte gehouden van het onderzoek. Er zijn meerdere bedrijven die hiervoor software en/of een platform aanbieden.

24 De preventiemedewerker*

'Sinds 2007 organiseert het bedrijf van Klaas de arbodienstverlening zelf. Dat mocht, zolang de noodzakelijke deskundigheid – bedrijfsarts, arbeidshygiënist, veiligheidskundige en A&O-deskundige – beschikbaar bleef. Het alternatief was de vangnetregeling⁵⁸, waarbij een gecertificeerde arbodienst werd ingeschakeld. Mijn bedrijf koos voor zelforganisatie: de bedrijfsarts en veiligheidskundige werden sindsdien ingehuurd, en ik kreeg als ergo-noonm de kans om intern de rol van preventiemedewerker op mij te nemen.'

—
Harrij Meijs, preventiemedewerker

Na de invoering van de arbodienstverlening in 1994 groeide de onvrede over het systeem. Werkgevers werden namelijk verplicht zich aan te sluiten bij een gecertificeerde arbodienst, terwijl dit niet gold voor re-integratiebedrijven. Dit leidde tot een ongelijke situatie. Bovendien raakte de markt voor arbodienstverlening sterk geconcentreerd, waardoor er weinig sprake was van marktwerking. Zo'n tien jaar na de invoering werd het systeem daarom gewijzigd: organisaties kregen vanaf dat moment de mogelijkheid om de arbodienstverlening zelf te organiseren (26).

Historische ontwikkeling

1994: De eerste Arbowet verplicht werkgevers om een RI&E op te stellen om risico's voor de gezondheid en veiligheid van werknemers in kaart te brengen.

2005: De liberalisering van de Arbowet geeft werkgevers de keuze tussen een interne arbodienst, het zelf organiseren van deskundigheid of het inschakelen van een externe partij.

2017: De vernieuwde Arbowet gaat in op 1 juli 2017. De wet stelt een verplicht basiscontract tussen werkgevers en arbodienstverleners centraal. Dit contract garandeert toegang tot een bedrijfsarts en legt duidelijke afspraken vast.

2018: Per 1 juli 2018 moet elke werkgever in Nederland voldoen aan de eisen van het basiscontract, waarbij de Inspectie SZW handhaaft.

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Harrij Meijs. Hij begon zijn loopbaan als fysiotherapeut en is sinds 1987 zelfstandig ondernemer. Hij is eigenaar van ErgonoMeijs, een adviesbureau dat zich richt op ergonomie, arboconsultancy en fysieke belasting. Daarnaast werkt hij als (externe) vertrouwenspersoon. Als bestuurslid van de Beroepsvereniging Arbo Adviseurs (BvAA) verzorgt hij samen met andere docenten een zesdaagse training voor preventiemedewerkers.

58. Bij de vangnetregeling sluit de werkgever een contract af met één gecertificeerde arbodienst. In sommige situaties kan de werkgever zelf bepalen door wie hij zich laat ondersteunen bij het uitvoeren van zijn taken volgens de Arbowet. Er wordt dan gebruik gemaakt van de maatwerkregeling. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/maatwerkregeling-en-vangnetregeling>

‘Werkgevers kregen steeds meer verantwoordelijkheden’

In de praktijk bleek dat veel bedrijven hun verantwoordelijkheid voor arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid destijds doorschoven naar de arbodienst, terwijl zij hier juridisch zelf verantwoordelijk voor waren. Arbodiensten legden daarbij de nadruk op verzuimbegeleiding – het onderdeel dat direct geld oplevert – waardoor preventie onderbelicht bleef. Vooral in het midden- en kleinbedrijf klonk onvrede: werkgevers vonden de dienstverlening onder de maat en te weinig afgestemd op hun sector. Ook werknemers en ondernemingsraden deelden dat gevoel. Zij misten onafhankelijkheid en structureel overleg. Zelfs arbodiensten gaven aan dat zij vastliepen in het bestaande systeem.

Veranderingen in de wet- en regelgeving

In 2003 oordeelde het Europese Hof van Justitie dat Nederland de Europese Kaderrichtlijn verkeerd had ingevoerd: niet externe maar interne ondersteuning had verplicht moeten zijn (3). Tegelijkertijd veranderde de sociale zekerheid ingrijpend. Werkgevers moesten vanaf 2004 ook in het tweede ziektejaar loon doorbetalen en kregen met de WIA in 2006 extra verantwoordelijkheid voor re-integratie en verzuimkosten. De levensloopregeling moest inkomensverlies bij ziekte of werkloosheid opvangen, terwijl de nieuwe basiszorgverzekering een einde maakte aan het onderscheid tussen ziekenfonds en particulier. Werkgevers en verzekeraars speelden daarop in met aanvullende verzekeringen waarin ook re-integratiekosten werden opgenomen.

Binnen de arbodienst werkte de bedrijfsarts samen met een zorgnetwerk dat werd betaald via de zorgverzekering. Daarmee vervaagde de grens tussen zorg en sociale zekerheid. Voor werkgevers pakte dat vaak gunstig uit, omdat dubbele lasten werden voorkomen. Met de invoering van de WGA kregen private verzekeraars bovendien een grotere rol, wat geregeld leidde tot hoge premies. Bedrijven met weinig verzuim kozen er daarom steeds vaker voor om eigenrisicodragers te worden. Dat betekende automatisch: meer regie over de aanpak. Precies zoals de wetgever het had bedoeld (28,29).

In 2007 kwam er een definitieve kentering: de verplichte aansluiting bij een gecertificeerde arbodienst verviel. Werkgevers kregen vanaf dat moment de vrijheid om zelf te bepalen hoe zij deskundige ondersteuning organiseerden – via de maatwerkregeling of de vangnetregeling. Juist in die ruimte ligt voor de preventiemedewerker een belangrijke rol: samen met werkgever en medewerkers zoeken naar manieren om preventie echt vorm te geven, op een manier die aansluit bij de eigen organisatie.

De preventiemedewerker in de wet

Om de eigen verantwoordelijkheid voor arbozorg bij werkgevers en organisatie te ondersteunen werd per 1 juli 2005 een preventiemedewerker als wettelijke verplichting

opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet (Art 13 Arbowet).⁵⁹ Door een interne deskundige aan te wijzen, wordt preventie niet alleen een taak van externe arbodiensten, maar van de organisatie zelf. Voorheen werd vaak pas ingegrepen nádat er iets misging. Met een preventiemedewerker in huis zou er meer aandacht komen voor het voorkómen van gezondheidsproblemen, ongevallen of werkdruk. Een interne preventiemedewerker kent de werkvloer en de cultuur van het bedrijf. Daardoor kan hij of zij sneller signaleren, praktischer adviseren en effectiever communiceren met collega's.

De taken

Harrij Meijs is preventiemedewerker van het eerste uur. 'Als preventiemedewerker ben ik de stille kracht achter gezond en veilig werken. Waar veel collega's zich bezighouden met het werk zelf, kijk ik vooral naar de manier waarop dat werk gedaan wordt: is het veilig, gezond, werkbaar en toekomstbestendig? En wat kan er beter? Ik ondersteun de werkgever bij het uitvoeren van een goed arbobeleid. Ik geef een voorbeeld.'

Wat doet een preventiemedewerker?

Het opstellen van een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) begint altijd met het verzamelen van basisgegevens over het bedrijf. Niet alleen cijfers over personeel, overwerk en ziekteverzuim, maar ook gegevens over arbeidsgebonden klachten, de organisatie van de bedrijfshulpverlening, en de rol van vertrouwenspersoon en preventiemedewerker. Daarnaast wordt gekeken naar gebruikte arbeidsmiddelen en mogelijke risicofactoren: van geluidsoverlast boven de 80 dB tot tilbelasting, gevaarlijke stoffen of signalen over sociale veiligheid.

Vooraf bij de inventarisatie van psychosociale arbeidsbelasting speelt de preventiemedewerker een sleutelrol. Die heeft vaak een scherp beeld van het werkklimaat en kent eerdere voorvallen. De jaarrapportage van de vertrouwenspersoon kan dat beeld verder inkleuren. Om een volledig beeld te krijgen stelt de preventiemedewerker zich actief aan medewerkers voor als degene die de RI&E opstelt en gaat daarbij doelgericht op zoek naar signalen.

Daarna volgt een rondgang door de organisatie. Dat betekent letterlijk: de werkvloer op, observeren, korte gesprekken voeren. Onveilige situaties vallen dan sneller op en knelpunten in werkprocessen worden concreter zichtbaar. Soms voert iemand anders uit het bedrijf de RI&E uit en ondersteunt de preventiemedewerker. Samen

59. In artikel 13 van de Arbowet staat dat elke werkgever één of meerdere werknemers moet aanwijzen als preventiemedewerker, tenzij er minder dan 25 werknemers zijn — dan mag de werkgever zelf deze taak op zich nemen. De medezeggenschap (OR of PVT) heeft instemmingsrecht op de persoon en de positionering van de preventiemedewerker. Dit geldt alleen voor nieuw te benoemen preventiemedewerkers. De bestaande preventiemedewerkers kunnen gewoon blijven.

bekijken ze of machines goed zijn afgeschermd, of er veilig wordt getild en of er tekenen zijn van overbelasting.

Het werk gaat echter verder dan de vloer alleen. Ook achter de schermen gebeurt veel: van het schrijven van veiligheidsinstructies en het bijhouden van incidenten tot het opstellen van verbeterplannen en het begeleiden van voorlichtingsbijeenkomsten of trainingen. Waar nodig volgt een verdiepend gesprek, bijvoorbeeld met een manager of vertrouwenspersoon. En soms leiden de bevindingen tot aanvullende acties, zoals toolboxmeetings of extra instructies aan medewerkers.

Preventiemedewerker Harrij: 'Als de inventarisatie afgerond is, stel ik een rapport op. Daarin staat niet alleen welke risico's zijn gevonden, maar ook hoe ernstig die zijn, wat er feitelijk misgaat, hoe dit opgelost kan worden en wat de wet of norm hierover zegt. Ook wordt een streefdatum genoemd waarop de maatregelen uitgevoerd zouden moeten zijn.' 'Handig is dat er inmiddels verschillende branchespecifieke RI&E-instrumenten beschikbaar zijn, zoals RIE Nederland voor het MKB en het Steunpunt RI&E voor branches (RIE.nl). Voor het thema ongewenst gedrag staat de RI&E echter nog in de kinderschoenen. Waar bij andere instrumenten vooral feitelijk gedrag centraal staat, ligt de nadruk hier vaak nog sterk op beleving. Met de komst van de RI&E Sociale Veiligheid, de RIOG, is er gelukkig een nieuw hulpmiddel bijgekomen dat zowel feitelijk ongewenst gedrag als subjectieve ervaringen op de werkvloer in kaart brengt.'

'De bevindingen presenteer ik altijd samen met mijn advies over veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkvloer. Dat doe ik in aanwezigheid van de directie en de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Een onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting (PSA) verdient daarbij altijd aparte aandacht. De bedrijfsarts heeft een adviserende rol, vooral waar het medische of medisch gerelateerde klachten betreft. Soms zijn de klachten al arbeidsgebonden en hebben ze tot ziekte geleid, in dat geval is verwijzing naar behandeling noodzakelijk. In de bespreking denken directie, OR of PVT en de bedrijfsarts mee over verbetermaatregelen en over manieren om bewustwording rond ongewenst gedrag te vergroten. Tot slot wordt de RI&E, samen met het plan van aanpak, nog getoetst door een gecertificeerde arbodienst of een Arbo-kerndeskundige.'

Sluimerende risico's

De preventiemedewerker krijgt steeds meer signalen van ongewenst gedrag en verminderde motivatie. Collega's melden zich geregeld kortdurend ziek, in teams lopen spanningen op, er zijn klachten over hoge werkdruk en fysieke klachten zoals rug- of schouderpijn nemen toe. Daarin tekent zich een rode draad af: het gaat niet om acuut gevaar, maar om sluimerende risico's die op termijn kunnen leiden tot uitval, burn-out of langdurige arbeidsongeschiktheid. Het probleem is dat deze signalen in de verzuimcijfers nauwelijks zichtbaar zijn en door het management zelden als urgent worden herkend.

Ongewenst gedrag opsporen

Hoe breng je preventie voor ongewenst gedrag onder de aandacht als er (nog) geen directe problemen zijn? Hoe zorg je dat er ruimte ontstaat voor investeringen in een gerichte meting, met bijbehorende interventies – terwijl de organisatie vooral gefocust is op ‘zichtbare’ risico’s en korte termijn?

Harrij: ‘De preventiemedewerker werkt nooit alleen. Hij of zij is een spilfiguur tussen management, medewerkers, OR, bedrijfsarts en externe arbodiensten. Samen vormen zij het fundament voor een gezonde werkcultuur. Daarom besluit ik om eens in gesprek te gaan met de bedrijfsarts en de vertrouwenspersoon. De rug- en bewegingsapparatuurklachten waren hem ook opgevallen.’

‘Daarnaast waren er veel kortdurende ziekmeldingen met als reden ‘griep’. Beiden wisten we dat dit kon duiden op PSA-problematiek. De commissie Donner constateerde in 2001 al dat er zo’n 75% overlap zit tussen mentale- en spierklachten (30). Afname van weerstand en toename van infectieziektes was voor ons ook zo’n herkenbaar punt (31,32). Er was toen echter nog geen RI&E waarmee we een goed beeld kregen op het ongewenste gedrag en het effect op klachten. Daarom besloten we om diepte-interviews te doen.’

‘Bij de presentatie van een RI&E stelt de directie van het bedrijf niets te zullen doen met de uitslag van het PSA-onderzoek. De directie wil wel de aandachtspuntenlijst met het plan van aanpak in het maandjournaal publiceren. Ik was daar als preventiemedewerker al blij mee. Dan gebeurde er tenminste iets. Drie maanden later was de betreffende directeur overigens met behulp van de OR verdwenen.’

Dynamiek

In 2012 is de rol van de preventiemedewerker binnen de Arbowet geëvalueerd. In de praktijk blijkt dat deze vaak te weinig tijd en positie krijgt om het werk goed uit te voeren. Daarom pleiten overheid en sociale partners voor een sterkere rol en nauwere samenwerking met de OR. Dit leidt op 1 juli 2017 tot een wijziging in de Arbowet, waarmee de onafhankelijke en signalerende functie van de preventiemedewerker richting de bedrijfsarts wordt versterkt. Ook krijgen OR en PVT instemmingsrecht over de benoeming en positionering van de preventiemedewerker.

Vanaf 2020 verschuift de aandacht steeds vaker van alleen fysieke veiligheid naar psychosociale risico’s, zoals werkdruk, stress, intimidatie en grensoverschrijdend gedrag. De samenwerking tussen preventiemedewerker, vertrouwenspersoon en HR krijgt meer nadruk. In sommige sectoren worden in cao’s afspraken vastgelegd over opleiding, tijdsbesteding en het gebruik van instrumenten als de RI&E.

Harrij: ‘Een paar jaar geleden deed ik als preventiemedewerker bij een ICT-bedrijf een PSA-RI&E. Uit het onderzoek onder veertig medewerkers en drie directieleden kwam naar voren, dat één medewerker ernstig last had van seksuele intimidatie. De medewerker was naar de vertrouwenspersoon gegaan die haar de mogelijkheden noemde om in deze

situatie te handelen. Ze koos ervoor om zelf naar de dader te stappen en heeft zich uiteindelijk bij hem ziek gemeld.'

'Na zes maanden ziekte kwam de zaak via de stappen van de Wet Verbetering Poortwachter aan het licht. Het gerucht verspreidde zich door de organisatie en ook de personeelsvertegenwoordiging bemoeide zich ermee. De dader, een van de directieleden, deed het af als overdreven – 'dat ene nachtje na een beursdag'. Uiteindelijk grepen zijn mededirectieleden in: hij werd weggestuurd en moest opdraaien voor de kosten van het verzuim van de medewerker. Helaas bleef de vrouw nog langdurig arbeidsongeschikt.'

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) werkte samen met kennisinstituten (zoals TNO) en vakbonden/werkgeversorganisaties om de implementatie te begeleiden. Campagnes als *Voorkom verzuim, begin bij preventie* werden ingezet om bewustwording te vergroten. Ook werden er arbocatalogi opgesteld door werkgevers en werknemers waaruit individuele bedrijven hun informatie kunnen putten.⁶⁰

In de praktijk blijkt dat de preventiemedewerker nog steeds te weinig tijd krijgt voor de werkzaamheden. Hierdoor blijven er helaas veel taken liggen. Ook het gevraagd en ongevraagd advies geven levert nogal eens problemen op zoals uit de casus over seksuele intimidatie blijkt. Ongewenst gedrag is een bijzonder risico en niet elke werkgever staat ervoor open om deze arbeidsomstandigheden te inventariseren en gerichte acties te ondernemen. Wat hierbij helpt is om het kennisniveau van preventiemedewerkers hoog te houden en ze regelmatig bij te scholen. Daarmee blijven ze een goede gesprekspartner van de directie, bedrijfsarts, personeelszaken en bijvoorbeeld ook de vertrouwenspersoon.

Vanuit verschillende invalshoeken worden arbeidsomstandigheden in Nederland gemonitord. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (hierna NEA) heeft een brede focus op onder meer arbeid, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden.⁶¹ Werknemers worden bevraagd over onder meer werk-omstandigheden en over de mate waarin de werknemer aan arbeidsrisico's wordt blootgesteld, bijvoorbeeld of hij gevaarlijk of zwaar werk verricht en in hoeverre hij

60. In een arbocatalogus beschrijven werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijke afspraken over de wijze waarop zij (gaan) voldoen aan de doelvoorschriften van de overheid voor gezond en veilig werken. Een doelvoorschrift is een norm in de wet waaraan bedrijven zich moeten houden. Bijvoorbeeld het maximale geluidsniveau. De catalogus beschrijft technieken en manieren, goede praktijken, normen en praktische handleidingen voor veilig en gezond werken. Een arbocatalogus kan op branche- of bedrijfsniveau gemaakt worden. Werkgevers en werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoud en verspreiding van een arbocatalogus. Zie dossier Arbocatalogi op Arboportaal <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbobeleid/arbocatalogi>

61. Zie ook www.arboportaal.nl/onderwerpen/preventiemedewerker. De rapporten van de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) zijn vanaf 2012 te downloaden op <https://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/publicaties/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden>

werkdruk ervaart. De Werkgeversenquête Arbeidsomstandigheden (hierna WEA) is een tweejaarlijks onderzoek in Nederland naar het arbeidsbeleid van Nederlandse bedrijven en instellingen.⁶²

De Inspectie SZW houdt toezicht op de naleving van de Arbowet door bedrijven. De bevindingen van dit onderzoek worden sinds 1998 gepubliceerd in Arbo in bedrijf, een periodiek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In de editie van 2018 worden de kerncijfers over de naleving van de Arbowet gepresenteerd, evenals een overzicht van de arbeidsomstandigheden die bijdragen aan gezond en veilig werken.

Daarnaast behandelt het onderzoek *Preventie en Ziekteverzuim 2018* in hoeverre sociale partners afspraken over arbeidsomstandigheden in cao's hebben vastgelegd. Dit onderzoek, dat eens in de twee jaar plaatsvindt, richt zich op cao-afspraken die ziekteverzuim willen voorkomen (preventie) en op maatregelen die tijdens ziekte worden genomen. De belangrijkste doelen van dit onderzoek zijn het actualiseren van gegevens uit 2016, die een uitgebreid beeld geven van afspraken over ongewenste omgangsvormen, inzicht bieden in belangrijke cao-wijzigingen, een overzicht schetsen van de stand van zaken per sector met arbeidsrisico's, en laten zien welke afspraken in 2017 en 2018 tijdens cao-onderhandelingen zijn gemaakt over gezond en veilig werken.

☆ Kijk-, luister- en leestips

Filmpjes

Op www.preventiemedewerker.net vind je verschillende video's onder meer *Samenwerking met de bedrijfsarts*, *Adviseren zonder vingerwijzen* en *Zo zet je preventie op de kaart*.

Boeken *Preventiemedewerker* en *Preventiemedewerker in 100 vragen*

Een toegankelijk boek voor startende preventiemedewerkers is *Preventiemedewerker in 100 vragen* van Diehl, Koenders en Suijkerbuijk. Het boek behandelt vragen, de antwoorden zijn kort, to-the-point en praktisch toepasbaar, inclusief verwijzingen naar nuttige links en literatuur (33).

Preventiemedewerker van Diehl en Koenders is een praktische handleiding over de taken van de preventiemedewerker. Het biedt een overzichtelijke en diepgaande kijk op taken, functie-inhoud, wet- en regelgeving, RI&E, aansprakelijkheid, BHV, verzuimbeleid, werkplekinrichting, psychosociale arbeidsbelasting en sociale vaardigheden (8).

62. De werkgevers Enquête (WEA) is vanaf 2023 te downloaden op het CBS op [bs.nl/nl-nl/onze diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/korteonderzoeksomschrijvingen/werkgeversenquete#:~:text=Doel%20van%20de%20werkgeversenqu%C3%AAte%20\(WGE,in%20de%20zorg-%20en%20welzijnsector](https://bs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/korteonderzoeksomschrijvingen/werkgeversenquete#:~:text=Doel%20van%20de%20werkgeversenqu%C3%AAte%20(WGE,in%20de%20zorg-%20en%20welzijnsector)

Podcast Preventie is je medewerkers zien!

In gesprek met arbeidsdeskundige en vitaloog Jorien van Ammelrooy, commerciële manager Albert van Mildert en oprichter van VerzuimService Desk Audrey Rouweler. verzuimservicedesk.nl/actueel/podcast/podcast-3-preventie-is-je-medewerkers-zien/

Oefening

Je bent net benoemd tot preventiemedewerker in een middelgroot logistiek bedrijf (honderdvijftig medewerkers) dat pakketten sorteert en bezorgt. Uit het laatste RI&E-rapport blijken drie belangrijke risico's:

- **Fysieke belasting:** tillen van zware pakketten, veel bukken en draaien.
- **Verkeersveiligheid:** bezorgers op de weg met tijdsdruk.
- **Ongewenst gedrag:** spanningen en schelden in het sorteercentrum tijdens piekuren.

De directie vraagt jou om de komende maand drie prioriteiten te kiezen voor je werk.

1. **Lees** de lijst met taken van de preventiemedewerker nog eens in dit hoofdstuk.
2. **Bepaal** welke drie taken nu het belangrijkste zijn voor dit bedrijf en leg kort uit waarom.
3. **Werk** voor één van die taken een eerste actieplan uit. Beschrijf:
 - wat je precies gaat doen;
 - wie je erbij betreft (bijvoorbeeld leidinggevenden, OR, arbodienst);
 - hoe je gaat controleren of het werkt.

Extra uitdaging: bedenk hoe je deze risico's in het komende jaar blijvend onder de aandacht kunt houden, ook als het druk is.

25 De OR-secretaris*

Udo: 'Chantal, een jonge vrouwelijke croupier, wilde zo snel mogelijk een gesprek met mij. Dit omdat ze voor de zoveelste keer tijdens haar werk in de viproom iets meemaakte waarvan ze dacht: kan dit wel? Of doe ik hier te moeilijk over? Zij is de laatste maanden overigens niet de enige die de vraag stelt of bepaald gedrag van klanten wel of niet geaccepteerd moet worden. Van andere OR-leden hoor ik regelmatig dat vooral vrouwen hiermee komen. Vrijwel allemaal willen ze alleen in vertrouwen iets kwijt, ze zijn al blij dat er iemand luistert.'

Het gesprek met Chantal

Het gesprek tussen OR-secretaris Udo en Chantal maakt pijnlijk duidelijk hoe klanten in de viproom soms met medewerkers omgaan. Natuurlijk, Chantal begrijpt dat verliezen emoties oproept en dat klanten fel kunnen reageren – dat hoort bij het spel. Maar geregeld gaat het veel verder en wordt zij persoonlijk aangevallen. Grof taalgebruik, beledigingen en bedreigingen vliegen haar om de oren, zeker als er drank in het spel is.

Het ergste moment was toen een klant haar uitmaakte voor hoer en dreigde 'dat mooie smoeltje eens te verbouwen'. Haar leidinggevende stond erbij, maar greep niet in. Sterker nog: nadat de klant was vertrokken, maakte hij er luchtig een grapje over, alsof Chantal het zelf had uitgelokt. Voor haar voelde het alsof zij verantwoordelijk werd gehouden voor het verlies van de klant – en daarin volledig alleen stond.

'Niet erg genoeg'

OR-secretaris Udo schrikt geregeld van wat medewerkers meemaken. Soms vraagt hij zich af: gebeurt dit echt bij ons, op onze werkvloer? Volgens Chantal zijn er al verschillende vrouwelijke collega's vertrokken omdat zij zich sociaal onveilig voelden. Ze wilden hun ervaringen niet aankaarten. Opvallend genoeg gaat vrijwel niemand met dit soort problemen naar HR of een vertrouwenspersoon. Ook Chantal niet. Voor haar voelt het 'niet erg genoeg', terwijl ze tegelijkertijd niet met collega's of haar teamleider durft te bespreken wat ze ervaart. De angst om als zeurpiet te worden gezien, speelt mee. In een bedrijf als dit heerst immers de gedachte dat je tegen een stootje moet kunnen.

En dat terwijl ze haar werk als casinomedewerker leuk vindt en er juist steeds beter in wordt. Toch beseft ze dat dit zo niet jaren vol te houden is. Daarom klopte ze aan bij Udo. Ze kende hem persoonlijk, wist dat hij discreet is en de weg binnen de organisatie goed kent. Bovendien vertrouwt ze erop dat hij als OR-secretaris de juiste

* Dit hoofdstuk is geschreven met medewerking van **Tineke de Rijk**, medezeggenschapsdeskundige, voordrachtscommissaris, voormalig OR-trainer SBI Formaat en actief lid FNV Vrouwennetwerk. Tineke publiceert in o.a. het OR-magazine.

stappen kan zetten. Ze vroeg hem wat de ondernemingsraad hiermee kan doen. Udo gaf haar de zekerheid dat het onderwerp in de OR besproken zal worden.

Wie komt er voor Chantal op?

Eerlijk is eerlijk: dit soort situaties zijn lastig, zeker in een werkomgeving als een casino. Maar sociaal onveilig gedrag kan overal ontstaan – tussen collega's, tussen leidinggevend en medewerkers, of van klanten richting personeel. En best vaak gaat het ook om een combinatie van deze drie (35).

Slechts zelden is het direct duidelijk waar het precies misgaat. Vaak speelt er van alles onder de oppervlakte, terwijl de cultuur zodanig is dat niemand er echt over durft of wil praten. Niet gek dus dat individuele medewerkers aan zichzelf gaan twijfelen. En als, zoals in deze case, een leidinggevende vooral bezig is de klant tevreden te houden – wie komt er dan nog op voor een collega als Chantal?

Wat ook vaak meespeelt, is dat medewerkers zelf het gedrag wegwuiven: 'Het valt wel mee', 'Je moet niet zeuren', 'Je moet tegen een grapje kunnen' of: 'Het hoort erbij.' Niet ernstig genoeg, denken ze, om naar een vertrouwenspersoon of klachtencommissie te stappen. Het gevolg? Het ongewenste gedrag blijft bestaan, wordt genormaliseerd, mensen passen zich aan – tot ze het niet meer volhouden, ziek worden of zelfs vertrekken.

Wat kan de OR doen?

Chantal was opgelucht dat ze haar verhaal kwijt kon, maar hoopte tegelijkertijd dat er ook richting HR en het management actie zou worden ondernomen. Voor de ondernemingsraad ligt dat echter anders: individuele klachten vallen niet onder hun mandaat. Wat wel mogelijk was, was haar adviseren om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon, die beter kan inschatten wat binnen de organisatie acceptabel gedrag is.

Toch riep Chantals ervaring belangrijke vragen op. Waarom aarzelen werknemers om naar de vertrouwenspersoon te stappen? Waarom voelde zij zich niet gesteund door haar leidinggevende? En waarom durfde ze haar ervaringen niet te delen met collega's, omdat ze dacht dat het 'allemaal wel meevalt'? Voor de ondernemingsraad zijn dit signalen dat er structureel meer aandacht nodig is voor sociale veiligheid binnen de organisatie.

Udo: 'Chantals ervaringen in de viproom hebben we in de OR als case besproken onder begeleiding van een externe deskundige op het terrein van gedrag en sociale veiligheid. We hebben als OR besloten om met beide vertrouwenspersonen in gesprek te gaan. Ook willen we van de A&O-deskundige van de arbodienst horen hoe andere organisaties ongewenst gedrag van klanten aanpakken. Daarnaast willen we onderzoeken wat de rol is van de leidinggevend, hoe zij worden begeleid in het omgaan met dergelijke situaties.'

Meer nodig dan alleen klachtencommissie

In de situatie van Chantal hadden vooral de directe collega's meer kunnen doen. Een leidinggevende had haar bijvoorbeeld kunnen wegroepen voor een praktische taak, zodat de druk op haar werd verlicht zonder dat de klant er iets van merkte. Ook de ondernemingsraad ziet mogelijkheden om dit beter te organiseren. Active bystander-trainingen zouden hierbij kunnen helpen, waarbij zowel leidinggevendenden als werknemers leren hoe ze in kunnen grijpen als er iets misgaat (zie hoofdstuk 8: Omstanders activeren). Je hoeft tenslotte niet lijdzaam toe te kijken wanneer een situatie escaleert – er is altijd iets dat je kunt doen.

Toch speelt er een complicatie: in de viproom gaat veel geld om, en het management is niet happig op discussies over klantgedrag. Een alcoholverbod na een bepaald aantal drankjes is bijvoorbeeld al snel onbespreekbaar. Wel kwamen er andere ideeën naar voren, zoals Chantal koppelen aan een oudere, ervaren collega die beter weet hoe om te gaan met lastige klanten. Ook zou het rooster zo kunnen worden aangepast dat zij minder late diensten draait, aangezien het risico op incidenten in die uren het grootst is. Volgens de cao heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht op de roosters, waardoor dit onderwerp kan worden ingebracht in het overleg met de bestuurder.

De bredere conclusie van de ondernemingsraad is dat er te veel is vertrouwd op formele structuren, zoals de klachtencommissie en de aanwezigheid van vertrouwenspersonen. Als medewerkers daar nauwelijks gebruik van maken, is dat een teken dat er in de praktijk nog iets niet klopt.

Samenwerking vertrouwenspersoon en OR

Opvallend is dat Chantal denkt dat je wel iets heel ernstigs meegemaakt moet hebben om naar de vertrouwenspersoon te gaan. De onbekendheid met wat een vertrouwenspersoon kan betekenen, bleek ook in de OR te spelen. Een OR dient er dus niet alleen op te letten dat er een of meer vertrouwenspersonen zijn, voorlichting geven over wat deze kunnen en waar ze te bereiken zijn is minstens zo belangrijk.

In de praktijk blijken de vertrouwenspersonen en een OR in de organisatie niet bepaald structureel met elkaar te communiceren. Irene Verplancke, vertrouwenspersoon en LIVP-trainer, herkent dit: 'Bij één organisatie waar ik voor werk, wacht ik al twee jaar op een kennismaking met de OR. Dat moet beter. We willen immers hetzelfde: een veilige werkomgeving voor iedereen.' (www.viaverplancke.nl).

Udo: 'We hebben besloten de vertrouwenspersoon minimaal één keer per jaar uit te nodigen voor onze OR-vergadering, wanneer het jaarverslag wordt besproken. Op deze manier zijn we goed geïnformeerd om eventuele conclusies over de organisatie te trekken.'

De taken

Hoe ga je als OR om met (on)gewenst gedrag?

1. Een ondernemingsraad (OR) kan veel meer doen rond gedrag dan op het eerste gezicht lijkt. De Wet op de Ondernemingsraden (WOR), de Arbowet en vaak ook een

CAO (Collectieve Arbeidsovereenkomst) bieden hier allerlei mogelijkheden voor. Zo zegt artikel 28.1 van de WOR dat de OR moet opletten of wetten en regels goed worden nageleefd. Dat gaat bijvoorbeeld over de Arbowet, afspraken in de CAO en regels voor werktijden en pauzes.

2. In veel CAO's staan afspraken over vertrouwenspersonen en een klachtenstructuur (zie kader). Soms heeft de OR daar zelf ook een rol in. Volgens artikel 28.3 van de WOR moet de OR zich ook quoteren tegen discriminatie en zorgen voor gelijke behandeling van mannen en vrouwen.
3. De Arbowet verplicht werkgevers om een goed beleid te hebben om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen. Hieronder vallen zaken als pesten, agressie, seksuele intimidatie, stress en hoge werkdruk. Zo'n beleid begint met een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E).
4. Een goed beleid bestaat bijvoorbeeld uit voorlichting geven aan medewerkers en leidinggevendenden, vertrouwenspersonen aanstellen, een gedragscode opstellen en zorgen voor een duidelijke klachtenregeling met een klachtencommissie en procedure.
5. Volgens de Arbowet moeten werkgevers én werknemers zorgen voor een gezonde en veilige werkplek. Het gaat hierbij zowel om preventief als curatief beleid.
6. De OR heeft instemmingsrecht als het gaat om de RI&E (de vragenlijst waarmee risico's worden geïnventariseerd). De OR mag zelfs zelf vragen voorstellen.⁶³ Dit geldt ook als de RI&E of het plan van aanpak later wordt aangepast. Op de site van SZW staat een zelfinspectietool voor werkdruk en ongewenst gedrag <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/zelfinspectie-werkdruk-en-ongewenst-gedrag> In dit boek geven we ook diverse opties via platforms voor een RI&E of dieptemeting. Daarnaast moet de OR instemmen met een klachtenregeling en met hoe de preventiemedewerker wordt aangesteld, wat die precies doet en hoe die wordt beoordeeld⁶⁴ (36).
7. Vanaf 1 januari 2025 zijn organisaties met meer dan tien medewerkers verplicht om een vertrouwenspersoon te hebben (37). De OR moet erop toezien dat dit goed geregeld is, bijvoorbeeld door te letten op de vereisten voor de opleiding

63. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) regelt dat de ondernemingsraad (OR) het recht heeft om vragen en onderwerpen aan te dragen voor de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Dit recht is niet specifiek benoemd als een apart artikel in de Arbowet, maar volgt uit de bevoegdheden van de OR zoals vastgelegd in de WOR, specifiek in artikel 27 en 28, in relatie tot de Arbowet.

64. De Arbowet, artikel 13, stelt dat een werkgever zich bij zijn arbobeleid moet laten bijstaan door één of meer deskundige werknemers, de preventiemedewerker(s). De werkgever is verantwoordelijk voor de aanstelling van de preventiemedewerker(s), maar de OR moet instemmen met de keuze. Dit betekent dat de OR een controlerende rol heeft en toeziet op de deskundigheid en onafhankelijkheid van de preventiemedewerker. In de praktijk betekent dit dat de OR kan adviseren over de keuze van een preventiemedewerker en kan weigeren in te stemmen met een ongeschikte kandidaat. De OR kan ook een eigen kandidaat voordragen of meedenken over de invulling van de taken van de preventiemedewerker.

en certificering van de vertrouwenspersoon, en ervoor te zorgen dat deze goed bereikbaar en zichtbaar is voor iedereen. Een organisatie kan kiezen voor een interne vertrouwenspersoon, een externe of een combinatie van beiden (38,39).

Klachtenstructuur

Een goede klachtenstructuur kan per organisatie verschillend zijn ingericht. Hierbij is sprake van een gradueel klachtbegrip. De structuur kan heel informeel tot zeer formeel van opbouw zijn. De informele en formele wegen die bewandeld kunnen worden, dienen verschillende doelen. Een informeel traject heeft tot doel de relatie tussen de verschillende partijen te herstellen en verdere escalatie van een situatie of conflict te voorkomen. Of om het ongewenste gedrag direct te doen stoppen. Het informele traject heeft dan ook de voorkeur. Maar als de informele weg niet tot een gewenst resultaat leidt, of als het pestgedrag, de seksuele intimidatie of discriminatie te ernstig van aard is, kan een formeel traject, dat leidt tot een uitspraak over de gegrondheid van een klacht, noodzakelijk zijn. Het formele traject betekent dat zorgvuldig onderzoek plaatsvindt, met hoor en wederhoor. Op basis daarvan kunnen zorgvuldige beslissingen genomen worden. Deze kunnen verstekkende gevolgen hebben: van een schriftelijke waarschuwing tot een ontslag.

—
Bron: SZW Arbeidsinspectie (40)

Udo: 'Als OR hebben we, samen met onze eigen arbocommissie, contact gezocht met de arbodienst en de bedrijfsarts. We willen niet alleen instemmen met de nieuwe RI&E, maar ook inhoudelijk meedenken over de opzet van de vragenlijst die komend voorjaar wordt afgenomen. Daarbij nemen we ook de ervaringen van Chantal mee. En we hebben de vertrouwenspersonen in de OR-vergadering uitgenodigd om met hen te overleggen over hoe ze meer zichtbaar en bekend kunnen worden in de organisatie. Als gehele OR hebben we een cursus over sociale veiligheid gepland om met elkaar te formuleren wat we hier onder verstaan en hoe we daar in de eigen organisatie vorm aan willen gaan geven. Daarna gaan we met HR en bestuurder in overleg. Want dat we meer beleid moeten gaan ontwikkelen en ook de uitvoering daarvan bewaken is ons wel duidelijk.'

OR, neem je actieve rol!

Een OR heeft volgens de Wet op de OR (WOR) niet alleen de taak om op zaken toe te zien en ervoor te zorgen dat regels worden nageleefd, maar mag ook zelf met initiatieven komen. Zo kan de OR bijvoorbeeld vragen om een onafhankelijk onderzoek als er signalen zijn van sociaal onveilig gedrag dat kan leiden tot psychosociale arbeidsbelasting. Ook kan de OR onderzoeken of de klachtenregeling nog effectief is, voorstellen dat leidinggevend een training krijgen om onveilig gedrag te herkennen, of in kaart

brengen welke risico's er in (delen van) de organisatie zijn op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting. Bekend is bijvoorbeeld dat mensen en vooral vrouwen met een flexibel arbeidscontract een groter risico lopen slachtoffer van ongewenst gedrag te worden.

Het is wel belangrijk dat de OR deze actieve rol ook echt pakt of krijgt. Michiel de Vries, hoogleraar bestuurskunde aan de Radboud Universiteit, doet sinds 2005 onderzoek naar integriteitsonderzoek. Hij wijst erop dat werkgevers vaak veel invloed hebben op hoe zo'n onderzoek wordt ingericht (41). Na een incident waarbij integriteit in het spel is, schakelen besturen en raden van toezicht vaak een extern bureau in om uit te zoeken wat er misging. De OR wordt er dan pas achteraf bij gehaald. Maar de OR kan juist al in een vroeg stadium zijn advies- en informatierecht gebruiken om mee te praten over de opzet en inhoudelijke vragen van zo'n onderzoek.

Een andere ontwikkeling is dat bij organisaties zonder CAO, de OR vaak direct met de werkgever overlegt over arbeidsvoorwaarden en over hoe het verplichte arbobeleid rond psychosociale arbeidsbelasting en sociale veiligheid wordt ingevuld.⁶⁵ Dan ligt hier helemaal een taak voor de OR.

De collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)

De CAO regelt de arbeidsvoorwaarden: zowel de primaire voorwaarden (het directe inkomen) als de secundaire (zaken als scholing en verlof). Een CAO wordt afgesloten op organisatieniveau tussen werkgever en vakbonden, of op sectorniveau tussen werkgeversorganisaties en vakbonden. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verklaart een CAO meestal algemeen verbindend. Dat betekent dat alle werknemers binnen een organisatie of sector eronder vallen, al zijn er soms uitzonderingen voor hoger personeel.

De OR kan in een CAO specifieke taken krijgen. Zo moet de OR uit het casino-voorbeeld instemmen met afspraken over arbeidstijden en roosters. In verschillende CAO's, zoals die in de gehandicaptenzorg, staan ook afspraken over hoe om te gaan met ongewenst gedrag.

De CAO-gehandicaptenzorg

Petra is persoonlijk begeleider van cliënten met een complexe zorgvraag en probleemgedrag. 'Een paar maanden geleden kreeg ik onverwacht een schop in mijn buik. Ik vloog naar achteren tegen het aanrecht aan. Uit het niets, ik was overdonderd. Ik heb bewust voor deze doelgroep gekozen en weet dat agressie erbij kan horen. Maar het hóórt natuurlijk niet. Wat is mij allemaal al niet is overkomen? Bijten, schoppen, spugen, slaan, schelden. En het raakt je elke keer weer, al ben je nog zo ervaren. Agressie mag je nooit gewoon gaan vinden. We hebben op brancheniveau gelukkig veel steun. Bijvoorbeeld de aanpak van

65. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2025-07-01>

rood, groen en oranje gedrag. Daarbij schakel je steun van collega's in. Want het gaat om de veiligheid van cliënten, hun naasten én degenen die hen begeleiden en ondersteunen. Nu de zorg ambulanter is geworden vormt dit een nieuwe uitdaging, want in de thuissituatie werk je zonder directe collega's.

—
Bron: VNG Gehandicaptenzorg

Grensoverschrijdend gedrag in de zorg

In de met de bonden afgesproken CAO Gehandicaptenzorg waar Petra onder valt, staat hoe grensoverschrijdend gedrag moet worden aangepakt. Werkgevers zijn verplicht om een plan van aanpak met de volgende elementen op te stellen:

- Een duidelijk statement van de directie;
- Een definitie van grensoverschrijdend gedrag;
- Periodieke aandacht voor sociale veiligheid;
- Toegang tot een vertrouwenspersoon;
- Een klachtenregeling met een onafhankelijke commissie.

De vraag is dan wel of dit allemaal ook bekend is bij Petra en haar leidinggevende(n). Zij kunnen een beroep doen op de vakbonden die deze CAO hebben afgesloten. Individuele werknemers die lid zijn, krijgen ondersteuning van de bond en kunnen eventueel een rechtszaak beginnen. Ook in deze sector heeft de OR een toezienende taak op de uitvoering van de CAO. De OR zou dus moeten toetsen of de werkgever dit beleid inderdaad vormgeeft en hoe dat in de praktijk uitpakt.

OR en PVT, hoe zit het?

Organisaties met vijftig of meer werknemers vallen onder de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Bij organisaties met tien tot vijftig werknemers kan een personeelsvertegenwoordiging (PVT) worden ingesteld. Werknemers hebben het recht om hun werkgever te vragen zo'n OR of PVT op te richten, en de werkgever moet dat dan ook doen.

Alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst mogen zich verkiesbaar stellen voor de OR – met uitzondering van de bestuurder. In het OR-reglement staat meestal vermeld hoe lang iemand in dienst moet zijn om mee te mogen doen aan de verkiezingen. In overleg met de bestuurder kun je ook afspreken dat bijvoorbeeld uitzendkrachten die al langere tijd bij de organisatie werken, stem- en/of kiesrecht krijgen. Het aantal leden in de OR hangt af van het aantal medewerkers: bij 50 tot 100 werknemers zijn dat vijf leden, bij 100 tot 200 zeven leden, bij 200 tot 400 negen leden, en zo loopt het verder op tot maximaal vijftien leden bij organisaties met meer dan 1000 werknemers. Daarnaast kan de OR zogenaamde kiesgroepen instellen, zodat verschillende afdelingen of teams direct vertegenwoordigd zijn in de raad.

Het OR-reglement

De OR legt zijn werkwijze vast in een reglement. Daarin staan afspraken over de samenstelling, het aantal leden, de zittingstermijn en het verloop van de OR-verkiezingen. Ook beschrijft het reglement hoe de OR functioneert: bijvoorbeeld de rol van het secretariaat, het dagelijks bestuur (voorzitter en secretaris), het minimale aantal leden dat nodig is voor een stemming en hoe besluiten worden genomen.

De OR kan besluiten om uit meer of juist minder leden te bestaan en kan ook plaatsvervangende leden aanstellen. OR leden hebben rechtsbescherming: ze kunnen niet ontslagen worden omdat ze OR werk doen en ze moeten dat werk met behoud van salaris kunnen uitvoeren. Dit geldt ook voor plaatsvervangers.

OR-leden dienen hun werk vertrouwelijk te doen. Soms kan de werkgever bijvoorbeeld bij een voorgenomen fusie of reorganisatie vragen om geheimhouding. Dit mag echter nooit voor altijd zijn: de OR moet uiteindelijk met de achterban kunnen communiceren. In het reglement staat ook hoe vaak er minimaal per jaar overlegd wordt met de bestuurder en hoe de agenda daarvoor wordt gemaakt.

De OR is verplicht een jaarverslag op te stellen, zodat de achterban – die hen gekozen heeft – kan zien wat er gedaan is. Via de SER is een voorbeeldreglement beschikbaar (2).

Naast het reglement kan de OR samen met de bestuurder ook een convenant afsluiten waarin extra afspraken staan, bijvoorbeeld over meer rechten dan de WOR standaard biedt. Tijdens de zittingsperiode mag niet zomaar van het reglement worden afgeweken. In een bedrijfs- of sector-cao kunnen bovendien ook extra rechten of taken aan de OR worden gegeven.

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is er vooral op gericht om werknemers invloed te geven op belangrijke besluiten binnen de organisatie. Het gaat dan zowel om strategische keuzes als om zaken die meer te maken hebben met arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid. De OR is bepaald niet een 'doorgeefluik' van personeelsvragen aan de bestuurder maar kan op strategisch niveau een invloedrijke rol spelen.

Voor organisatorische onderwerpen heeft de OR adviesrecht (artikel 25) en bij personele aangelegenheden instemmingsrecht (artikel 27). Alleen als in de CAO hierover iets anders is afgesproken, geldt die afspraak in plaats van het instemmingsrecht. Dan nog heeft de OR de taak toe te zien op een juiste uitvoering en/of invulling van het CAO-artikel.

Het adviesrecht houdt in dat de bestuurder het advies van de OR niet zomaar naast zich neer mag leggen. De bestuurder moet hierop ten minste één keer inhoudelijk reageren tijdens een formeel overleg, waarvan een verslag wordt gemaakt. Doet de bestuurder dit niet, dan kan de OR in beroep gaan bij de Ondernemingskamer. Dat geldt ook als de OR kan laten zien dat de bestuurder het OR-advies helemaal niet heeft meegenomen in de besluitvorming. Als de bestuurder het advies van de OR naast zich neerlegt, moet hij wel uitleggen waarom. Het belangrijkste van het adviesrecht is dat de OR echt de kans krijgt om mee te denken en invloed uit te oefenen. Bij het instemmingsrecht ligt het iets anders: een besluit waarvoor instemming van de OR nodig is, mag niet zomaar worden uitgevoerd zonder die instemming. Gebeurt dat toch, dan kan de OR naar de

kantonrechter stappen. In beide situaties kan de OR vooraf hulp vragen aan de bedrijfscommissie. Die is verbonden aan de SER en kan advies geven of bemiddelen.

Informatierecht

Een ander belangrijk recht van de OR is het informatierecht (artikel 31). Dat bestaat uit twee delen: passief en actief. Passief betekent dat de bestuurder uit zichzelf alle belangrijke informatie moet delen die relevant is voor het werk van de OR. Denk aan documenten zoals de statuten, de organisatiestructuur, financiële cijfers en informatie over het personeel.

Actief houdt in dat de OR minimaal twee keer per jaar actief wordt bijgepraat over grote zaken, zoals strategische plannen en ontwikkelingen binnen het bedrijf. Bij die overleggen mag ook een lid van de Raad van Commissarissen worden uitgenodigd.

Daarnaast heeft de OR altijd recht op de informatie die nodig is om het werk goed te kunnen doen. Denk bijvoorbeeld aan gegevens over hoe de klachtencommissie functioneert, hoe het staat met de inzet van vertrouwenspersonen, of welke methoden worden gebruikt om ongewenst gedrag te meten. Via het initiatiefrecht (artikel 23) kan de OR ook zelf onderwerpen op de agenda zetten – bijvoorbeeld het thema gedrag op de werkvloer. Als daar extra kennis voor nodig is, mag de OR deskundigen inschakelen, zowel intern als extern. De kosten daarvoor zijn voor de werkgever.

Een voorbeeld: in een OR bij een casino werd een externe deskundige op het gebied van Arbeid & Organisatie ingeschakeld. Over een initiatiefvoorstel van de OR moet in elk geval één keer formeel worden vergaderd. De bestuurder mag zo'n voorstel niet zomaar zonder uitleg naast zich neerleggen.

Voor ambtenaren geldt een iets andere regeling. De OR heeft dan geen adviesrecht over besluiten die onder het zogenaamde *politieke primaat* vallen. Dat betekent bijvoorbeeld dat de OR van een gemeente geen advies mag geven over besluiten van de gemeenteraad. Wel moet de OR worden betrokken bij de personele gevolgen van die besluiten.

De Personeelsvertegenwoordiging (PVT)

Bij kleinere organisaties kan een PVT (Personeelsvertegenwoordiging) worden ingesteld. Deze heeft net als de OR advies-, instemmings-, informatie- en initiatiefrechten (volgens artikel 35c lid 1 WOR). De werkgever is verplicht zich hieraan te houden. Alleen geldt voor een PVT geen beroepsrecht: je kunt dus niet naar de Ondernemingskamer of kantonrechter stappen. Een PVT moet uit minimaal drie personen bestaan.

Is er helemaal geen OR of PVT? Dan moet de ondernemer minstens twee keer per jaar een personeelsvergadering (PV) organiseren. Daarnaast moet de werkgever met de PV overleggen over het arbobeleid en het naleven van de arbeidsvoorwaarden. Overigens mag een organisatie met minder dan 50 medewerkers ook gewoon een volledige OR oprichten.

Is er nog geen OR? Dan begint het vaak met het vormen van een werkgroep of interne commissie die een voorlopig OR-reglement opstelt. Volgens artikel 48 WOR

moet de ondernemer dit reglement eerst voorleggen aan de vakbonden die binnen het bedrijf leden hebben. Een handig voorbeeldreglement is gratis te downloaden via de website van de Sociaal-Economische Raad (4,5,7). SBI Formaat kan daarbij ondersteunen, bijvoorbeeld met een reglement op maat of een controle of het reglement aan de wet voldoet (<https://www.sbiformaat.nl/kennisbank/or-commissie/>)

OR-secretaris Udo: 'We zijn er vooral om de stem van medewerkers te laten horen. We moeten vertrouwelijkheid bewaken, zorgen voor medezeggenschap, en werken aan een cultuur waarin medewerkers veilig hun zorgen kunnen uiten, ook als ze sociaal onveilig gedrag ervaren. Daarvoor hebben we niet alleen regels, maar ook goede randvoorwaarden nodig. Denk aan een budget, tijd en ruimte om ons werk te doen. Soms stellen we commissies in om bepaalde thema's beter te kunnen behandelen. Dat hoort allemaal bij professioneel OR werk en staat in de randvoorwaarden van ons reglement.'

'We zijn geen doorgeefluik en geen aparte afdeling. We zijn vertegenwoordigers van de mensen op de werkvloer – gesprekspartner van bestuurders, toezichthouders, vakbonden. Juist als het spannend wordt, bijvoorbeeld rond ongewenst gedrag, moeten we onze rol pakken. Want dát is waar medezeggenschap om draait: zorgen dat iedereen zich gehoord en beschermd voelt.'

☆ Leestips

Boek *De WOR-code*

Voor wie die zich wil verdiepen in de wet, bevelen wij het boek *De WOR-code* aan (42). Het biedt heldere uitleg over de wet en de bijbehorende rechtspraak en is een waardevol naslagwerk.

Boek *WOR Wet op de ondernemingsraden 2025*

Ook het boek van Inge Hofstee, *WOR Wet op de ondernemingsraden 2025*, geeft een aardig overzicht (43).

Documenten *Voorbeelddocumenten Ondernemingsraden van de SER*

Deze al eerder geciteerde documenten zijn zeer informatief. Er is daarnaast onder andere een *Model of Rules of procedure for work councils* en een *Algemene gang van zaken overleg: artikel 24 lid 1 van de WOR* beschikbaar (4,5,10). Zie de SER-website: www.ser.nl/nl/Publicaties/voorbeeldreglement-ondernemingsraden

Sites

Op de websites van de vakbonden kun je veel informatie vinden. SBI Formaat biedt o.a. OR-trainingen op maat, scholing van vertrouwenspersonen en klachtencommissies. De FNV kent een vertrouwenstelefoon waar men met vragen over ongewenst gedrag terecht kan, doet zelf ook regelmatig onderzoek naar gedrag, zoals in de media en

cultuursector, en biedt trainingen Active Bystander aan. Op de website van de FNV is ook veel inhoudelijk materiaal over het thema gedrag te vinden.

www.fnv.nl

www.sbiformaat.nl

Op www.arboportaal.nl is informatie te vinden over arbobeleid, RI&E en de taken van de OR

Onpartijdigheid

De *Handreiking Meldingen van Seksueel Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer* pleit ervoor dat de OR bij opvolging meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag Fase 2 niet betrokken wordt. Dit om partijdigheid te voorkomen (zie kader). Wat vind jij hiervan?

Partijdigheid

Onderzoekers moeten onpartijdig zijn en zelfs de schijn van partijdigheid moet worden voorkomen. Daarbij is het van belang dat zij zuiver en zonder vooringenomenheid de betrokkenen tegemoet treden en feiten objectief vaststellen en wegen. Bij interne onderzoekers is het daarom belangrijk om oog te hebben voor de schijn van partijdigheid en belangenverstrengeling van de onderzoekers. Dat is bijvoorbeeld relevant als zij werkzaam zijn bij HR, management(ondersteuning) of de ondernemingsraad. Het is daarom af te raden dat zij een rol hebben bij het uitvoeren van intern onderzoek. Interne onderzoekers hebben immers relatief snel de schijn van partijdigheid tegen en dat schendt het vertrouwen van de betrokkenen. Ook vertrouwenspersonen kunnen geen onderzoek doen omdat zij naast de melder staan en in die zin partijdig zijn.

—
Bron: *Handreiking Meldingen van Seksueel Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer* (44).

Oefening

1. Weet jij wat er in jouw organisatie geregeld is op het gebied van ongewenst gedrag? Is er een klachtencommissie en procedure? Zijn er vertrouwenspersonen en weet je die te vinden? Heeft jouw organisatie een OR of PVT? Weet jij wie daar inziet en wat ze zoal doen?
2. In welke sector/organisatie werk jij? Val je onder een CAO? Is daarin iets opgenomen over ongewenst gedrag? Zoek dat eens op.
3. Voldoet het beleid in jouw organisatie als het gaat om ongewenst gedrag aan de afspraken? Speelt de OR hierin een rol? Is er een RI&E en een plan van aanpak waarin risicofactoren voor ongewenst gedrag genoemd zijn? Ga eens in gesprek met een of meerdere collega's over wat zij weten van het beleid, wat zij aan sociaal onveilig gedrag ervaren, en wat ze missen in de aanpak ervan.

26 De klachtencommissievoorzitter*

Al meer dan vijftien jaar werkt Carla met veel plezier bij de organisatie waar ze na haar opleiding is begonnen. Eerst in een startende rol, later doorgegroeid naar een meer senior-rol. Graag zou Carla in de komende jaren nog een stap maken naar een leidinggevende positie.

De samenwerking met haar nieuwe leidinggevende Rob, die een half jaar geleden bij de organisatie is komen werken, lijkt die promotie echter in de weg te staan. Regelmatig zijn er meningsverschillen tussen hen. Rob heeft een totaal andere werkwijze dan Carla en haar collega's al jaren gewend zijn. Zijn ideeën over de toekomst van de organisatie zijn ook compleet anders.

Carla heeft het idee dat Rob haar bewust geen ruimte geeft, haar overrulet in vergaderingen, haar plenair belachelijk maakt en haar buitensluit als het gaat om deelname in projectteams. Dit beïnvloedt haar werkplezier op een negatieve manier. Ze voelt zich niet gewaardeerd, terwijl ze veel ervaring heeft en zich al zoveel jaren inzet voor de organisatie. Ze heeft het gevoel op eieren te moeten lopen om niet continu negatieve feedback van Rob te ontvangen. Het maakt haar onzeker. Daarnaast kan ze op deze manier de kans op doorgroei naar de leidinggevende positie ook wel vergeten!

Na drie maanden dient ze een klacht in bij de klachtencommissie over het gedrag van Rob.

Als klachtencommissie sta je midden in een spannend en soms kwetsbaar krachtenveld. Mensen kloppen bij de klachtencommissie aan omdat er iets mis is gegaan: ze voelen zich onveilig, onheus bejegend of niet gehoord. Regelmatig lopen daar meerdere (emotionele) zaken door elkaar: bejegening en gedrag, maar ook rollen, posities en andere arbeidsrechtelijke issues. Dat vraagt om meer dan procedurele nauwkeurigheid. En het vraagt om empathie, overzicht en koersvastheid. Dat laatste is belangrijk: waar gaat de klachtencommissie wél over en wanneer is zij hier niet toe bevoegd?⁶⁶

Uitgangspunten

1. Voordat we een opdracht accepteren voor klachtbehandeling checken we of de opdrachtgever beschikt over een toetsingskader. Dit toetsingskader kan bestaan in de vorm van een klachtenregeling, klachtenprocedure, gedragscode en/of

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Paula van den Bosch. Zij is sociaal wetenschapper en arbeidsjurist en treedt regelmatig op als voorzitter in klachtencommissies. In het dagelijks leven is zij als directeur verbonden aan het Landelijk Instituut Vertrouwenspersonen, het Landelijk Netwerk van Vertrouwenspersonen, Onderzoekscommissie B.V., Klachtencommissie B.V., Academy voor Psychologica en het Ontwikkelplein. Deze organisaties zetten zich in voor sociale veiligheid in organisaties.

66. Nationale Ombudsman. (2018). *Handreiking klachtenbehandeling voor (semi-)publieke organisaties*. Den Haag: Nationale Ombudsman.

andere bedrijfseigen regeling(en). Hierin staan zowel de inhoudelijke normen als de vormvereisten.

2. Ook toetsten we of de klachtenregeling die de opdrachtgever hanteert en die de instemming heeft van de ondernemingsraad (OR) in de organisatie. Op grond van artikel 27 lid 1 sub j WOR moet de organisatie deze klachtenregeling immers ter instemming voorleggen aan haar OR.⁶⁷
3. Tenslotte brengt de aard van onderzoek naar mensen en menselijk gedrag met zich mee dat je als klachtencommissie inzage krijgt in de informatie die je verzamelt. Dit is privacygevoelig en daarom dien je alle informatie vertrouwelijk te behandelen.⁶⁸ Dit geldt voor informatie die je zelf verzamelt zoals interviews in een hoorzitting of tijdens getuigenverhoren. En dit geldt ook voor de informatie die je krijgt van de opdrachtgever over bijvoorbeeld klager en beklagde.

Bij dit proces heeft met name de secretaris van de klachtencommissie een prominente rol.

De taken

Wordt een opdracht geaccepteerd, dan gaat de klachtencommissie daadwerkelijk aan de slag. Een klachtencommissie heeft een voorzitter en verschillende leden. Zelf leid ik als voorzitter regelmatig zo'n klachtencommissie. Dat klinkt overzichtelijk, maar het werk is veelzijdig en vaak complex.

De voorzitter bepaalt als eerste stap in het proces, al dan niet samen met de leden, of de klacht ontvankelijk is. Een klacht die niet onder de reikwijdte van de klachtenregeling valt wordt niet-ontvankelijk verklaard en niet in behandeling genomen.

Bij ontvankelijkheid van de klacht zal de procedure gaan lopen en zal de voorzitter de hoorzitting(en) en eventuele getuigenverhoren leiden. Als voorzitter schrijf ik ook de einduitspraak, inclusief de eventuele aanbevelingen. De voorzitter is niet alleen gespreksleider, maar ook eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces.

De overige leden bereiden zich op basis van de stukken goed voor op de hoorzitting(en). Eventueel initieert de voorzitter een vooroverleg met alleen de klachtencommissie om de casuïstiek voor te bespreken en vragen voor de hoorzitting op te stellen.

Na de hoorzitting vindt het 'raadkameren' plaats. De klachtencommissie beraadt zich en komt zo mogelijk tot een standpunt. Mocht dat nog niet mogelijk zijn, dan worden vervolgstappen bepaald, bijvoorbeeld het oproepen van getuigen of het opvragen van nadere informatie.

67. Wet op de ondernemingsraden (WOR). (2023). Artikel 27 lid 1 sub j. Geraadpleegd op 20 september 2025, van <https://wetten.overheid.nl>

68. Autoriteit Persoonsgegevens. (z.d.). *Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)*. Geraadpleegd op 20 september 2025, van <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl>

De leden lezen de concept-uitspraak kritisch mee en komen zo nodig met correctie en/of aanvullingen.

In chronologische volgorde gaat het om de volgende stappen:

1. Ontvangst en toetsing van de klacht

Niet elke melding is automatisch een klacht. De voorzitter, eventueel in overleg met de overige klachtencommissieleden, onderzoekt eerst of de klacht ontvankelijk is en of de klachtencommissie bevoegd is deze te behandelen. Eveneens wordt tijdens het proces nagegaan welke wet- en regelgeving van toepassing is ten aanzien van de inhoud van de casus.

2. Totstandkoming van het dossier

Na ontvangst van een klacht wordt bekeken of de klacht verduidelijking behoeft en wordt zo nodig door de secretaris om aanvullende stukken verzocht. Daarna wordt de klacht toegezonden aan beklaagde en wordt verweer opgevraagd.

3. Onderzoek naar hoor-wederhoor

De klachtencommissie hoort zowel de klager als de beklaagde, het liefst in een gezamenlijke hoorzitting, maar als een of beide partijen hier bezwaar tegen hebben, in afzonderlijke hoorzittingen. Ook eventuele getuigen en deskundigen kunnen worden gehoord. Van iedere hoorzitting wordt door de secretaris een verslag gemaakt. Daarnaast kan de klachtencommissie aanvullende informatie of documenten verzamelen. Onafhankelijkheid, zorgvuldigheid en hoor en wederhoor staan hierbij centraal.

4. Oordeel en aanbevelingen

Vaak bestaat een klacht uit verschillende onderdelen (bijvoorbeeld intimidatie én pesten). De klachtencommissie beraadt zich na de hoorzitting(en) en het bestuderen van alle informatie. Ze onderzoekt of de klachtonderdelen aannemelijk zijn. Op basis van deze conclusies formuleert zij haar oordeel: de klacht is gegrond of ongegrond. De klachtencommissie kan ook tot het oordeel komen dat sommige klachtonderdelen gegrond en andere klachtonderdelen ongegrond zijn. Maar misschien nog wel belangrijker dan dit oordeel zijn de eventuele (niet-bindende) aanbevelingen die de klachtencommissie uitbrengt aan het bevoegd gezag. Dit kunnen aanbevelingen zijn voor herstel, bemiddeling of andere vervolgstappen, die niet alleen partijen, maar de hele organisatie ten goede komen.

5. Eindrapportage (advies) en nazorg

Na afronding van de klachtenprocedure wordt het advies opgesteld. Dit wordt verzonden aan het bevoegd gezag, vaak de directie of het college van bestuur van een organisatie. Beide partijen ontvangen een kopie van dit rapport. Het advies beschrijft het onderzochte incident en de standpunten van partijen, bevat het oordeel van de commissie over de gegrondheid van de klacht, en aanbevelingen over de eventueel te nemen maatregelen. Dit kan nazorg of begeleiding van de klager of beklaagde betreffen, maar ook een advies zijn over het signaleren van structurele knelpunten in beleid of gedragscultuur. In de klachtenprocedure staat een termijn opgenomen waarbinnen het bevoegd gezag een besluit moet nemen

over de situatie op basis van de rapportage. De klachtencommissie krijgt (een afschrift van) dit besluit.

6. **Jaarverslag**

Organisaties moeten bijhouden hoeveel en welke incidenten en klachten er hebben gespeeld in de organisatie. Jaarlijks wordt het aantal en de aard van de binnengekomen klachten en onderzochte incidenten daarom anoniem geregistreerd. Dit komt in een jaarverslag aan het bevoegde gezag. Het bevoegd gezag bespreekt dit jaarverslag met de ondernemingsraad.

Het hierboven beschreven proces en de verschillende stappen daarin luisteren nauw. Beide partijen moet recht gedaan worden. Beide partijen moeten zich gezien en gehoord weten. Bij een onzorgvuldig proces ligt (nog verdere) escalatie en polarisatie op de loer.

Het lijkt een open deur, maar helderheid geven aan partijen over het proces dat gaat volgen, maakt wel het verschil. Vaak is een klachtenprocedure voor beide partijen spannend en onzeker. Duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en wanneer, hoeveel tijd partijen krijgen om zich bijvoorbeeld te verweren en wat van hen wordt verwacht tijdens de hoorzitting is daarom heel belangrijk. Het plannen van een zittingsdatum gaat altijd in overleg. Daarnaast wijzen we beide partijen al bij aanvang van de procedure op de mogelijkheid om zich tijdens de gehele procedure – en dus ook de hoorzitting – te laten bijstaan door bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon. We leggen uit dat de mogelijkheid wordt geboden tot het toelichten van de klacht of het verweer. Zo kunnen partijen zich daarop voorbereiden. Heel praktisch regelt de secretaris een locatie waar partijen voorafgaande aan de zitting niet met elkaar in de wachtkamer komen te zitten.

Overige taken

We hebben meer taken dan het behandelen van klachten. Veel voorzitters hebben ook een rol in het verbeteren van het klachtenproces. Denk aan:

- Het actualiseren van het klachtenreglement;
- Het trainen van nieuwe klachtencommissieleden;
- Het analyseren van trends in klachten en signaleren van structurele risico's;
- Het bijdragen aan rapportages of beleidsadviezen.

Sommige voorzitters zitten in een overkoepelend netwerk of een intervisiegroep. Hier wisselen we onze ervaringen uit. Daarmee versterken en borgen we onze kwaliteit (45).

Competenties van voorzitter en leden:

De kunst van onafhankelijkheid én nabijheid

Een belangrijke uitdaging voor leden van een klachtencommissie is het balanceren tussen onafhankelijkheid en empathie. Een klager wil voelen dat zijn of haar verhaal

serieus genomen wordt. Een beklagde wil dat ook. Beiden hebben recht op een eerlijk proces, zonder vooringenomenheid. Dat vraagt van de voorzitter en overige leden een open houding, zonder oordeel, en het vermogen om spanning te verdragen – want die is er vaak (46).

Bevoegdheden en rolvastheid

In de praktijk is het voor voorzitters van klachtencommissies essentieel om alert te zijn op de samenloop van grensoverschrijdend gedrag en arbeidsrechtelijke aangelegenheden. Een voorbeeld daarvan is de casus waarmee dit hoofdstuk opent, waarin functioneren, de mogelijkheid tot promotie en de bejegening door collega's of leidinggevenden dwars door elkaar heen spelen. Terwijl de klachtencommissie zich richt op de bejegening en de samenwerking, vallen beoordeling van functioneren en promotiekansen buiten hun mandaat. Tegelijkertijd beïnvloeden deze aspecten elkaar wel: beperkt Rob bijvoorbeeld daadwerkelijk Carla's ruimte, en hoe verhoudt zich dat tot zijn negatieve feedback? Kan zijn gedrag als grensoverschrijdend worden gekwalificeerd, of valt het onder zijn bevoegdheid als leidinggevende om haar functioneren te beoordelen en keuzes te maken die zij niet gewend is?

Voorzitters staan in zo'n situatie voor een delicate afweging. Het is verleidelijk om de menselijke kant voorrang te geven, maar zij moeten ook de juridische en procedurele kaders bewaken. Die spanning maakt het werk inhoudelijk rijk, maar ook belastend. Voorzitters geven dan ook vaak aan dat de psychologische belasting van deze rol groot is, vooral bij zaken die grensoverschrijdend gedrag of integriteitskwesaties betreffen (47).

Omgaan met dynamiek binnen de commissie

Als lid van een klachtencommissie weeg je zorgvuldig belangen af, stel je de juiste vragen en daarnaast bewaakt de voorzitter het proces. Je bent geen mediator, geen vertrouwenspersoon, en ook geen rechter – maar iets van al die rollen slijpelt wel door in je houding.

Een klachtencommissie werkt met meerdere leden, vaak drie tot vijf inclusief de voorzitter. Deze leden hebben verschillende expertises, bijvoorbeeld een (arbeids)jurist, een gedragswetenschapper, een deskundige op het terrein van sociale veiligheid en iemand met praktijkervaring. De voorzitter is het bindmiddel; hij of zij zorgt dat alle perspectieven aan bod komen, zonder dat de besluitvorming verzandt in eindeloze discussies. De secretaris maakt de verslagen en onderhoudt het contact met de opdrachtgever namens de klachtencommissie.

Voorzitters moeten in staat zijn om verschil van inzicht productief te maken. Ze stimuleren reflectie binnen de klachtencommissie en voorkomen dat dominante stemmen de toon zetten. Ook zorgen zij ervoor dat de communicatie naar buiten toe helder, eenduidig en zorgvuldig is – zeker als het advies van de klachtencommissie gevolgen heeft voor het functioneren van mensen binnen een organisatie.

Adviseren

Het afhandelen van een klacht over ongewenst gedrag kan niet beperkt blijven tot het individuele traject van klager en aangeklaagde. Juist in de afronding ligt een kans – en verantwoordelijkheid voor de organisatie – om bredere patronen in de organisatie te herkennen en waar nodig aan te pakken. Klachten kunnen immers signalen zijn van structurele knelpunten in cultuur, structuur, communicatie of leiderschap (48).

In de casus waar dit hoofdstuk mee opent, is het tijdens de hoorzitting(en) heel belangrijk dat goed wordt doorgevraagd naar feitelijk gedrag. Welk gedrag van Rob heeft Carla onzeker gemaakt? Welke woorden zijn gebruikt? Welke toon? En hoe zit het met het indelen van medewerkers in de projectteams? Welke reden had Rob om Carla niet in te delen? Uit de reconstructie van de feitelijke gedragingen en communicatie kan blijken of het gedrag van Rob (nog) door de beugel kon, of over de grens ging. Zo nodig, kan de klachtencommissie ook nog andere medewerkers oproepen als getuigen om te horen wat zij hebben gezien en gehoord in de contacten tussen Rob en Carla.

Mocht geen grensoverschrijdend gedrag gebleken zijn, en de klacht ongegrond zijn verklaard, dan kan de klachtencommissie in haar aanbevelingen aandacht vragen voor de nazorg aan Rob. Regelmatig wordt de aanname gedaan dat leidinggevenden wel 'tegen een stootje kunnen' en dat omgaan met weerstand nou eenmaal bij hun functie hoort. De impact van een tegen jou gerichte klacht, juist tegen een leidinggevende in een eenzame positie, kan echter hard aankomen. Daarom kan ook het breder aanbieden in de organisatie van een leiderschapstraining, met daarin aandacht voor het omgaan met weerstand en het managen van verwachtingen (én teleurstellingen), onderdeel zijn van de aanbevelingen.

Het vervolgproces voor de organisatie

Van klachten kun je als organisatie leren (44,49). Daarom kan het bevoegd gezag van een organisatie klachten over een specifieke situatie of incidenten ook als een kans zien om zaken in de breedte van de organisatie te verbeteren (50). Daar houden wij als klachtencommissie in ons advies ook altijd rekening mee. Dat een klacht niet slechts leidt tot een oordeel over de specifieke klacht, maar ook gerichte verbeteracties voor de organisatie als geheel oplevert.

Zo'n advies opvolgen ligt niet voor elk bevoegd gezag voor de hand. Het is schakelen van het zien van individueel gedrag naar het doorzien van systeemgedrag. Toch is het van belang dat het bevoegd gezag, HR of een preventiemedewerker de uitkomsten vertalen naar beleid, training of werkaanpassingen. Ook de ondernemingsraad kan hier een rol in spelen door het gesprek over sociale veiligheid op de agenda te zetten (51). Wanneer de organisatie nalaat om te leren van klachten, bestaat het risico dat ongewenst gedrag zich blijft herhalen of dat meldingsbereidheid afneemt (52).

Geen enkele organisatie die te maken krijgt met een klacht, zal staan te juichen. Maar het is wel een mogelijkheid om te leren van de klachtenbehandeling en de aanbevelingen van de klachtencommissie ter harte te nemen. Het proces kan dan

bijdragen aan een veiliger werkklimaat en meer vertrouwen geven in het meldsysteem (53,54).

Tot slot

Vanuit de zorgplicht is een werkgever verplicht medewerkers onder andere een sociaal veilige werkomgeving te bieden. Belangrijk voor het werkgeluk van die medewerkers, maar ook ter voorkoming van uitval en ander verzuim. Naast het ontwikkelen en bekendmaken van sociaal beleid, een gedragscode en het beschikbaar stellen van een vertrouwenspersoon, is ook het hebben van een klachtenregeling, een klachtenprocedure en een klachtencommissie van groot belang.

Een professionele klachtencommissie die rolvast en integer handelt, kan bijdragen aan de-escalatie en het bijstellen van organisatie breed beleid ten gunste van de sociale veiligheid in de organisatie. Iets waar elke medewerker recht op heeft.

☆ Kijk- en leestips

Film *De Veroordeling*

Film over de Deventer moordzaak, waarin journalistieke framing en juridische waarheidsvinding botsen.

Site Ombudsman (55)

https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/inline-files/20240605%20Klachtregeling%20Nationale%20ombudsman_.pdf

📦 Oefening 1

Kies een klachtenreglement van een school, zorginstelling of gemeente. Welke bepalingen gaan over procedure, welke over gedrag? Welke ruimte is er voor interpretatie?

📦 Oefening 2

Reflectievragen, ga na en zoek de antwoorden op:

1. Wanneer is het gepast om een klacht niet ontvankelijk te verklaren?
2. Hoe ga je als klachtencommissielid om met je eigen emoties of vooroordelen?
3. Hoe zorg je ervoor dat de klager zich gehoord voelt, ook als de klacht ongegrond is?
4. Wat doe je als leden binnen de klachtencommissie het fundamenteel oneens zijn over het oordeel?

📦 Oefening 3

Gegronde of niet?

Een leidinggevende ontvangt een klacht van een medewerker die recentelijk op non-actief is gesteld. De klacht bevat ernstige beschuldigingen van intimidatie, maar de klachtencommissie ontdekt dat de situatie complexer ligt: het lijkt een reactie op een eerdere beoordeling.

Na zorgvuldig onderzoek oordeelt de klachtencommissie dat er onvoldoende grond is voor de klacht, maar signaleert wél dat het functioneren van de leidinggevende gebaat is bij extra begeleiding.

- Wat zijn jouw gedachten hierbij?
- Vaak hoor je dat de ‘sociale-veiligheidskaart wordt getrokken’ na een opmerking over functioneren door een leidinggevende. Kan een klachtencommissie hier iets mee tijdens en na de klacht?

27 De psycholoog*

Ze las in de digitale aanmelding van deze nieuwe cliënt de reden: angstklachten vanwege beledigende collega's. Raoul, een man uit Cuba, die door zijn collega's dagelijks werd uitgelachen en de vieze klusjes mocht opknappen.

Bedrijfsgezondheidszorg heeft in haar historie altijd psychologen ingezet. Ieder bedrijf had altijd wel een potje waaruit een psycholoog voor medewerkers betaald kon worden. Met de komst van de arbodiensten gingen deze psychologen, en ook maatschappelijk werkers, over naar de arbodienst.

Een psycholoog van een arbodienst vertelt: 'We werkten met korte lijnen: ik rapporteerde aan de bedrijfsarts, die het meenam in het Sociaal Medisch Teamoverleg met HR en de leidinggevende. In 2008 viel de psychologische zorg onder de Zorgverzekeringswet. Vanaf dat moment konden alle psychologen deze hulp bieden en werd de zorg vergoed – iets waar veel bedrijven enthousiast op reageerden. De ontbrekende kennis over arbeidssituaties vingen we op met extra opleidingen. Zelf heb ik honderden psychologen in het land getraind over werk en psychische klachten, gebaseerd op de inzichten van de Commissie-Donner' (56).

'Toen de arbeids- en organisatiedeskundigen (A&O) hun intrede deden bij de arbodiensten, konden we ineens veel breder werken. We boden psychologische ondersteuning niet alleen individueel, maar ook op organisatieniveau. Individueel ging het om van alles: beroepskeuze, persoonlijkheidsproblematiek, trauma, depressie, angst, psychosomatische klachten, verslaving en zelfs schuldsanering. Op het gebied van ongewenst gedrag werden we opgeleid tot vertrouwenspersoon of namen we zitting in een klachtencommissie. Die diensten boden we rechtstreeks in bedrijven aan. Later zijn de A&O-deskundigen zich meer gaan richten op beleidsadvies en opleidingen op dit terrein.'

Psychologen die in dienst kwamen bij de arbodiensten, zijn opgeleid tot GZ (gezondheidszorg) -psycholoog. De GZ-psycholoog is een generalist en inzetbaar in alle sectoren van de gezondheidszorg (57).

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Robert van Doorn. Hij is directeur en mede-eigenaar van Cenzo waar hij sinds 2003 met volle overtuiging werkzaam is. Vanuit een sterke affiniteit met zorg en een diep geloof in de kracht van samenwerking tussen mens, werk en welzijn, zet hij zich dagelijks in om psychologische hulp toegankelijk, snel en effectief te maken.

Robert: 'Wat mij drijft is de mogelijkheid om vanuit mijn rol een concrete bijdrage te leveren aan het welzijn en de inzetbaarheid van mensen. Hij vindt het prachtig om te zien hoe een goed georganiseerd traject – zoals dat van Koos – kan leiden tot herstel én duurzame werkhervatting. Zijn visie is dat samenwerking tussen werkgever, werknemer, zorgprofessional én verzekeraar essentieel is om mensen écht verder te helpen'.

De taken van de GZ-psycholoog

1. De GZ-psycholoog behandelt zelfstandig psychische stoornissen, problemen in de persoonlijke levenssfeer en de psychische aspecten die samengaan met lichamelijke ziekte, invaliditeit en handicaps. Hoofdtaken zijn diagnostiek, indicatiestelling en behandeling.
2. De GZ-psycholoog werkt vaak samen met andere disciplines zoals verpleegkundigen en artsen, waaronder psychiaters, jeugdartsen, bedrijfsartsen en huisartsen, en heeft daarbij een eigen professionele verantwoordelijkheid. Dat betekent dat de GZ-psycholoog zelfstandig kan diagnosticeren en behandelen.
3. Tot het takenpakket behoren: diagnostiek, indicatiestelling en behandeling van uiteenlopende psychische aandoeningen, variërend van enkelvoudig tot matig complex. Bij het in kaart brengen hiervan maakt hij/zij gebruik van onder andere interviews, observatie, vragenlijsten en tests. Afhankelijk van de werksetting zijn de behandelingen die de GZ-psycholoog uitvoert variërend van relatief kortdurend en klachtgericht tot meer complex in een gespecialiseerde setting.
4. Ook kunnen GZ-psychologen in rechtszaken ingezet worden om als deskundigen informatie aan te leveren. De GZ-psycholoog heeft geleerd wetenschap toe te passen in een praktijksituatie.

De Beroepscode (58)

De psycholoog houdt zich aan de Beroepscode voor psychologen. Deze Beroepscode beschrijft aan welke ethische basisprincipes psychologen zich dienen te houden bij de uitoefening van hun vak. De Beroepscode heeft verschillende functies. Voor professionals is de Beroepscode een belangrijke ondersteuning bij het maken van ethische afwegingen. Met de Beroepscode wil het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) de samenleving duidelijk maken voor welke waarden psychologen staan in hun beroepsbeoefening. Iedere psycholoog houdt zich volgens de NIP Beroepscode aan vier basisprincipes bij het beroepsmatig handelen:

1. Verantwoordelijkheid;
2. Integriteit;
3. Respect;
4. Deskundigheid.

Voor psychologen is de Beroepscode een belangrijke ondersteuning bij het maken van **ethische afwegingen** in hun werkzaamheden. Beroepsethiek is een centraal onderdeel van hun professioneel handelen. Voor hen die gebruik maken van de diensten van een psycholoog, kan de code duidelijkheid bieden over wat zij van een psycholoog mogen verwachten.

De Beroepscode is een **beoordelingsmaatstaf** wanneer psychologen hun activiteiten verantwoorden in het kader van een klachtenprocedure. Het toezicht op de naleving daarvan berust bij twee onafhankelijke tuchtcolleges in het kader van het

verenigingstuchtrecht van het NIP.⁶⁹ De Beroepscode kan ook onderdeel zijn van de tuchtnormen waaraan wordt getoetst in het kader van het wettelijk tuchtrecht op grond van de Wet BIG en het tuchtrecht van de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Lees hier meer over het tuchtrecht bij het NIP (59).

De Beroepscode is een leidraad of ethisch kompas voor psychologen in hun beroepsmatig handelen. Het is echter geen eenduidige handleiding, die zonder nadere overwegingen uitsluitend geeft over wat in elke situatie de juiste handelwijze is. De psycholoog weegt en past de basisprincipes en de richtlijnen in concrete situaties toe. Dit is zijn of haar eigen verantwoordelijkheid.

De Beroepscode vormt ook de beoordelingsmaatstaf wanneer psychologen die lid zijn van het NIP en/of zich via registratie aan het NIP hebben verbonden⁷⁰, hun activiteiten verantwoorden in een klacht- of tuchtprocedure (59).

Het werkveld van de GZ-psycholoog

In vrijwel elke gezondheidszorginstelling in Nederland werken GZ-psychologen. We komen hen tegen in instellingen en vrijevestigde praktijken in de generalistische basis-GGZ (GB-GGZ) en de gespecialiseerde GGZ (SGGZ), en op tal van andere plaatsen in de gezondheidszorg. Zoals ziekenhuizen, revalidatie-instellingen, instellingen voor forensische zorg, de gehandicaptenzorg, de verslavingszorg, verpleeghuizen en in de jeugdhulp. Ook zijn er GZ-psychologen werkzaam buiten de directe gezondheidszorg, zoals op scholen en bij arbodiensten. Op 1 mei 2023 telde Nederland 17.813 GZ-psychologen (bron: CIBG), waarvan ongeveer de helft is aangesloten bij het NIP.

Ongewenst gedrag

Ze vloog voor het eerst intercontinentaal: naar Rio de Janeiro, het was een droom die uitkwam. De crew bestond uit drie mannen en de rest vrouwen. 'We gaan straks naar een club, geweldige cocktails en dans, je moet mee,' had een collega gezegd. Joyce keek ernaar uit. Dansen, muziek, martini's – alles waar ze zin in had. Maar toen ze terugkwam van het toilet, was de stemming veranderd. De captain stond er nog, de rest was verdwenen. 'Ze wilde al naar huis, toen hij luchtig zei: 'gaan wij nog even samen door?' Haar adem stakte.

69. Het NIP heeft twee verenigingstuchtrechtelijke instanties: het College van Toezicht (CvT) en het College van Beroep (CvB). Beide colleges nemen een onafhankelijke positie in binnen het NIP.

70. Het NIP bewaakt de kwaliteit van de beroepsuitoefening van psychologen. Eén van de manieren om dat te doen is via een beroepsregistratie. Het NIP heeft een aantal eigen registers en er zijn registers die wettelijk zijn verankerd, zoals het Kwaliteitsregister Jeugd en de BIG-registers. Daarnaast heeft het NIP bij het Benelux merkenbureau een aantal merknamen gedeponeerd: PSYCHOLOOG NIP® en Registerpsycholoog NIP®. Daarmee kunnen psychologen op verschillende niveaus van vakbekwaamheid laten zien dat ze lid zijn van het NIP. Zie nip.nl/registraties/gezondheidszorgpsycholoog-big-geregistreerd

In zowel de casus van de man uit Cuba als die van Joyce ging het om angstklachten als gevolg van ongewenst gedrag. De man uit Cuba kijkt nu uit naar een andere baan, terwijl de situatie van Joyce weliswaar goed afliep. Toch durft zij tijdens haar werk niet meer met collega's op pad.

Rationeel Emotieve Training

Deze situaties maken duidelijk dat er geen eenduidige oplossing is voor angstklachten en ongewenst gedrag. Gelukkig heeft iedere psycholoog diverse methodieken om met dergelijke problemen aan de slag te gaan.

'Ik geef vaak voorbeelden uit de cognitieve gedragstherapie',⁷¹ vertelt een psycholoog. 'Neem de Rationeel Emotieve Training (RET)-methodiek bij ongewenst gedrag. Vaak wordt aangenomen dat het vooral gaat om de beleving: niet iedereen zou er immers last van hebben als iemand even alleen achterblijft tijdens een trip naar Rio. Maar beleving is iets anders dan de feitelijke gebeurtenis. In de RET-methodiek scheid je die twee. Dat leg ik uit in een abc'tje:

- A: de gebeurtenis – je ziet je collega's niet meer en de captain zegt: "Gaan wij saampjes toch nog lekker even door?" Tijdens je eerste IC-trip, op een avond uit.
- B: de gedachten – Joyce denkt bij deze gebeurtenis: 'Laten ze me zomaar stikken, ik voel me onveilig met die oude man zo ver van huis. Straks is het nog zo'n viezerik die wat met me wil.'
- C: de gevoelens – en vervolgens kom je dan op de beleving die uit deze gedachten voortkomt. Angst.'

En om dit alles in een perspectief te zetten wordt ook het doel (D) expliciet geformuleerd. Wat is het doel van Joyce op lange termijn? Ze wil een ervaren stewardess worden, die haar mannetje kan staan ook op verre reizen. En ze wil leuk samenwerken met collega's en mooie dingen beleven. Door de angst die ze nu voelt komt ze niet echt bij haar doel, toch?

Oké, laten we eens kijken wat je bij deze feitelijke gebeurtenis nog meer zou kunnen denken. Een paar opties die Joyce en ik samen bedenken:

1. Ze zijn het gewend om zo vrij met elkaar om te gaan en laten nooit iemand alleen achter.
2. De captain is de baas op het schip. Hij voelt zich voor mij verantwoordelijk en blijft voor mij.

71. Cognitieve gedragstherapie (CGT) is een vorm van psychotherapie die je leert om anders tegen problematische situaties aan te kijken en er anders mee om te gaan. Cognitieve gedragstherapie gaat er van uit dat problemen beïnvloed en in stand gehouden worden door iemands gedachten en gedrag. Door het onderzoeken, bespreken en veranderen van dat gedrag en die gedachten nemen de psychische klachten af. Tijdens de behandeling werk je actief met de behandelaar samen om tot een verbetering van je klachten te komen. Cognitieve gedragstherapie is een combinatie van gedrags-therapie en cognitieve therapie (Mentaal Beter).

3. Ik heb alle gelegenheid om aan te geven dat ik ook naar huis wil. Martini's genoeg op.
4. Morgen vliegen we weer, logisch toch, iedereen moet helder zijn.
5. Ik had niet gezegd dat ik naar het toilet ging.

'En zo kunnen we nog wel even doorgaan,' vervolgt de psycholoog. 'We kijken welke gevoelens de gedachten bij Joyce oproepen. Bij de eerste gedachte denkt ze: ik ken de club onvoldoende, ik had kunnen doorvragen over de eindtijd. Ze ervaart haar eigen tekort in duidelijkheid vragen. Bij de tweede gedachte ervaart ze een gevoel van beschermd zijn. De derde gedachte geeft het gevoel: dit is een club waar je kunt en moet zeggen wat je wilt. Bij de vierde gedachte voelt ze respect voor collega's die hun grenzen goed bewaken, en bij de vijfde ontstaat schuldgevoel dat ze de anderen in het ongewisse liet.'

'Samen kijken ze nog eens naar het langeretermijndoel van Joyce: welke gedachte brengt haar dichterbij? De komende weken oefenen we dat in verschillende situaties thuis en op het werk zodat ze haar repertoire uitbreidt en leert handelen in haar beroep zonder angst.'

EMDR

In de situatie van Raoul uit Cuba spelen trauma's uit het verleden. De 'condition migrante' speelt hem op (60,61).⁷² Het vreemde Nederland, met mensen die zomaar alles kunnen zeggen. Dat was op Cuba wel anders. Ook viel de overstap naar een andere cultuur hem zwaar en spreekt hij nog slecht Nederlands. Op Cuba zijn incidenten van seksueel misbruik voorgevallen die hij nog niet verwerkt heeft. Het technische werk dat hij hier verricht vindt hij leuk. Daar is hij ook goed in.

De psycholoog kiest er bij Raoul voor om eerst de trauma's aan te pakken. Van het misbruik op Cuba, tot en met de pesterijen op zijn werk. Samen brengen ze de trauma's op een tijdlijn in kaart. Wanneer ze het oudste trauma's met behulp van EMDR aanpakken komt er veel onmacht en boosheid vrij. Dit is een heftige situatie

72. De *condition migrante* betekent letterlijk *de situatie van de migrant*.

Vanuit sociologisch oogpunt: het gaat niet alleen over het feit dat iemand verhuist van het ene land naar het andere, maar vooral over hoe dat leven daarna voelt. Veel migranten ervaren dat ze **tussen twee werelden** in zitten: ze horen niet helemaal meer bij hun land van herkomst, maar ook nog niet volledig bij hun nieuwe land. Dat geeft vaak gevoelens van onzekerheid, buitensluiting en de noodzaak om zich steeds weer aan te passen. Het laat zien dat migratie meestal geen korte fase is, maar een **blijvende leefomstandigheid** die invloed heeft op iemands identiteit en positie in de samenleving (61)

Vanuit de psychologie: De psychiater Fanon beschrijft hoe mensen die migreren of in een koloniale machtsverhouding leven, vaak worstelen met een gevoel van **vervreemding en dubbele identiteit**. Ze ervaren dat ze nooit volledig worden geaccepteerd in de samenleving van aankomst, maar zich ook niet meer volledig thuis voelen in hun land van herkomst. Dat sluit inhoudelijk sterk aan bij het idee van de *condition migrante* (60)

die twee sessies kost. Bij de volgende traumabehandeling vallen de parallellen op. De komst naar Nederland ging gepaard met veel formaliteiten en Raoul voelde zich vernederd omdat huisvesting niet lukte. Ook hierin toont hij onmacht en boosheid. Op die manier werken ze toe naar het huidige trauma met zijn collega's. Nadat alle trauma's op deze wijze zijn 'opgeruimd' kan hij de situaties onder ogen zien zonder de boze en machteloze reactie.

Daarna kunnen zij zich richten op situaties in de toekomst. Wat moet een nieuwe baan voor Raoul in ieder geval bieden? Hij besluit om nu al te starten met een extra cursus Nederlands. Dat gelach van collega's? Ach laat ze maar. Hij heeft in ieder geval nu tijd om te solliciteren en Nederlands te leren. En op die klusjes zegt hij gewoon: 'Nee, nu weer eens een ander'.

Opleiding tot GZ-psycholoog

De postmasteropleiding tot GZ-psycholoog duurt twee jaar na een master tot basispsycholoog. De opleiding bestaat uit een combinatie van een praktijkopleiding en een cursorisch deel. Na de GZ-opleiding kan de kandidaat zich als GZ-psycholoog laten inschrijven in het BIG-register.⁷³ Op dat moment is de GZ-psycholoog dus in diverse settingen inzetbaar zoals ook bij arbodiensten. Voor wie niet in een arbodienst werkt is het aan te bevelen om te weten met wie en wat er afgestemd kan worden bij werksituaties van cliënten.

Afstemmen

Mensen met mentale klachten die bij een psycholoog onder behandeling zijn, hebben meestal ook een werkgever. Het verloop van de behandeling kan van invloed zijn op het werk, ook zonder dat er sprake is van verzuim. Medicatie kan bijvoorbeeld het functioneren beïnvloeden, of problemen thuis vragen extra tijd. Omgekeerd is het voor de bedrijfsarts belangrijk te weten of de klachten werkgerelateerd zijn, bijvoorbeeld door ongewenst gedrag, omdat hij dit op de werkplek kan bespreken.

Zo'n overleg vindt echter nooit plaats zonder toestemming van de cliënt. Tip van de psycholoog: overleg altijd terwijl de cliënt aanwezig is. Zo blijft alles transparant en kan de cliënt zelf meedenken over wat besproken wordt. Zet de telefoon op luidspreker – transparanter kan bijna niet. Bereid zo'n gesprek van tevoren goed voor met de cliënt; zij zijn nooit verplicht iets te zeggen waar ze niet achter staan.

Een andere optie is om samen te oefenen hoe de cliënt het gesprek zelf kan voeren tijdens het spreekuur van de bedrijfsarts. Een rollenspel helpt vaak om zich direct steviger in de schoenen te voelen staan

73. De Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg (Wet BIG) heeft twee doelen: Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de beroepsuitoefening en Het beschermen van de cliënt tegen ondeskundig en onzorgvuldig handelen door beroepsbeoefenaren in de individuele gezondheidszorg. nip.nl/nieuws/advies-gezondheidsraad-over-wet-big/

Kennis over werk

Als psycholoog hoef je natuurlijk helemaal niets te weten van de Wet Verbetering Poortwachter, maar het kan bij werkende cliënten wel aan de orde komen. Dan is het handig wanneer je deze kennis tot je neemt (zie hoofdstuk 34 De bedrijfsarts). Ook kennis over re-integratie kan nodig zijn. Vaak zetten psychologen hiervoor aanvullend e-health in. Cliënten kunnen in dit traject met allerlei vragen terecht zoals over inhouding van loon bij ziekte, het verschil tussen de Arbo- en bedrijfsarts, of relevante wet- en regelgeving. Het beantwoorden van deze vragen gaat niet ten koste van de daadwerkelijke behandeltime.

Mensen met mentale klachten moeten, net zoals mensen met fysieke klachten trouwens, stapje voor stapje weer aan het werk wennen. Vaak wordt er dan een tijdspad opgesteld waarbij elke drie weken het aantal uren met taken wordt uitgebreid. De psycholoog begeleidt hierbij: welke taken kan de cliënt met zijn klachten het beste eerst oppakken, en welke beter later? Sommige mensen willen meteen vol aan de slag en juist dat was vaak het probleem waardoor ze uitvielen. Het re-integratietraject en de gesprekken erover kunnen dan bijzonder leerzaam zijn.

Als iemand uitvalt omdat de werkplek sociaal onveilig is, moet eerst een veilige omgeving worden gecreëerd voordat re-integratie kan starten. Lukt dat niet, dan kan beginnen op een andere werkplek een optie zijn. Uiteindelijk zal het oude werk echter meestal weer opgepakt moeten worden.

Richtlijnen

Naast behandelmethodieken zoals RET en EMDR in de eerder beschreven voorbeelden, kent ons vak ook richtlijnen. Hierboven gaven we al een voorbeeld van de Richtlijn Werk en psychische klachten voor psychologen. Het NIP heeft in 2024 een update uitgebracht van deze richtlijn (56). Aan de orde komen een aantal uitgangspunten zoals: gericht zijn op herstel, persoon & omgevingsgerichtheid, afstemming, tijd en procescontingent werken. De richtlijn is vormgegeven in vijf fasen van het behandelproces:

1. Kennismaking;
2. Verkenning werksituatie;
3. Interventie;
4. Evaluatie;
5. Terugvalpreventie.

Elk uitgangspunt en elke fase wordt uitgebreid toegelicht.

Mentale klachten bij ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag blijkt de volgende *tijdelijke* mentale klachten te veroorzaken: angstgevoelens (8); in verlegenheid gebracht (62); gevoel van spanning (63); gevoel van boosheid (32); beïnvloeding van sociale contacten (64); concentratieproblemen (65). Daarnaast veroorzaakt ongewenst gedrag de volgende *aanhoudende* mentale klachten: aantasting van het gevoel van eigenwaarde (64); gevoel om slecht

en ongelukkig te zijn (66); gevoel van neerslachtigheid (63); ontevredenheid met de baan (32).

Deze klachten gaan vaak samen met diverse psychosomatische klachten zoals: hoofdpijn (67); spier- en skeletaandoeningen zoals stijfheid van nek of schouders, spit en pijn in twee of meer gewrichten (30); slechte algehele gezondheid (31,68–70); verkoudheid of griep (31,32); slaapproblemen (32,71,72); misselijkheid of maagklachten (73); pijn op de borst (63).

Burn-out, depressie, PTSS

Wanneer cliënten op het werk gedurende langere tijd zijn blootgesteld aan ongewenst gedrag dan nemen de klachten in ernst toe. Een burn-out, depressie of een posttraumatische stress stoornis (PTSS) liggen op de loer (8). Relevante richtlijnen voor deze behandelingen zijn multidisciplinair: samenwerking tussen psycholoog, huisarts en bedrijfsarts. Ook een psychiater past in zo'n disciplinaire samenwerking, afhankelijk van de klachten. Meer informatie over deze wetenschappelijk onderbouwde (*evidence based*) richtlijnen is te vinden in de database van de Federatie Medisch specialisten:

- Richtlijn depressie (74)
richtlijnen database.nl/richtlijn/depressie/startpagina_-_richtlijn_depressie_2024.html
- Richtlijn PTSS (75)
richtlijnen database.nl/richtlijn/ptss/startpagina_ptss.html
- Multidisciplinaire Richtlijn Overspanning en Burn-out (76)
Op de site van Volksgezondheid en Zorg: *Een lijn in de eerste lijn*.
www.vzinfo.nl/publicaties/lijn-in-eerste-lijn-bij-overspanning-en-burnout-multi-disciplinaire-richtlijn

Psychische zorg en werk

De psycholoog die Raoul behandelt: 'Samen met Raoul, hebben we zijn casus besproken met de bedrijfsarts. Die was blij met onze aanpak. De kwetsbaarheid van Raoul was hierdoor afgenomen. Het bedrijf wilde graag betalen voor een cursus Nederlands. Ze deden dit voor meer medewerkers. Dat was ook nodig om de instructies en veiligheidsvoorschriften op het werk beter te kunnen lezen. Ze willen Raoul niet kwijt want hij is een uitstekende monteur. Ik had deze acties natuurlijk ook kunnen nalaten. Maar door de kennis die ik op dit gebied al had wist ik dat afstemming en samen optrekken tot duurzame inzetbaarheid leidt.'

De afstemming is overigens wel een extra punt van aandacht dat ook in de richtlijn Werk en Psychische klachten wordt aangegeven. De Beroepscode van het NIP geeft aan dat je als GZ-psycholoog geen tegenstrijdige rollen mag vervullen. Bij systeemgesprekken zoals relatiegesprekken, gezinsgesprekken of werkgesprekken is er altijd sprake van meerdere visies en dynamiek tussen de deelnemers.

De zorgprofessional is er altijd voor de cliënt en bouwt daarbij een vertrouwensband op. Die band kan in gevaar komen wanneer, vaak per ongeluk, informatie uit individuele gesprekken wordt gedeeld tijdens systeem- of relatiegesprekken. Daarom schakel je niet zomaar over van individuele therapie naar relatie- of systeemtherapie met dezelfde cliënt: het risico bestaat dat je uitspraken laat ontglippen in het drie-gesprek. In zulke gevallen verwijs je door naar een andere zorgprofessional voor de systeemgesprekken, zodat je zelf de cliënt individueel kunt blijven steunen. Leg dit vooraf duidelijk uit; meestal begrijpt de cliënt dit en voelt hij zich juist veilig bij jou.

Hetzelfde geldt bij gesprekken met de bedrijfsarts. Bereid van tevoren goed samen met de cliënt voor wat besproken wordt, zodat grenzen duidelijk zijn en het vertrouwen behouden blijft.

Hulp bij werk en psychische klachten

‘Psychologische zorg is toegankelijker geworden doordat het taboe er grotendeels vanaf is’, geeft Robert van Doorn van Cenzo⁷⁴ aan. ‘Sinds 2014 werd vergoeding voor psychologische zorg in de basisverzekering verruimd. Dit was voór 2014 beperkt. Het gevolg hiervan was een toenemende vraag en een beperkt aanbod met steeds langer wordende wachtlijsten in de reguliere GGZ tot gevolg. De klachten van werknemers namen hierdoor toe. Werkgevers haakten in 2008 aanvankelijk af omdat de zorg werd vergoed via de zorgverzekering. Echter in de afgelopen tien jaar bleken de lange wachtlijsten met een toename in langdurig verzuim weer een reden om naar Cenzo te komen. Daarnaast heeft de reguliere zorg onvoldoende aandacht en kennis voor de factor werk.’

Cenzo is gespecialiseerd in het bieden van hulp bij werk en psychische klachten. Ze leidt vrijgevestigde GZ-psychologen op in het omgaan met de werksituatie van klanten. De bij Cenzo aangesloten psychologen zijn in heel Nederland gevestigd en regionaal georganiseerd. Zij kunnen ervoor kiezen om vanuit hun praktijk naast de reguliere GGZ ook cliënten te begeleiden die via de bedrijfsarts worden verwezen voor hulp bij werk en psychische klachten. Cenzo leidt hen hiervoor op, zodat zij goed op de hoogte zijn van relevante wet- en regelgeving. De werkgever bekostigt deze behandelingen en waar mogelijk een deel door de zorgverzekering van de medewerker zelf.

74. Cenzo is opgericht op 7 juli 1994. Cenzo biedt diverse diensten aan cliënten die via de huisarts, bedrijfsarts of werkgever zorg zoeken ter bevordering van hen mentaal welbevinden en om vitaal te blijven. Cenzo focust zich met name op de mentale kant. Naast de bedrijfszorg georiënteerde diensten levert Cenzo ook psychologische zorg in de reguliere GGZ. Er zijn meer organisaties zoals Cenzo. Dit zijn onder meer Mind@work, Aalsterveld werkt.

Casus: snelle en doelgerichte psychologische zorg

Koos ervaart psychische klachten en wordt door zijn bedrijfsarts verwezen naar psychologische hulp. De eerste stap in dit traject is een centrale triage bij Cenzo, waarbij zijn hulpvraag zorgvuldig in kaart wordt gebracht. Op basis van deze triage wordt de best passende zorgprofessional geselecteerd – in dit geval een GZ-psycholoog die gespecialiseerd is in zowel klachtgericht herstel als duurzame werkhervatting.

Zijn werkgever heeft vooraf afspraken gemaakt met Cenzo over de financiering van de zorg, waardoor Koos snel toegang krijgt tot passende hulp. Met zijn toestemming wordt ook zijn zorgverzekering ingeschakeld om de kosten deels te dekken. Wel blijft Koos verantwoordelijk voor het eigen risico bij zijn zorgverzekeraar, indien dit nog niet is aangesproken.

De toegewezen psycholoog ontvangt een rapportage van de triage en voert een intakegesprek met Koos. Samen stellen ze een behandelplan op, waarin zowel herstel als re-integratie centraal staan. De psycholoog bespreekt de behandelingsovereenkomst met Koos, die deze vervolgens ondertekent. Daarna start de behandeling, met regelmatige evaluaties en afstemming met de bedrijfsarts en werkgever.

De behandeling start en dan?

Er wordt centraal een aanmelding gedaan bij Cenzo. Die regelt vooraf de financiering met de werkgever, waarna een beschikbare psycholoog in de regio wordt toegewezen. De toegewezen psycholoog voert een intake uit en start aansluitend een behandeling.

Robert van Doorn: 'Afstemmingsmomenten hoeven niet altijd volgens de Wet verbetering Poortwachter (WvP) te verlopen. In het geval van ongewenst gedrag is er vaak sprake van meer actoren en meer afstemming. Volgens de WvP moet de psycholoog afstemmen vóór twaalf weken.' Dat komt in de praktijk meestal neer op twee tot vijf weken na verwijzing. Dat heet tijdcontingent terugkoppelen volgens de Richtlijn Werk en Psychische klachten (56). De bedrijfsarts vraagt voor de zesde week om een diagnose ten behoeve van zijn probleemanalyse. In het volgende tijdblok tot week dertien levert Cenzo een behandelplan met prognose aan.

In week dertien zal de bedrijfsarts zich namelijk volgens WvP moeten inspannen tot werkhervatting van je cliënt. De bedrijfsarts is doorgaans degene die deze bevindingen in zijn advies aan HR communiceert. Maar het kan ook zijn dat HR rechtstreeks met de psycholoog contact opneemt. HR of de casemanager doet voor week dertien de ziekmelding aan het UWV en meldt het plan van aanpak voor re-integratie. De psycholoog verzorgt procesrapportages.

Niet alleen GZ-psychologen zijn overigens bij Cenzo aangesloten. Ook psychologen A&G (Arbeid en Gezondheid), mediators en mental coaches maken deel uit van het netwerk, via partnerbedrijf OEEC (Open en Eerlijk Coaching). De A&G-psychologen richten zich op werkgerelateerde klachten: geen diagnoses, wel een scherpe probleemanalyse, een inschatting van de belastbaarheid en een passende aanpak. Mental coaches komen in beeld bij stress, spanning of druk op het werk. En als een conflict uit de hand

loopt of sprake is van ongewenst gedrag, schakelt Cenzo een mediator in. Bij ziekteverzuim kijken de coaches en psychologen samen met de cliënt naar de impact van de situatie en de mogelijkheden om weer terug te keren.

Cliënt had een klacht ingediend over zijn rapportage aan de bedrijfsarts. In het rapport werd gesteld dat hij bovengemiddeld intelligent was waardoor hij de betreffende taken met gemak zou kunnen uitvoeren. Het College van Toezicht oordeelde dat deze conclusie in het psychologisch rapport ongefundeerd was omdat er geen wetenschappelijk onderbouwde psychodiagnostische instrumenten waren gebruikt. Zo was er tijdens het onderzoek door de psycholoog geen intelligentieonderzoek verricht, terwijl in het rapport werd gesteld dat de onderzochte persoon bovengemiddeld intelligent is. Dit werd ook niet door andere observaties of bevindingen onderbouwd.

—
Bron: In uitspraak 14/65 van het College van Toezicht (CvT) van het NIP uit 2015 (77)

Inzage in rapportage

De Standaard Testgebruik NIP (Ast-NIP) 2024 is leidend.⁷⁵ Derden of externe opdrachtgevers zoals de bedrijfsarts of werkgevers kunnen geen inzage krijgen in het dossier als geheel, in ieder geval niet zonder toestemming van de cliënt. Van de testgegevens is alleen inzage mogelijk in de bewerkte uitslagen. De originele tests, testprotocollen, observatieformulieren en ander ruw testmateriaal zijn uitsluitend door de cliënt zelf in te zien, omdat deze tot het dossier behoren (zie: 1.2.2. en 1.3.5 van deze standaard) (77).

Dynamiek

Als je dit zo leest dan lijkt het veld van werk en psychische klachten vrij stabiel. Maar schijn bedriegt. Naast de wissel in het vergoedingstelsel is er ook veel op inhoud te melden. Veel cliënten met werkstressklachten – zoals burn-out, spanningsklachten of angst – ervaren lange wachttijden in de reguliere GGZ, soms tot wel vier tot acht maanden. Hierdoor stappen huisartsen steeds vaker door naar bedrijfspsychologen voor snellere ondersteuning, zo blijkt uit cijfers van Arboned (Bron: NU.nl, 2 september 2025).

75. De Algemene Standaard Testgebruik (AST-NIP) 2024 is een uitwerking en verbijzondering van de Beroepscode en bevat richtlijnen en informatie om te komen tot een verantwoorde testkeuze en het juist gebruik van psychodiagnostische instrumenten in het kader van de psychodiagnostiek en/of psychologische interventies. Naast de AST-NIP is er een handleiding geschreven voor het opstellen en gebruiken van beslisregels. Het correct gebruiken en combineren van informatie is immers even belangrijk voor de kwaliteit van beslissingen die genomen worden naar aanleiding van testresultaten. Handleiding voor het opstellen en gebruiken van beslisregels: nip.nl/cotan/algemene-standaard-testgebruik-ast-nip-2024/downloads-ast-nip-2024/ De AST-NIP 2024 is gepubliceerd en in werking getreden op 13 maart 2025. Tevens in het Engels beschikbaar.

Door deze groeiende vraag naar **bedrijfspsychologische zorg hebben** Arbodiensten hun psychologenbestand flink uitgebreid. Zo gingen bij ArboNed het aantal psychologen van vijf naar twintig in tweeëneenhalf jaar tijd, en HumanCapitalCare breidde eveneens uit van vier naar twintig. Een opvallende ontwikkeling is dat klachten zich steeds minder beperken tot het werk zelf. Steeds vaker zien we dat werk en privé met elkaar verweven raken. Stress en spanningsklachten hangen geregeld samen met angst, depressie of trauma, en werken door in het dagelijks leven, zowel op het werk als thuis.

Even wat cijfers:

- In 2023 rapporteerde 19% van de werknemers een burn-out, een sterke stijging ten opzichte van 13% in 2015 (78).
- Verzuim door psychosociale arbeidsbelasting (zoals werkdruk, ongewenste omgangsvormen) vormt meer dan de helft van de kosten van ziekteverzuim (€ 4,9 miljard in 2023) (78).
- In 2022 hadden 1,6 miljoen werknemers burn-outklachten – een flinke stijging ten opzichte van 1,3 miljoen in 2021 (79).
- Jonge werknemers blijken extra kwetsbaar. Onder jongeren (18-34 jaar) stijgt het aandeel met burn-outklachten en werk gerelateerd verzuim. Een kwart van deze groep rapporteert burn-outklachten, en de ernst neemt toe (78).

Psychische klachten zijn veruit de meest voorkomende beroepsziekten, met gemiddeld meer dan tweehonderd dagen verzuim. Vooral jongere werknemers (< 35 jaar) zijn hard geraakt. De sectoren zorg, overheid en industrie staan hoog in de meldingenlijst. Op kop gaat ongewenst gedrag als oorzaak met 26%. Weinig sociale steun van de leidinggevende geeft 12% als reden, en 6% noemt relationele onrechtvaardigheid (80).

Dit alles legt druk op onze GGZ-capaciteit en geeft morele stress bij de POH GGZ⁷⁶, vrijgevestigde GZ en klinisch psychologen en de GGZ-instellingen. We werken allemaal onder hoge druk door deze toegenomen zorgvraag, personeelstekorten en lange wachtlijsten. Daarbij ervaren veel professionals 'morele stress' door de kloof tussen wat ze willen bieden en wat praktisch haalbaar is (81).

Kijk-, lees- en luistertips

Boek *Mentale vooruitgang*

Hoe vergroten we de mentale kracht van Nederland? Een impactvol boek dat baanbrekend werk verricht in de discussie over en aanpak van mentale gezondheid. Dit boek is een must-read voor ieder individu, bedrijfsleiders en maatschappelijke organisaties die streven naar verbetering van onze mentale gezondheid. Het biedt toekomstvisie, praktische hulpmiddelen en unieke perspectieven. We kunnen niet genoeg

76. Praktijk Ondersteuner Huisarts voor GGZ.

benadrukken hoe belangrijk dit werk kan zijn in de strijd voor een veerkrachtige samenleving. Kees Kraaijeveld & Simone Halink, 2021, HaaglandenVitaal, Den Haag.

Podcast Zo vloer je psychische problemen op de werkvloer

Is het een goed idee om te praten over je psychische problemen op de werkvloer? Luister naar de verhalen over ervaringen van deze cliënten. www.npo3fm.nl/nieuws/podcasts/72799710-27c5-4645-a72d-dc698d9f67a7/zo-vloer-je-psychische-problemen-op-de-werkvloer

Podcast Over het herkennen van psychische klachten

Een bedrijfsarts en psycholoog vertellen over hun inzet bij psychische klachten op het werk. ASR-verzekeringen is de verzorger van deze podcast via YouTube (dec 2021). Een verhaal waarin preventie, signalering en re-integratie aan de orde komen. Een podcast van Arbodienst Zorg van de Zaak.

Filmpje Stigma op de werkvloer

Video's en sketches over stigma's op de werkvloer van *Sterk door werk*. sterkdoorwerk.nl/video/sketches-stigma-op-de-werkvloer

Oefening

'Laat de werkgevers betalen voor de mentale problemen van hun personeel'

De geestelijke gezondheidszorg zit op slot. Voor de gemiddelde behandeling staan mensen minstens negen weken op een wachtlijst. Patrick Callahan van Psyned belooft mensen na het eerste telefoontje de volgende dag een afspraak. De kosten zijn voor de klant. Maar ook daarvoor weet hij een oplossing: laat de werkgever betalen. 'Want de meeste mensen hebben gewoon een baas.' Wat doen jullie anders dan de reguliere geestelijke gezondheidszorg? 'We werken voornamelijk met zelfstandige basispsychologen. En wij doen het dus zonder vergoeding. Dus je moet het zelf betalen. Bij ons is het vandaag bellen, en de volgende dag hebben we al iemand die bij je past. Dus het hoeft niet zolang te duren. Als je maar zelf betaalt.'

'Ik denk dat ondernemersraden dit soort dingen ook gaan eisen en ik hoop dat de politiek hier wat aan gaat doen. Dit is echt brainstormen, maar er komen natuurlijk lastenverzwaringen aan. Ik zou zeggen: maak werkgevers verantwoordelijk voor het mentale welzijn van hun mensen. Het gaat een beetje ver, maar daardoor krijg je gewoon ruimte in de GGZ en je houdt daar bij zorgverzekeraars geld over, omdat een heel stuk van de mentale problemen door werkgevers worden betaald. Mensen gaan niet meer naar de huisarts, maar direct naar de psycholoog. De psycholoog stuurt de rekening naar de werkgever. Het is gewoon schuiven met geld en biedt een goede oplossing voor de wachtlijsten.'

Bron: CHANGEINC 24 juni 2022

Ga eens met een paar collega's in gesprek over de volgende punten.

- Gelden deze uitspraken voor elke werknemer met psychische klachten?
- Waarom zou de werkgever beter voor deze zorg kunnen betalen dan de zorgverzekeraar?
- Wat betekent de inzet van basispsychologen voor werkgevers en werknemers?
- Hoe zou deze zorg uitwerken bij mensen met klachten door ongewenst gedrag?
- Zie jij hobbels op de weg met deze aanpak?

28 De mediator*

'Het was erg druk geweest op de praktijk. Te druk als je het mij vraagt, de piepjes en belletjes suizen nog na in mijn oren. De tandarts had niet doorgekregen dat cliënte bloedverduunners gebruikte. Hij tierde met de patiënt in de stoel dat ik dit beter had moeten voorbereiden. De gebeurtenis stond niet op zich. Met zijn vader kon ik het altijd prima vinden, maar deze zoon! Ik wilde mijn laatste twee jaar tot mijn pensioen leuk afronden. Vergeet het maar. Hoe moet dat zo, ik sta soms te trillen op mijn benen of slaap er niet van.'

Linda: 'Tijdens een arbeidsmediation kwam ik tussen een jonge tandarts en een oudere assistente te zitten. Zij had melding gedaan van intimiderend gedrag; hij begreep daar niets van. 'Ik ben gewoon direct', zei hij. Zij voelde zich al maanden ongemakkelijk, durfde hem nauwelijks nog iets te vragen. Beiden voelden zich niet gehoord, en het conflict was inmiddels verhard. In onze gesprekken bleek hoeveel misverstanden er lagen – en hoe weinig écht naar elkaar was geluisterd. Pas toen de onderliggende zorgen op tafel kwamen, ontstond er ruimte voor herstel.'

Uitdagend en inspirerend werk

Mediator zijn spreekt tot de verbeelding. Het idee dat je kunt bijdragen aan het oplossen van conflicten – op de werkvloer of elders in de samenleving – trekt veel mensen uit hun oorspronkelijke beroep naar dit vakgebied. Mediators beschikken over kennis en vaardigheden, maar de praktijk blijkt vaak weerbarstig. Vragen waarvoor geen standaardantwoorden bestaan, maken het werk tegelijk uitdagend en inspirerend.

Hoe leg je bijvoorbeeld het eerste contact in een gevoelige zaak waarin ongewenst gedrag een rol speelt? Hoe zorg je dat beide partijen zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken? En wat als er al een klachtprocedure loopt – welke positie neem je dan in? Ook het samenwerken met een co-mediator roept nieuwe vragen op: hoe verdeel je de rollen, hoe maak je afspraken over verslaglegging of de inhoud van een vaststellingsovereenkomst? Zelfs praktische details doen ertoe. In welke ruimte voer je het gesprek? Ga je samen met beide partijen aan tafel, of kies je er bewust voor om hen afzonderlijk te spreken? Het zijn precies die dilemma's die mediation tot een vak maken dat voortdurend om reflectie en zorgvuldigheid vraagt.

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Linda Reijkerkerk. Zij is directeur van het Centrum voor Conflicthantering en sinds 1997 MfN (NMI) geregistreerd mediator en coach. Zij bemiddelt o.a. bij meer-partijen- en teamconflicten, arbeidszaken, zakelijke conflicten, samenwerkingsconflicten en reorganisaties voor het bedrijfsleven en de overheid. 'In beweging brengen' is haar credo. Dat doet zij als mediator wanneer zij vastzittende conflicten tegenkomt en partijen naar een oplossing weet te begeleiden. Of zij brengt – als coach – managers en teams die hun persoonlijke effectiviteit en samenwerking willen vergroten in beweging.

De taken

Als mediator fungeer je als onafhankelijke begeleider van het gesprek tussen twee of meer partijen. De inhoud van het conflict blijft volledig bij de betrokkenen; de mediator richt zich op het proces zelf. Neutraliteit is daarbij essentieel. De mediator helpt het gesprek op gang, bewaakt de structuur en voortgang, en zorgt dat iedereen aan het woord komt. Feiten, standpunten, belangen en achtergronden van de partijen worden in kaart gebracht om ruimte te creëren voor wederzijds begrip. Het doel is oplossingsgericht: uiteindelijk worden afspraken vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst⁷⁷ waarin alle gemaakte afspraken duidelijk zijn genoteerd.

De taken van de mediator beschreven in het MfN

De taken van de mediator zijn beschreven in het Beroeps- en competentieprofiel van de Mediators Federatie Nederland (MfN)-register.⁷⁸

Taak 1: Aanbrengen gespreksstructuur

Als een conflict hoog oploopt, raakt de communicatie vaak verstoord. De mediator brengt de communicatie weer op gang door bijvoorbeeld ruimte te scheppen voor verschillende perspectieven en door het onderzoeken van andere invalshoeken, die kunnen helpen bij het vinden van een oplossing.

Taak 2: Bewaken voortgang en procedure

Een belangrijke rol van de mediator is het in de gaten houden van de voortgang van het mediationproces. Het doel van mediation is om op een snelle en efficiënte wijze tot een oplossing te komen waar alle partijen zich in kunnen vinden. Ook let de mediator erop dat de afspraken uit de mediationovereenkomst, zoals de vertrouwelijkheid die in mediation wordt afgesproken, worden nagekomen.

Taak 3: Alle partijen aan het woord laten

In een conflictsituatie komt het vaak voor dat partijen het idee hebben dat ze niet gehoord worden. De mediator zorgt ervoor dat alle partijen aan het woord komen en dat de spreek-tijd eerlijk wordt verdeeld. De mediator is er op gericht om als neutrale gespreksleider de balans in alle opzichten te bewaken.

77. Er wordt ten onrechte vaak gedacht dat een vaststellingsovereenkomst (vso) alleen wordt opge-maakt bij een beëindigingsovereenkomst of ontslag met wederzijds goedvinden. Mediators zien dat breder. Volgens de wet is een vaststellingsovereenkomst gericht op het beëindigen of voorkomen van een geschil of onzekerheid over de verhouding tussen partijen. Kortom: ook afspraken gericht op de continuering van de samenwerking kunnen in een vaststellingsovereenkomst worden vast-gelegd.

78. Beroeps- en competentieprofiel – MFN-register

Taak 4: Feiten, standpunten, belangen en achtergronden van de partijen in kaart (laten) brengen

Een soepele mediation is erbij gebaat als alle relevante informatie op een overzichtelijke manier wordt geordend en besproken. Conflicterende partijen blijven vaak in hun eigen verwijten, emoties en standpunten hangen; de mediator zorgt ervoor dat de aandacht in plaats daarvan wordt verschoven naar de onderliggende belangen en behoeften van beide partijen. Door deze in hun context te plaatsen, wordt de ruimte zichtbaar waarbinnen het conflict kan worden opgelost. Het in kaart brengen van deze aspecten gebeurt in samenwerking met alle partijen, en is in feite een belangrijk onderdeel van het mediationproces.

Taak 5: Ruimte kweken voor wederzijds begrip

Als de partijen onder deskundige en neutrale begeleiding met elkaar aan tafel gaan, ontstaat er ruimte om naar de achtergrond van elkaars belangen en emoties te luisteren. Waarom is de andere partij precies boos en wat is de onderliggende behoefte? Welk belang heeft de ander in deze kwestie? Door dit helder te krijgen, groeit het wederzijds begrip.

Taak 6: Oplossingsgericht handelen

Een andere rol van de mediator is het in kaart brengen van de verschillende opties om het conflict te beëindigen. De verschillende opties worden op vrijblijvende manier met elkaar besproken. Het doel van mediation is niet het vinden van een oplossing waar alle partijen volledig enthousiast over zijn; dat komt helaas niet altijd voor. Het doel is een oplossing te vinden die de belangen van de verschillende partijen op aanvaardbare wijze tegemoet komt en waar beiden zich in kunnen vinden.

Taak 7: Vaststellingsovereenkomst opstellen

Als de partijen tot een bevredigende oplossing zijn gekomen, wordt deze vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Hierin zetten de partijen uiteen aan welke afspraken ze zich zullen gaan houden, en welke eventuele vervolgstappen ze gaan nemen. De ondertekening van de vaststellingsovereenkomst en het beëindigingsbericht vormen de afronding van het mediationproces.

De rol van de mediator in het kort

- Een mediator beschrijft dus vooral de afspraken die partijen willen maken.
- De mediator bemoeit zich niet persoonlijk met de inhoud van het conflict; partij-autonomie staat voorop.
- In plaats daarvan zal de mediator te allen tijde een neutrale positie innemen als bemiddelaar.

Dynamiek

Bij alle conflicten spelen emoties, slechte communicatie en weerstand een rol. In zaken waarbij grensoverschrijdend gedrag aan de orde is, zit er aan de ene kant

een slachtoffer van dit gedrag en aan de andere kant degene die dit (mogelijk) heeft toegebracht. Gemakshalve hier slachtoffer en dader genoemd. De emoties kunnen daardoor nog heftiger zijn en de dynamiek navenant dan in een reguliere mediation. Mediation in Strafrecht of mediations in de Toeslagenaffaire spelen zich af in dezelfde dynamiek.

Het is echter niet aan de mediator om op zoek te gaan naar een soort van waarheidsvinding. De mediator laat het aan partijen wat zij willen bereiken in een mediation. Waar het *wel* over gaat, is een soort van herstelbemiddeling, zoals dat ook plaatsvindt in Mediation in Strafrecht en andere herstelbemiddelingsprocessen.

Herstelbemiddeling

Zowel dader als slachtoffer hebben veel te winnen bij een dergelijk proces. Slachtoffers slapen na het voorval in de regel vaak slecht, hebben allerlei emoties, voelen zich mogelijk zwak, hebben vragen en zijn uit evenwicht. De winst van een herstelbemiddeling voor een slachtoffer zit erin, dat deze zich weer meer empowered kan voelen. Hij of zij heeft het gevoel meer regie te hebben op het leven. Het slachtoffer krijgt erkenning tijdens het mediationproces. De verdachte neemt verantwoordelijkheid waardoor het slachtoffer wordt ontschuldigd (82). Daarnaast is er aandacht voor het aangedane leed, wat het emotionele en psychische herstel van het slachtoffer bevordert.

Ook kunnen eventuele trauma's sneller achter zich gelaten worden, omdat het slachtoffer zich weer sterker voelt, heeft kunnen uiten wat het voorval met hem of haar heeft gedaan. Dit alles leidt dus niet alleen tot empowerment, maar ook tot een betere (psychische) gezondheid (82).

John, medewerker bij een grote organisatie, ontving een officiële waarschuwing wegens grensoverschrijdend gedrag richting zijn collega Sandra. Hoewel de waarschuwing effect had, was de relatie tussen hen beiden ernstig beschadigd. Sandra voelde zich ongemakkelijk in de aanwezigheid van John en wilde niet meer tegelijk met hem een dienst draaien. Zij voelde zich onveilig. Ook de samenwerking binnen het team stond onder grote druk.

Gevoel van rechtvaardigheid

De manager besloot dat verdere stappen nodig waren om een veilige en werkbare situatie te herstellen, en stelde mediation voor. In dit mediationproces kregen zowel Sandra als John de kans om hun gevoelens, ervaringen en verwachtingen in een veilige omgeving uit te spreken, begeleid door een neutrale mediator. De mediator onderzocht met beiden wat er feitelijk gebeurd was – zonder daarbij overigens aan waarheidsvinding te doen –, wat de gedachten daarbij waren en welke gevoelens dat opriep en de impact die het had gehad.

Tijdens de sessies werd gezocht naar wederzijds begrip en werd gewerkt aan duidelijke afspraken voor de toekomst, om op een respectvolle manier samen te werken.

Deze aanpak leidde tot herstel van de werkrelatie. Echter, ook het team vroeg nog de nodige aandacht. Via een teamsessie werd ook hier het herstel gerealiseerd. Dit droeg ook bij aan het verbeteren van de algehele werksfeer binnen het team. De casus illustreert hoe mediation bij grensoverschrijdend gedrag ruimte kan bieden voor herstel, afspraken en een veiligere werkcultuur.

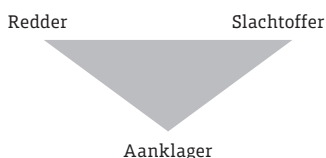
Ook voor de dader kan herstelbemiddeling veel opleveren. Onderzoek laat zien dat het bijdraagt aan het verminderen van recidive (83,84). Bovendien vergroot het de bereidheid van de verdachte om verantwoordelijkheid te nemen voor het slachtoffer. Afspraken over herstel en schade worden na herstelbemiddeling doorgaans beter nagekomen.

Mediation kan de dader helpen zich bewuster te worden van wat de ander is aangedaan, welke effecten dit heeft en hoe dit doorwerkt in het dagelijks leven. Door verantwoordelijkheid te nemen kan de dader komen tot een welgemeend excuus en spijt betuigen. Daarnaast draagt het proces bij aan het lerend vermogen om ander, constructiever gedrag te vertonen.

Zowel slachtoffers als verdachten ervaren meer procedurele rechtvaardigheid, omdat zij hun verhaal kunnen vertellen, betrokken worden bij de 'oplossingen' en daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen.⁷⁹

De dramadriehoek

Voor de mediator vraagt herstelbemiddeling om extra zorgvuldigheid. Het creëren van een veilige gespreksomgeving is essentieel – nog meer dan bij andere vormen van mediation. Ten eerste is daar de valkuil van de Dramadriehoek: het is menselijk om het slachtoffer te willen bijstaan, maar de mediator is er voor beiden (neutraliteit van de mediator). Daarom is het belangrijk dat mediators daarin goed geschoold zijn en weten wat zij kunnen verwachten in dergelijke zaken. Gelukkig is er al veel ervaring mee opgedaan via de eerdergenoemde mediation in de Toeslagenaffaire, mediation in strafrecht en andere typen herstelbemiddelingen.



FIGUUR 1. De dramadriehoek van Karpman

Aandacht voor machtsverschillen is daarnaast noodzakelijk, evenals de vaardigheid om daarmee om te gaan. Mediation kan leiden tot herstel, maar ook tot verwerking

79. Mediation in Strafzaken (MiS) is een proces waarbij slachtoffers en verdachten van een strafbaar feit met elkaar in gesprek gaan, begeleid door gespecialiseerde mediators, om de gevolgen van het delict te bespreken en afspraken te maken over herstel. Het is een vrijwillige optie die kan worden aangeboden door de Officier van Justitie of de rechter en kan plaatsvinden naast een reguliere strafprocedure. Zie website Vereniging van Mediators in Strafzaken www.VMSZ.nl

en in sommige gevallen zelfs tot vergeving – aspecten die van groot belang zijn voor het slachtoffer om verder te kunnen.

Effect op de organisatie

Herstelbemiddeling in organisaties beperkt zich niet tot de direct betrokkenen. Vaak is er impact op het team waarin het voorval plaatsvond. Wat deden de omstanders? Was het gedrag bekend? Is er correctief opgetreden? Een cultuur waarin wordt weggekeken, werkt gevoelens van isolatie en eenzaamheid bij slachtoffers in de hand, en ondermijnt de bredere sociale veiligheid. In zulke gevallen is teamherstel wenselijk – én een bredere beweging richting cultuurverandering, gericht op een veilige werkomgeving (85).

Groepsdynamiek

Zodra meerdere mensen betrokken zijn, wordt de situatie complexer. Groepsmediation – mediation met meerdere partijen of meerdere personen – richt zich dan ook niet op het individu, maar op het systeem: de groepsdynamiek. Denk aan allianties, verwachtingen, machtsverhoudingen en emoties die in de onderstroom spelen (86). Daarnaast is het belangrijk om als mediator een procesontwerp te maken, omdat de situatie zo gecompliceerd kan zijn: want is het slachtoffer of de dader bijvoorbeeld onderdeel van hetzelfde team of juist van een andere afdeling? Betreft het een leidinggevende en zo ja, wat betekent macht in dit geheel? Kortom: de mediator maakt een zorgvuldige afweging van zijn procesaanpak (85).

Organisatieopstelling

De mediator faciliteert door structuur te bieden, ruimte te creëren voor ieders perspectief en de onderstroom zichtbaar te maken. Organisatieopstellingen kunnen hierbij helpen: zij maken interactiepatronen fysiek zichtbaar (87–89). Binnen het systeemdenken geldt een organisatie als een sociaal systeem dat naar evenwicht streeft. Verstoring van dat evenwicht zorgt voor systeemdynamiek – vaak onzichtbaar, maar voelbaar in de organisatie. Opstellingen kunnen die verstoringen blootleggen en nieuwe mogelijkheden zichtbaar maken.

Effectieve groeps-mediation vraagt om specifieke vaardigheden: omgaan met meervoudige werkelijkheden, het herkennen van groepsrollen, en het begeleiden van gezamenlijke besluitvorming (90). Het proces start vaak met individuele intakes, zodat deelnemers hun verhaal kunnen doen zonder groepsdruk (91). In veel gevallen wordt gewerkt met co-mediators.

‘Dat hele systeem hangt met elkaar samen. Dus, als één persoon een stapje maakt en die blijft daar staan, is er iets veranderd in het systeem waardoor het systeem mee moet veranderen. We denken dat we autonoom kunnen opereren, maar inmiddels werk ik al zo lang in dit veld, zo onafhankelijk zijn we niet.’

—
Bron: Podcast Centrum voor Conflictantering, Carmen Altena

Onderzoek laat zien dat groepsmediation bijdraagt aan duurzame oplossingen wanneer het proces zorgvuldig wordt begeleid en alle betrokkenen actief worden uitgenodigd tot dialoog en verantwoordelijkheid (92). Vooral in organisaties waar teams langdurig met elkaar samenwerken, kan groepsmediation een waardevol instrument zijn om de rust te doen terugkeren en de onderlinge samenwerking en de effectiviteit van het team te vergroten.

Verwijzen naar mediation

Tot slot is het belangrijk om stil te staan bij de verwijzing naar mediation. Slachtoffers van grensoverschrijdend gedrag schamen zich vaak, ondanks de groeiende publieke aandacht. De stap naar een vertrouwenspersoon, HR of mediator is nog steeds groot. Machteld Pel (2008) benadrukt het belang van zorgvuldige verwijzing: heldere communicatie, vrijwilligheid, de juiste selectie van zaken en een professionele benadering zijn essentieel (93). Het gaat erom dat partijen zelf willen en zich niet gestuurd voelen! Dat verhoogt het succes en de effectiviteit van de mediation.

Gelet op al het bovenstaande is het des te belangrijker om een samenwerkingsanalyse te maken. Dat kan via observeren, interviews, gesprekken vooraf of de inzet van een valide en betrouwbaar instrument als de samenwerkingsanalyse (94). Dit instrument is preventief in te zetten maar kan ook als nameting van een interventie dienen.

Professionals zijn inmiddels beter getraind in het signaleren en verwijzen. Het Centrum voor Conflicthantering speelt daarin een actieve rol. Juist omdat herstelbemiddeling zo'n positief effect kan hebben – op slachtoffer, dader en organisatie – is het van belang om mediation ook preventief in te zetten. Het biedt een proactieve route naar bescherming en veiligheid.

☆ Kijk- en leestips

De volgende handvatten kunnen je helpen om goed te verwijzen naar mediation:

1. Gebruik de Samenwerkingsanalyse om binnen de organisatie zicht te krijgen op dynamieken, betrokken actoren, risico's, kansen en oplossingen voor preventie of herstel van grensoverschrijdend gedrag (94).
2. Train professionals in een goede verwijzing naar mediation, zowel bij slachtoffers als bij daders.
3. Kijk naar de organisatiecultuur waar de knelpunten zitten en zet een organisatieveranderingsdeskundige en/of teammediator in om ook hier impact te hebben.
4. Schakel een professionele, door het MfN geregistreerde mediator in die weet hoe met het instrument te werken.

Filmpje Sleutels tot heling

Gabor Maté, een Canadese arts/psychiater en trauma-expert, benadrukt in zijn werk het verband tussen trauma, ziekte en heling. Hij stelt dat 'trauma niet alleen fysieke of emotionele gebeurtenissen zijn, maar benadrukt vooral de blijvende impact

ervan op het individu'. Maté pleit voor een trauma-geïnformeerde benadering in de samenleving, waarbij de oorzaken van lijden worden begrepen in plaats van alleen symptomen te onderdrukken. Zijn werk benadrukt het belang van zelfonderzoek, compassie en het herstellen van verbinding met het authentieke zelf als sleutels tot heling. www.youtube.com/watch?v=C-1Ukfaf7co

Podcast *Wat is mediation*

De podcastserie van het Centrum voor Conflicthantering gaat iedere maand op zoek naar actuele toepassingen van mediation in de samenleving. Wat is mediation? Waar kan je het inzetten? En kan je leren op een betere, effectievere en menselijkere manier omgaan met conflicten? Ervaren en gespecialiseerde mediators werkzaam in verschillende vakgebieden vertellen over hun werk. cvc.nl/over-ons/mediation-talk/

Het CvC heeft het initiatief genomen om onderzoek naar conflicthantering te ontsluiten en organiseert in samenwerking met de Mediatorsfederatie Nederland en de Vrije Universiteit jaarlijks een Mediation Onderzoekspitch/ Ted-talk©, waar ook onderzoek naar strafrecht mediation, grensoverschrijdend gedrag en dergelijke onderwerpen aan de orde komen. Kortom: een vakgebied in beweging dat de aandacht krijgt die het zeker verdient!

Oefening

Een goede verwijzing is essentieel. Hieronder volgt een korte reflectie-oefening voor de organisatie en haar HR-professional. De keus voor mediation kan alleen doelmatig gemaakt worden op basis van goede afwegingen waarbij aan de betrokken werknemers reële voorlichting wordt gegeven en waarbij vragen over mediation goed kunnen worden beantwoord. Ook het omgaan met weerstanden hoort erbij.

1. Hoe maak je een juiste afweging voor de inzet van mediation?
2. Welke vorm van mediation kies je wanneer duidelijk is dat het niet om twee medewerkers, maar om een groepje van medewerkers met ongewenst gaat?

Ga hierover met een paar collega's in gesprek. Lees in het boek van Machteld Pel hoe je dit kunt aanpakken (93) en het boek over groepsmediation (85).

29 De IT-provider*

Marieke zit al even niet goed in haar vel. Onrust op het werk, de nieuwe productlijn loopt nog niet. Veel geharrewar tussen medewerkers en de leiding. En als klap op de vuurpijl kwam haar oudste zoon deze week thuis met een slecht rapport en was er een oudergesprek nodig. Vanochtend lukte het niet meer, somber, slecht slapen, ze meldt zich ziek.

Psychisch verzuim is al jaren een hot item. Het zou voorkomen kunnen worden. En het hóeft niet uit te lopen op langdurig verzuim. Onderzoek toont aan dat te laat ingrijpen bij dit soort verzuim iets heeft van een drama. Iedereen doet zijn best, maar toch leidt het tot langdurig verzuim met arbeidsongeschiktheid. Op tijd ingrijpen is dus het motto. De Wet verbetering Poortwachter schrijft voor dat binnen drie maanden actie nodig is. Niet van de bedrijfsarts, HR, maatschappelijk werk, maar van degenen die er met hun neus bovenop zitten en die er ook echt iets aan kunnen doen. Samen een analyse en een plan voor een oplossing bedenken. De leidinggevende en werknemer samen.

Hoe het moet

Niet gek dus dat Marieke uit dit voorbeeld al snel bij haar manager zit. Ze klaagt over de sfeer op de afdeling. De dagelijkse ruzies over de nieuwe productlijn trekt ze niet meer. Daar heeft zo'n manager natuurlijk ook last van. En als hij het kon oplossen dan had hij dit natuurlijk al lang gedaan. Het helpt ook niet dat zij nu ziek thuis zit. Nog minder mensen. Ze is hard nodig. Een en al begrip. Ze besluiten dat ze een week rust neemt en daarna twee uurtjes per week werkt op haar vaste werkdagen.

Intussen wordt er op de afdeling hard gewerkt aan een oplossing van de problemen. En dat kan. Problemen worden hier omarmd. Kritiek wordt beleefd en opbouwend geuit. Samen denken ze na over oplossingen. De ruzie wordt besproken als een manier die niets oplevert. Excuses en schouders eronder is het motto.

Marieke wordt intussen opgeroepen door de bedrijfsarts. Hij is blij dat ze de problemen al heeft besproken met haar leidinggevende. Ook fijn dat ze samen al een

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Loes de Boer en Robert van Gils.

Loes de Boer combineert haar achtergrond als actuaire en econometrist met een fascinatie voor dynamiek binnen organisaties. Na jaren ervaring in financieel risicomanagement en kapitaalbeheer ontdekte zij dat cijfers veel vertellen, maar dat ze pas echt waarde krijgen wanneer er ook wordt geluisterd naar de mensen achter de cijfers. Vanuit die overtuiging richtte zij Qultify op: een digitale assistent die organisaties helpt groeien door data en medewerkers centraal te stellen.

Robert van Gils is business development manager bij Otherside at Work de leverancier van Xpert Suite het SaaS platform voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vroegtijdige signalering van risico's op de werkvloer wordt steeds belangrijker. Met Xpert Suite wij brengen deze arbeidsomstandigheden systematisch in kaart voor zo'n vier miljoen aangesloten werknemers, om hiermee uitval te voorkomen.

plan hebben bedacht om een lijntje met het werk te houden. Ze vertelt niets over haar privéproblemen, dat heeft ze al met de huisarts opgepakt.

Zo kan het gaan, maar zo'n situatie zou ook helemaal anders kunnen lopen. Stel je voor dat er geen constructieve oplossing op de afdeling wordt gevonden. Dat de samenwerking alsmaar stroever wordt en dat Marieke een terugval heeft in haar re-integratie met langdurig verzuim. Wanneer je als baas zo hard aan het werk bent om het bezettingsrooster aan te passen, af te stemmen met de werknemers, HR en de bedrijfsarts schiet de nodige administratie er soms bij in. En dat is wel nodig. De Wet Verbetering Poortwachter eist dat je van alle acties voor re-integratie op gezette tijden afstemt en noteert. Niet zelden blijken de problemen met zieke werknemers te verergeren wanneer de re-integratie onvoldoende aandacht krijgt of de plek van terugkeer de oorzaak is.

Jan zit al een tijd thuis. Hij heeft zich maandenlang te pletter gewerkt. Dat is op zich niet vreemd, want de omstandigheden waren zwaar: spullen die niet geleverd werden, uitgeleend gereedschap dat kwijtraakte, boze klanten die uren zaten te wachten met een lekkage. Personeelstekort maakte het er niet makkelijker op. En wanneer iemand vertrok, kwam er geen vervanger. Jan begrijpt waarom: het bedrijf staat er niet goed op in de sector. Toch blijft hij trouw. Er waren ook goede jaren, momenten waar hij met plezier op terugkijkt. Wat hem wél dwarszit, is dat hij na drie maanden nog niets heeft gehoord. Zijn vrouw maakt zich er minder druk over, maar voor hem voelt de stilte onwerkelijk.

Na vierenhalve maand komt er eindelijk een telefoontje: hij moet weer aan de slag. Afspraak bij HR, de bedrijfsarts, en zijn baas. Eh... hoezo nu ineens?

Stap naar preventie

Helaas is de kennis over sancties in Poortwachter bij veel werkgevers niet op orde. De wettelijke verplichtingen worden niet tijdig nagekomen (95). In 2008 bleken 35% van zo'n 1300 werkgevers met langdurig zieke werknemers onvoldoende of te laat actie te ondernemen voor re-integratie. Wanneer dit doordringt is het paniek voetbal. En niet zelden werkt dit averechts op wat je wil bereiken: aandacht voor de werknemer met een plan voor terugkeer naar het werk (96).

'Daar zijn wij op aangehaakt,' zegt Robert van Gils van Otherside at Work. Met Xpert Suite biedt het bedrijf een platform dat grote organisaties ondersteunt bij alle acties en termijnen die de Wet Verbetering Poortwachter vereist. De invoering van de wet ligt inmiddels achter ons, maar stilzitten is er niet bij. Wat als werknemers dagelijks conflicten hebben en één voor één uitvallen door burn-out of traumatische klachten? Zou je deze mensen niet eerder kunnen signaleren en ondersteunen, voordat het zover komt?

Ook de vertrouwenspersoon werkt via hetzelfde platform, zonder dat anderen toegang hebben tot haar gegevens. Tegelijkertijd maakt de koppeling van deze data met ziekteverzuim analyses en interventies mogelijk, zodat organisaties sneller kunnen ingrijpen.

Robert legt uit dat het doel is om te komen tot vroegtijdige signalering van risico's op de werkvloer. Steeds meer vragenlijsten worden ingebouwd om de arbeidsomstandigheden systematisch in kaart te brengen. Zo is het JDR-model verwerkt in het EnergieKompas (Koopmans et al., 2022), waarmee de mentale energie van medewerkers wordt gemeten, en staat de DIX (duurzame inzetbaarheidsindex) op de planning om inzetbaarheid te monitoren. Door deze gegevens te koppelen aan verzuim ontstaan nieuwe, waardevolle inzichten en analyses. Individuele medewerkers met problemen worden opgespoord voor hulp. Met de koppeling aan de werkomgeving komen ook de oorzaken in beeld. Wanneer werkgevers deze problemen aanpakken dan is de stap naar preventie snel gemaakt.

Risico-Inventarisatie Intern Ongewenst en gewenst Gedrag

Voor ongewenst gedrag is een risico-inventarisatie ingebouwd. Er is in deze RIOG (Risico-Inventarisatie Intern Ongewenst en gewenst Gedrag) een deel dat de medewerker invult, een deel dat HR invult en een deel dat door de bedrijfsarts wordt afgenomen. In deze risico-inventarisatie wordt medewerkers gevraagd of ze gewenst en ongewenst gedrag tijdens hun werk meemaken. Daarbij vragen we of dit om een kleine of grote groep in de organisatie gaat.

HR vult in deze RIOG in welke beleidsonderdelen er zijn. Is er bijvoorbeeld een statement van het MT en een definitie? Wat regelt de cao? Is er een gedragscode en welke maatregelen worden er genomen bij ongewenst gedrag? Is er regulier beleid zoals het instellen van vertrouwenspersonen, een klokkenluider regeling, klacht-afhandeling? En tot slot wordt de mogelijkheid geboden om bij werknemers via de bedrijfsarts een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) af te laten nemen over de gevolgen van ongewenst gedrag op het werk.

Op die manier ontstaat een algemeen beeld van de risico's op ongewenst gedrag. Of er sprake is van een hoog of laag risico. Of er sprake is van beleid met maatregelen. En tot slot of er sprake is van schade en in welke mate vanwege ongewenst gedrag. (Zie de bijlage bij dit hoofdstuk over de RIOG-rapportage).

Dimensie 1,2,3,4,5 Gewenst gedrag hoog/laag	Dimensie 1,2,3,4,5 Ongewenst gedrag hoog/laag
Beleid, maatregelen A, B, communicatie C, D hoog/laag	Schade 1 t/m 11 hoog/laag PMO 1 t/m 11 hoog/laag

TABEL 1. RIOG-rapportage®

Xpert Suite wordt direct gebruikt door grote bedrijven en indirect door het mkb die zijn aangesloten bij een (arbo)dienstverlener. Is er sprake van een hoog risico met weinig

maatregelen dan is uitvoering van nader beleid nodig. Is er sprake van een hoog risico en hoge schade terwijl het beleid met maatregelen op orde is dan is een dieptemeting aan de orde voor gerichte maatregelen.

Dieptemeting ongewenst gedrag

Voor de dieptemeting is het nodig dat we precies in kaart brengen waar sprake is van gewenst en ongewenst gedrag. Daarvoor wordt de Samenwerkings-analyse (Zie Deel 1 en bijlage 1) gebruikt. Loes de Boer van Qultify legt dit als volgt uit. 'Vraag een teamlid of hij wel eens is gepest, genegeerd of vernederd op het werk. Gemiddeld zegt 12% van de mensen 'ja'. Vraag wie zulk gedrag ooit bij een ander zag gebeuren? Dan stijgt dat percentage ineens naar 50%.⁸⁰ Vraag je het de daders zelf? Dan krijg je veel lagere cijfers. Logisch, want eerlijk zijn over je eigen gedrag is niet makkelijk.'

Maar het wordt nog ingewikkelder. Wat als de gepeste van vandaag morgen met collega's terugslaat? Is hij dan nog slachtoffer of inmiddels ook dader? En hoe zit het met mensen die bewust wegkijken, ervan profiteren, of juist helpen? Rollen verschuiven voortdurend. Slachtoffers, daders, meelopers, helpers: in de praktijk wisselen die elkaar razendsnel af. Toch gebeurt dit alles nooit alleen, er wordt samengewerkt, zelfs bij negatief gedrag.

Hoe krijg je daar grip op? Met een Organisatie Netwerk Analyse (ONA) breng je haarfijn in kaart hoe de samenwerking écht verloopt, en welk gedrag, positief én negatief, medewerkers observeren. Het resultaat? Je ziet precies waar zich clusters vormen van gedragspatronen:

- Groen: teams waar mensen elkaar versterken, steunen en constructief samenwerken.
- Oranje: groepen waar positief gedrag samengaat met knelpunten of spanningen.
- Rood: clusters waar ongewenst gedrag vaker voorkomt dan elders.

Zo krijgt de organisatie inzicht in waar het schuurt, waar het goed gaat en waar het risico op escalatie ligt. Niet om te beschuldigen, maar om gericht te verbeteren. Een ONA fungeert als een dieptemeting: je kunt ingrijpen waar dat nodig is, en waarderen waar samenwerking juist goed loopt.

Het Qultify-platform ondersteunt hierbij en levert inzichten aan HR, arbo-professionals en mediators. Belangrijk om te weten: Qultify biedt zelf geen hulpverleners, trainers of consultants aan, maar automatiseert het meet proces. De organisatie die deze dieptemeting afneemt huurt de benodigde professionals voor interventie zelf in.

80. Meerdere getuigen kunnen hetzelfde incident rapporteren.

☆ Kijktip

Filmpje *The community connector*

Tijdens een bijeenkomst van Toyota in Georgetown op 26 januari 2011 vertelde dr. Karen Stephenson over haar werk voor gemeenschappen. Ze gaf uitleg over de zogenoemde Community Connector-projecten. Deze projecten zijn erop gericht om stille krachten in een gemeenschap zichtbaar te maken – mensen die veel betekenen, maar vaak onopgemerkt blijven. De kern is vertrouwen en het zoeken van netwerken waarin dit vertrouwen gedeeld wordt. Via data analyse maken we deze netwerken van vertrouwen zichtbaar die werkelijk het verschil uitmaken, in bedrijven en in gemeenschappen.

<https://www.youtube.com/watch?v=MaHBTmyvuZM>

📦 Oefening 1

In de arbozorg worden steeds meer IT-toepassingen ingezet. Dat biedt kansen voor efficiëntie, vermindert administratieve fouten en ontlast personeel (Rijksoverheid, 2022).⁸¹ Toch vraagt dit meer dan alleen uitbesteden: ook de interne organisatie moet goed aansluiten. Bedrijven met meerdere locaties moeten nadenken over continuïteit en beheer. Wanneer een vrijgevestigde bedrijfsarts gebruikmaakt van het HR-systeem van het bedrijf dat hem inhuurt, kan het risico ontstaan dat onbevoegden toegang krijgen tot medische dossiers (97).

Digitalisering vraagt daarnaast om duidelijke waarborgen voor privacy en informatiebeveiliging. Volgens de AVG en de beroepsnormen van bedrijfsartsen moeten medische dossiers strikt gescheiden blijven van HR-administratie. Zonder heldere afspraken bestaat het gevaar dat vertrouwelijke gegevens toegankelijk worden voor onbevoegden, met zowel juridische als ethische gevolgen (OVAL en NVAB). Ga met elkaar in gesprek over deze nieuwe aandachtspunten voor beheer.

81. Rijksoverheid (2022, 6 april). *Digitalisering in de zorg*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/digitale-overheid/digitalisering-in-de-zorg>

30 De bestuurder*

'Wie denkt dat grensoverschrijdend gedrag vooral iets is voor vertrouwenspersonen of HR-afdelingen, heeft het mis. De afgelopen jaren heb ik van dichtbij gezien hoe diep de gevolgen van grensoverschrijdend gedrag kunnen ingrijpen in levens én in organisaties. Maar ik zie ook: echte verandering begint niet pas bij een melding of een klacht.⁸² Die begint eerder – bij cultuur, bij leiderschap, bij hoe we het werk met elkaar organiseren. En dus, ja: ook bij bestuurders.'

—
Bron: Interview met Mariëtte Hamer regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld

Toen Mariëtte Hamer begin 2022 aantrad als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, was de opdracht duidelijk: adviseer het kabinet en wees een boegbeeld voor de noodzakelijke maatschappelijke cultuurverandering. Verbind bestaande initiatieven, breng de discussie op gang, versterk het beleid en zorg dat er meer samenhang komt tussen wat er landelijk gebeurt en wat organisaties doen. Die opdracht ontstond niet zomaar. De #MeToo-beweging, rapporten zoals dat van de commissie-Van Rijn (98,99), en talrijke misstanden in sectoren als media, cultuur, sport, en openbaar bestuur hebben zichtbaar gemaakt dat er sprake is van een breed maatschappelijk probleem.^{83 84 85}

* Voor dit hoofdstuk is input ontvangen van het bureau van **Mariëtte Hamer**, Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld en tevens boegbeeld van de cultuurverandering op dit thema. Zie: <https://www.rcgog.nl/>

82. Het verschil tussen een melding en een klacht is dat een melding ruimte laat voor maatwerk in de opvolging, terwijl een klacht altijd een formele stap is binnen een vastgelegde procedure met een oordeel van een klachtencommissie.

83. Zo leidde binnen de Tweede Kamer de onthulling van klachten tegen voormalig kamervoorzitter Khadija Arib – variërend van machtsmisbruik tot het instellen van een schrikbewind – tot een onafhankelijk onderzoek. Arib verklaarde zich slachtoffer van een "schijnonderzoek" dat haar werkklimaat ondermijnt VRT+6NRC+6Reddit+6.

84. In de culturele sector doemde een vergelijkbaar schrijnend beeld op bij het Internationaal Theater Amsterdam. Ex-medewerkers en klokkenluiders klaagden over een cultuur waarin intimidatie, verbaal en zelfs fysiek geweld voorkwamen. Het onafhankelijk onderzoek toonde aan dat circa een derde van het personeel grensoverschrijdend gedrag had ervaren. De organisatie sloot de deuren voor Ivo van Hove en liet de voltallige raad van toezicht aftreden om ruimte te creëren voor een cultuuromslag NOS+6VRT+6De Standaard+6.

85. Zowel de Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU) als NOC*NSF kregen kritiek op hun aanvankelijke nalatigheid in het beschermen van sporters en het creëren van een veilig sportklimaat. Zembla 2020, De prijs van goud, NRC, de Volkskrant 2022.

Bespreken en aanpakken

Het kabinet koos er bewust voor om hiervoor een regeringscommissaris aan te stellen, met een mandaat dat over sectoren en bestuurslagen heen reikt (www.rcgog.nl/). Als regeringscommissaris werkt zij onder verantwoordelijkheid van het kabinet, maar met een eigen positie – onafhankelijk en verbindend, met een directe rapportagelijn aan de betrokken ministers en de Tweede Kamer (100). Hamer werkt daarbij nauw samen met ministeries, inspecties, het Openbaar Ministerie, sectorbesturen en maatschappelijke organisaties als Slachtofferhulp Nederland en het Centrum Seksueel Geweld.

De kern van haar opdracht is helder maar weerbarstig: bijdragen aan een cultuur waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag en geweld eerder wordt gezien, besproken én aangepakt. En een cultuur waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld minder, en uiteindelijk niet meer voorkomt.

De taken

1. Beleid versterken, verbinding zoeken

Organisaties denken vaak dat het goed gaat als er geen meldingen binnenkomen. Maar lage meldingscijfers zeggen niet per se iets positiefs – soms zijn ze juist een alarmsignaal. In grote instellingen is het direct zicht op sociale veiligheid, en seksueel grensoverschrijdend gedrag in het bijzonder, op de werkvloer een extra risicofactor. Zo kan het zijn dat niemand officieel aan de bel trekt op afdelingen met een hoog ziekteverzuim en lage tevredenheidsscores (101–103).

Daarom is het belangrijk dat het beleid rond sociale veiligheid en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag niet versnipperd blijft, maar juist samenhang toont. Dat betekent: zicht krijgen op waar gaten vallen, waar signalen blijven liggen en waar beleid beter op elkaar afgestemd kan worden.

Fatima werkt in het educatieteam van het museum. Ze is enthousiast over het nieuwe beleid: eindelijk wordt sociale veiligheid serieus genomen. Maar in het team heerst een andere sfeer. De teamleider maakt regelmatig denigrerende opmerkingen over tijdelijke medewerkers of stagiairs ('Ach, die snappen dat toch niet') en negeert mensen die tegen hem ingaan.

Wanneer Fatima in een teamvergadering voorzichtig benoemt dat sommige opmerkingen niet prettig overkomen, krijgt ze te horen: 'Je moet ook niet overal een probleem van maken. Zo doen wij dat hier al jaren.' Na de vergadering krijgt ze van een collega het advies om 'niet te moeilijk te doen, anders kom je er bekaaid vanaf'.

Fatima twijfelt: de organisatie zegt dat je ongewenst gedrag moet melden, maar haar team straft wie dat doet – subtiel maar duidelijk.

Een belangrijke les uit de wetenschap: gedrag en cultuur worden vooral beïnvloed door de sociale context waarin mensen werken, en door de normen die impliciet (of expliciet) gelden op de werkvloer (104,105). Daarom is beleidscoördinatie niet alleen

een technische aangelegenheid, maar ook een morele opdracht. Alleen door samen te werken tussen domeinen en disciplines kunnen we een cultuur creëren waarin mensen elkaar durven aanspreken – en waarin bestuurders weten wat hun rol en verantwoordelijkheid is.

2. Sector- en organisatie specifieke aanpak: maatwerk is geen luxe

Binnen een organisatie kunnen allerlei risico's bestaan die (seksueel) grensoverschrijdend gedrag sneller doen ontstaan of in stand houden. Maar dat geldt ook voor sectoren. Zo zijn er in de culturele sectoren andere risico's dan in het onderwijs of bij de overheid. Risico's ontstaan bijvoorbeeld sneller daar waar mensen tijdelijk werken, waar hiërarchieën diffuus zijn of waar veel freelancers actief zijn. In zulke situaties zijn de formele routes vaak onduidelijk. Hierdoor voelen mensen zich minder veilig om iets te melden (106,107).

Daarom heeft het team van Mariëtte Hamer de handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer* ontwikkeld, om organisaties te helpen bij het maken van een goede preventie en aanpak van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Want cultuurverandering op de werkvloer is maatwerk, gekoppeld aan de omgangscultuur, de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem. Zie ook www.handreikingcultuurverandering.nl

Daarnaast werkt Mariëtte samen met brancheorganisaties, vakbonden, werkgevers en belangenorganisaties om sectorale actieplannen op te stellen en implementatie te stimuleren. Dat is belangrijk, want we weten dat een succesvolle aanpak zowel top-down als bottom-up betrokkenheid vereist (105).

Anna is een jonge decorbouwer en werkt bij een middelgrote theaterproductie. Ze is freelancer en draait al een paar maanden mee op projectbasis. Binnen het team is er een duidelijke hiërarchie: de technisch leider, Karel, is al jarenlang in vaste dienst en wordt gezien als de 'rots in de branding'. Hij staat bekend om zijn botte opmerkingen, maar omdat 'hij nou eenmaal zo is', spreekt niemand hem erop aan.

Tijdens de opbouw van een voorstelling wijst Anna op een mogelijk onveilige constructie van een decorstuk. Karel reageert fel: 'Als je zo veel denkt te weten, waarom heb je dan nog geen vast contract? Je weet wie hier de baas is, toch?'

Anna schrikt, lacht ongemakkelijk mee, en zwijgt de rest van de middag. Andere collega's zwijgen ook. De volgende week hoort Anna dat ze niet wordt meegenomen naar het volgende project.

Een voorbeeld van hoe sectoren sociale veiligheid op sectoraal niveau kunnen aanpakken, is te vinden in de culturele sector. Daar werden onder meer meldingsstructuren, sanctiemogelijkheden en verplichte vertrouwenspersonen ingevoerd als belangrijke maatregelen.⁵ Met name na de publieke onthullingen van grensoverschrijdend gedrag bij gezelschappen, opleidingen en productiemaatschappijen (108,109). Anders dan in bedrijfsleven of overheid, waar vaak een hiërarchisch functionerende

structuur met HR-afdeling aanwezig is, opereren culturele instellingen regelmatig in losse netwerken, tijdelijke projectverbanden en informele werkrelaties – factoren die volgens onderzoek juist het risico op onveilig gedrag verhogen (106,107).

De culturele sector koos in 2018 voor een sectorale aanpak, met de oprichting van Mores: een meldpunt en onafhankelijke vertrouwensstructuur waar (oud-) medewerkers en studenten uit de sector terecht kunnen met meldingen over grensoverschrijdend gedrag (www.mores.nl). Anders dan traditionele meldpunten is Mores niet gekoppeld aan één instelling, maar fungeert het als adviseur voor de hele sector.⁸⁶ Deze aanpak wordt gezien als een innovatieve stap in het ontwikkelen van gedeelde normen en waarden binnen een sector die lange tijd bekendstond om haar 'geniale uitzonderingen' en 'vrije geesten' (110–112).

Tegelijkertijd zien we dat zo'n aanpak alleen werkt als die breed gedragen wordt. Daarom werd ook de *Code Cultuur* herzien: daarin staan waarden als veiligheid, inclusie en goed werkgeverschap expliciet genoemd als normen voor gesubsidieerde instellingen (113). Instellingen die overheidssubsidie ontvangen, worden sinds 2021 geacht deze code na te leven. Deze vorm van 'soft regulation' werkt als normstellend kader, waarbij niet zozeer juridische handhaving, maar sociale legitimering centraal staat (113).

Een sectorale aanpak werkt omdat die inzet op collectieve verantwoordelijkheid, gezamenlijke normen en continu leren in de keten. Niet door harder te straffen, maar door structureel met elkaar te reflecteren op sociale veiligheid en werkcultuur (114).

Wanneer incidenten niet worden geïndividualiseerd, maar ingebed in een breder systeem van gedeelde zorg, ontstaat ruimte voor preventie, openheid en herstel (112,115).

Zulke benaderingen vragen om een dynamisch beleid dat mee ontwikkelt met de praktijk (116). Bij het ontwikkelen van sectorspecifieke aanpakken merkt de regeringscommissaris op dat deze vooral goed werken wanneer ze ruimte bieden voor reflectie, maatwerk en collectieve verantwoordelijkheid. Daarbij is structureel het gesprek aangaan over werkcultuur, gedrag en leiderschap (114,117) een primaire voorwaarde. Tegelijkertijd is het soms ook nodig om een duidelijke stok achter de deur te hebben voor een goede aanpak: ofwel landelijk via de Arbeidsinspectie, sectoraal zoals via het Commissariaat voor de Media, of op organisatieniveau via een interne meld- en klachtstructuur. Maar, preventie krijgt vooral vorm als organisaties leren om patronen te herkennen en daarop ingrijpen, ook wanneer er nog geen formele klacht ligt (115,116).

Hoewel deze voorbeelden in cultuur en sport veelzeggend zijn, geldt deze problematiek ook in andere sectoren zoals zorg, onderwijs, vervoer en openbaar bestuur. Want elke sector heeft zo zijn eigen risico's en kwetsbaarheden. Soms is er veel mogelijkheid tot asymmetrische machtsverhoudingen en misbruik van macht, soms in het de aard

86. Mores doet sectoraal vertrouwenswerk en adviseert organisaties in algemene zin over de aanpak binnen organisaties.

of organisatie van het werk, gebrek aan diversiteit en inclusie, of simpelweg gebrek aan tijd of prioriteitstelling. In al deze domeinen is sprake van kwetsbare afhankelijkheidsrelaties, en vaak een sterke groepscultuur (118,119). Juist daar is het van belang dat gedragsverandering en sociale veiligheid niet slechts worden afgedwongen via regels, maar ook wordt gedragen vanuit gedeelde waarden en dagelijks leiderschap (17). De integrale aanpak van de regeringscommissaris kan dan ook model staan voor een bredere beweging richting structurele cultuurverandering in uiteenlopende sectoren.

3. Cultuurverandering vergt leiderschap

Je kunt de beste procedures hebben, maar zonder voorbeeldgedrag van leidinggevendens beklijft het niet. In organisaties waar leiders gedrag normaliseren of bagatelliseren, voelen medewerkers zich veel minder vrij om iets te zeggen (120). Bestuurders hebben hierin een sleutelrol. Zij zetten de toon door in hun eigen handelen openheid en aanspreekbaarheid zichtbaar te maken. Dat betekent dat zij het gesprek over een veilige cultuur aanjagen en faciliteren, zelf het goede voorbeeld geven in veilig gedrag, en ingrijpen zodra er grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt – ongeacht wie de dader is.

Het veranderen van zo'n cultuur vraagt dan ook meer dan beleidsmaatregelen of het benoemen van veilig gedrag als prioriteit. Cultuurverandering is een langzaam, gelaagd proces dat volgens Schein vooral slaagt wanneer nieuwe waarden niet worden opgelegd, maar als het ware 'versmelten' met bestaande structuren en praktijken (121). Dat je voor die versmelting tijd moet nemen blijkt wel uit het feit dat cultuurconflicten regelmatig bijdragen aan het mislukken van fusies of reorganisaties omdat men te snel stappen wil zetten (122).

Bij NOS Sport zijn inmiddels voorzichtige tekenen van een positieve kentering zichtbaar. Een van de meest in het oog springende veranderingen is de toegenomen vertegenwoordiging van vrouwen in zowel zichtbare (presentatie) als ondersteunende rollen. Het vergroten van genderdiversiteit op de werkvloer is niet slechts een kwestie van rechtvaardigheid, maar heeft ook aantoonbare effecten op de werkcultuur. Onderzoek laat zien dat een diverser personeelsbestand kan leiden tot meer inclusieve besluitvorming, minder grensoverschrijdend gedrag en een positievere werksfeer. (123,124)

Hoewel deze stappen nog pril zijn en er nog veel werk te verrichten valt, wijst de sfeer op de redactie erop dat culturele verandering mogelijk is – mits deze breed wordt gedragen, zorgvuldig wordt begeleid en gericht is op structurele in plaats van oppervlakkige aanpassingen.

Dat vraagt om meer dan beleid alleen. Het vereist leiderschap dat zich kwetsbaar durft op te stellen, ook in ongemakkelijke gesprekken. Reflectie-instrumenten zoals intervisie, teamgesprekken of 'speak-up sessies' helpen om gedrag bespreekbaar te maken vóórdat het ontspoord (58). En dat geldt niet alleen voor individuele leiders, maar ook voor raden van toezicht en medezeggenschap: als zij wegstijgen, verliest de hele organisatie haar moreel kompas.

4. Gedeelde verantwoordelijkheid: systeem en mensen

Sociale veiligheid is meestal geen individueel probleem, maar het resultaat van hoe we systemen en mensen op elkaar afstemmen. Daarin ligt ook een uitdaging voor bestuurders: zij moeten de randvoorwaarden creëren waarin meldingen serieus genomen worden, maar ook waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen om signalen bespreekbaar te maken – zelfs als die niet zwart-wit zijn.

Dat betekent niet alleen investeren in vertrouwenspersonen, klachtenprocedures of meldpunten, maar ook in collectief eigenaarschap. Veiligheid ontstaat niet uit angst voor straf, maar uit vertrouwen in elkaars intenties én in het systeem. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat er écht iets gebeurt met hun melding, groeit ook het vertrouwen in de organisatie.

Dynamiek

Wat ik hoop is dat sociale veiligheid in organisaties niet langer gezien wordt als iets dat ‘erbij komt’, of als een kwestie van compliance. Juist het omgekeerde is nodig: dat veiligheid en integriteit als kernwaarden verweven raken met de manier waarop we werken, leidinggeven, besluiten nemen en verantwoording afleggen.

Dat vraagt om een voortdurende beweging: van los beleid naar samenhang, van incidentenaanpak naar cultuurontwikkeling, van individueel probleem naar gedeeld eigenaarschap. En misschien wel het belangrijkste: van formele verantwoordelijkheden naar moreel leiderschap. Want uiteindelijk begint duurzame veiligheid niet bij een protocol, maar bij mensen die elkaar serieus nemen en respecteren.

📖 Kijk- en leestips

Voorlichtingsfilmpjes

Zie je dat iemand het slachtoffer wordt van seksueel geweld? Zeg er wat van. Victim blaming, doe er wat aan! www.youtube.com/watch?v=GQyf-zeYFPk

Podcast *Alles op tafel*

In deze podcast nodigt Mariëtte Hamer gasten uit om te praten over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Meerdere seizoenen op Spotify: open.spotify.com/show/7FrESPQScQr7vKqAv51SLj

Lezen *De handreiking Cultuurverandering op de werkvloer*

In de handreiking een volledig overzicht van hoe je als organisatie werk maakt van sociale veiligheid: www.handreikingcultuurverandering.nl

Interview Mariëtte Hamer

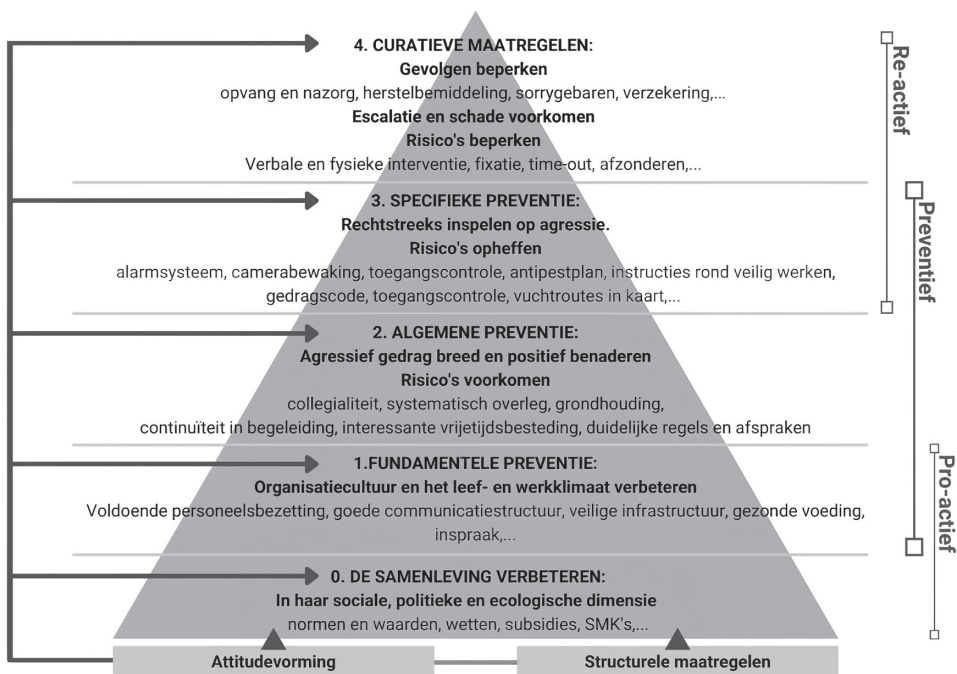
Interview met regeringscommissaris Mariëtte Hamer: ‘Bij de NPO zie ik mensen van wie ik niet weet of ze het ooit gaan begrijpen’, *de Volkskrant*, 9 februari 2024 www.volkskrant.nl/binnenland/commissaris-mariette-hamer-bij-de-npo-zie-ik-mensen-van-wie-ik-niet-weet-of-ze-het-ooit-gaan-begrijpen~bf0f1b28/

Oefening 1

Neem drie casussen uit de hoofdstukken van professionals van deel 4. Ga met een subgroepje aan tafel zitten en bespreek op welk niveau het geschetste probleem moet worden opgelost: Professioneel, leidinggevende, bestuurlijk organisatorisch of bestuurlijk sectoraal. Maakt het hierbij uit welke invalshoek je hebt: ongewenst gedrag is individueel versus groepsproces? Werk dit idee samen uit.

Oefening 2

Bij onze zuiderburen wordt de Preventiepiramide gebruikt om de bestuurlijke niveaus van maatregelen te analyseren (125). Zij onderscheiden vier niveaus waarop preventieve acties en maatregelen gesitueerd kunnen worden. Deze oefening sluit aan bij de eerste oefening. Ga eens na voor jouw organisatie op welke niveaus de maatregelen plaatsvinden. Nadere toelichting bij deze preventie piramide vind je op www.icoba.be/inspelen-op-risicofactoren-doe-de-preventiepiramide-check (ICoba). Stel dat je bestuurder was, wat zou je met deze kennis doen?



FIGUUR 1. De preventiepiramide van Deklerck en Overveld (125)

31 De arbeidsinspecteur en de Arbowet*

Stel: je werkt voor de Arbeidsinspectie. Je bezoekt bedrijven, kijkt rond op de werkvloer en beoordeelt de omstandigheden waaronder mensen hun werk doen. Het doel is simpel: zorgen dat werknemers veilig en gezond kunnen werken, en voorkomen dat ze uitvallen of dat er ongelukken gebeuren.

Als arbeidsinspecteur houd je toezicht op de naleving van de Arbowet. Dat betekent praten met werkgevers, samen zoeken naar verbeteringen, maar ook optreden als regels worden overtreden. Handhaven is geen doel op zich, maar soms wel het enige middel om bedrijven daadwerkelijk in beweging te krijgen. Veilig en gezond werken is nu eenmaal geen vrijblijvende zaak.

Naast de Arbeidsinspectie bestaan er nog verschillende andere inspectiediensten. Toch gaat dit boek vooral in op het werk van de arbeidsinspecteur, omdat die toeziet op naleving van de Arbeidsomstandighedenwet. Daaronder valt ook sociale veiligheid op de werkvloer. In de Arbowet heet dat psychosociale arbeidsbelasting: een verzamelbegrip voor werkdruk en ongewenst gedrag – precies het onderwerp dat hier centraal staat.

De Arbowet

De kern van de Arbowet is duidelijk: werkgevers zijn verantwoordelijk voor een veilige en gezonde werkplek, werknemers hebben de plicht zich aan de veiligheidsregels te houden. In de praktijk weten werkgevers soms heel goed wat er van hen verwacht wordt, maar lang niet altijd. Terwijl de wet veronderstelt dat zij de regels kennen. Toegankelijke en betrouwbare informatie is daarom onmisbaar.

Werkgevers kunnen die kennis op verschillende manieren bijhouden: via hun brancheorganisatie of vakliteratuur, door een externe deskundige in te schakelen, of door gebruik te maken van de informatie op de website van de Nederlandse Arbeidsinspectie.⁸⁷

Om risico's zoveel mogelijk te voorkomen begint het met de basis, een inventarisatie van de risico's in het werk. Dus niet pas en alleen acteren als een incident heeft plaatsgevonden, nee, aan de voorkant al nadenken over de risico's. Dit is een wettelijke verplichting vanuit de Arbowet.

Na het in kaart brengen van de risico's kunnen maatregelen worden bepaald. De Arbowet beschrijft een vaste volgorde. Dit wordt de arbeidshygiënische strategie

* Voor dit hoofdstuk is input ontvangen van Marjolein Uiterwijk. Zij is specialist Arbeid en Organisatie voor het Kenniscentrum bij de Nederlandse Arbeidsinspectie. Zij is onder andere gespecialiseerd in het onderwerp ongewenst gedrag. Daarnaast is zij zelfstandig trainer en coach bij Uiterwijk Training en Coaching.

87. <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/>

genoemd. Het houdt in dat je begint met het aanpakken van de bron (datgene wat kan leiden tot het risico). Kan dit niet of onvoldoende, dan is de eerstvolgende stap maatregelen op collectief niveau. Is dit niet mogelijk dan volgen maatregelen op individueel niveau. Lukt ook dat niet dan is de laatste stap persoonlijke beschermingsmiddelen.

Ook bij het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting geldt deze arbeidshygiënische strategie. In die gevallen zijn persoonlijke beschermingsmiddelen doorgaans niet aan de orde. Ter illustratie van een arbeidshygiënische aanpak voor grensoverschrijdend gedrag, zie kader.

Bij een bedrijf wordt zowel overdag als in de nacht gewerkt. Het nachtwerk vindt deels plaats op een afgelegen werkplek waar niemand zicht op heeft. Tijdens die nachtdiensten werkt vaak dezelfde leidinggevende. Het is een man van middelbare leeftijd die graag samenwerkt met jonge vrouwelijke werknemers met een tijdelijk contract. De leidinggevende kan zelf bepalen met wie hij in de nachten samenwerkt omdat hij de roostering doet. Er zijn geen duidelijke gedragsregels bij het bedrijf opgesteld.

De bron in deze casus is de leidinggevende. Er zijn verschillende factoren en omstandigheden die het risico op grensoverschrijdend gedrag door deze leidinggevende vergroten. Daarom is het van belang deze te detecteren en aan de hand daarvan maatregelen te bepalen.

De vier niveaus geven aan welke maatregelen per niveau mogelijk zijn in deze casus:

Niveau 1: Maatregelen bij de bron

- De leidinggevende niet laten werken.
- Leidinggevende met mannen laten werken (aannamebeleid).

Niveau 2: Maatregelen op collectief niveau

- Geen werk op afgelegen werkplek of extra toezicht tijdens werk op afgelegen plek.
- Zicht op de werkplek, bijvoorbeeld door camerabeelden.
- Duidelijke regels voor iedereen en consequenties bij niet naleven.
- Teamoverleg over samenwerking en grensoverschrijdend gedrag.
- Organisatie van het werk: wie werkt met wie in de nacht.
- Geen nachtarbeid meer.

Niveau 3: Maatregelen op individueel niveau

- De leidinggevende krijgt specifieke begeleiding.
- De leidinggevende krijgt andere taken.
- De leidinggevende mag niet meer met bepaalde werknemers samenwerken.

Niveau 4: Maatregelen bestaande uit persoonlijke beschermingsmiddelen

— Alarmeringssysteem bij werken op de afgelegen plek.

TABEL 1. De Arbeidshygiënische strategie met voorbeelden bij deze casus.

Delphistudie (108)

Uit de casus in het kader blijkt hoe uiteenlopende factoren samen kunnen leiden tot grensoverschrijdend gedrag. Zulke factoren worden aangeduid als risicofactoren. De Arbeidsinspectie zelf gebruikt doorgaans de term *ongewenst gedrag*, een verzamelnaam voor agressie en geweld, discriminatie, pesten en seksuele intimidatie. Bij intern ongewenst gedrag gaat het om gedrag tussen collega's of tussen werknemers en leidinggevenden. Extern ongewenst gedrag daarentegen komt van buiten: van cliënten, bezoekers, patiënten of reizigers. Omdat de oorzaken, de aanpak en de gevolgen verschillen, vraagt intern en extern ongewenst gedrag om een andere inventarisatie en andere maatregelen.

De Arbowet verplicht organisaties om het risico op psychosociale arbeidsbelasting (PSA) in kaart te brengen, passende maatregelen te nemen en die vervolgens te evalueren. Hoe dat precies moet gebeuren, schrijft de wet echter niet voor. Daarvoor is kennis nodig van de stand van de wetenschap en van de professionele praktijk, zodat beleid zich kan vertalen naar concrete handhaving. Om die reden liet de Arbeidsinspectie via een zogenoemde Delphistudie onderzoeken welke risicofactoren bij intern grensoverschrijdend gedrag een rol spelen.

De Delphistudie helpt om de stand van de wetenschap en de professionele praktijk in kaart te brengen. Daaruit komt een reeks risicofactoren naar voren waarvan deskundigen het eens zijn dat ze kunnen bijdragen aan grensoverschrijdend gedrag – of in ieder geval de kans daarop vergroten. Tegelijkertijd geldt: in principe kan vrijwel alles een risico vormen.

Marjolein Uiterwijk, arbeidsinspecteur op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting, tekent daarbij aan: 'Belangrijk daarbij is de nuance: een enkele factor leidt niet automatisch tot grensoverschrijdend gedrag. Het risico ontstaat pas echt door een combinatie of opeenstapeling van factoren en door de omstandigheden waarin ze zich voordoen.'

Dat is goed te zien in de casus die eerder in dit hoofdstuk is beschreven. Daar komen verschillende factoren samen die op zichzelf onschuldig lijken, maar in combinatie een gevaarlijke cocktail vormen. Een afgelegen ruimte zonder toezicht, het ontbreken van duidelijke regels, en vrouwelijke werknemers in een afhankelijkere positie door tijdelijke contracten: samen vergroten zij de kans dat een leidinggevende over de schreef gaat.

Naar aanleiding van de Delphistudie is het document *Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren van intern ongewenst gedrag* opgesteld. Hierin worden de risicofactoren toegelicht en ondergebracht in zeven aandachtsgebieden. Om grip te

krijgen op die veelheid aan risico's, zijn ze in de Delphistudie samengebracht in zeven aandachtsgebieden. Dat maakt het mogelijk om gericht te kijken waar kwetsbaarheden zich in een organisatie voordoen.

- In de persoon gelegen factoren;
- Leiderschap en leiderschapsstijl;
- Organisatie van het werk;
- Fysieke omstandigheden van het werk;
- Sociale normen en regels (cultuur);
- Samenstelling personeel;
- Digitalisering (gebruik van sociale media en digitale methoden).

De aandachtsgebieden met voorbeelden van bijhorende risicofactoren en mogelijke maatregelen:

1. Aandachtsgebied: In de persoon gelegen factoren.

Voorbeelden risicofactoren: Psychosociale beperkingen, verleden met agressie, narcisme, gebrek aan empathie.

Voorbeelden maatregel: Kijk naar machtsstructuur in relatie tot kwetsbare personen.

2. Aandachtsgebied: Leiderschap/leiderschapsstijl.

Voorbeelden risicofactoren: Laisser-faire, autoritair, niet werknemersgericht, niet consequent.

Voorbeelden maatregel: Structureel aandacht voor sterk leiderschap en sociaal veilige arbeidsomgeving.

3. Aandachtsgebied: Organisatie van het werk.

Voorbeelden risicofactoren: Onduidelijke rollen, weinig autonomie, gebrekkige implementatie beleid, traditionele rollen, organisatieveranderingen, privé-werk verstrengeling.

Voorbeelden maatregel: Beleid goed implementeren, geen werk in de nacht, bepalen wie met elkaar werkt (bijvoorbeeld aan de hand van ervaring, kennis, persoonlijkheid).

4. Aandachtsgebied: Fysieke omstandigheden arbeidsplaats.

Voorbeelden risicofactoren: Weinig zicht, geïsoleerde arbeidsplaats.

Voorbeelden maatregel: Goede verlichting en toegang.

5. Aandachtsgebied: Sociale normen en regels (cultuur).

Voorbeelden risicofactoren: Losse cultuur, sterke groepscultuur, gebrek aan sociale steun, gericht op presteren.

Voorbeelden maatregel: Erken en behandel ongewenst gedrag als een organisatie vraagstuk/probleem.

6. Aandachtsgebied: Samenstelling personeel.

Voorbeelden risicofactoren: Verhouding man/vrouw, leeftijden.

Voorbeelden maatregel: Wat je kunt doet ertoe, niet je achtergrond.

7. Aandachtsgebied: Digitalisering (sociale media e.d.).

Voorbeelden risicofactoren: whatsappgroepen door en voor groepjes werknemers, buiten werktijd roddelen via facebook over collega's.

Voorbeelden maatregel: Zorg voor een beleid en afspraken voor gebruik van sociale media.

TABEL 2. Aandachtsgebieden met voorbeelden van risicofactoren en maatregelen

Bewustwording

Uiterwijk geeft daarbij een belangrijk punt aan: 'Daar waar mensen werken bestaat altijd het risico op grensoverschrijdend gedrag. Er hoeft nu niets aan de orde te zijn, morgen kan het opeens veranderen. Dat betekent dat een bedrijf het altijd als risico moet beschouwen, inventariseren en maatregelen treffen.'

De inventarisatie van de risicofactoren is nu uitgangspunt waar werkgevers aan moeten voldoen en waar bij inspecties op gecontroleerd wordt. Uit een presentatie van de Arbeidsinspectie op een congres blijkt dat bedrijven vaak al risicofactoren benoemen maar zich er niet van bewust van zijn dat het om risicofactoren gaat. Het gesprek hierover zet hen wel aan het denken en leidt tot bewustwording.

Uiterwijk: 'Dat gesprek is niet het enige dat gevoerd wordt. Een inspectie op PSA bestaat meestal uit gesprekken met de leiding en degenen die zich met Arbo bezighouden binnen een bedrijf. Zoals een preventiemedewerker, ondernemingsraad en/of vertrouwenspersoon. Er worden documenten opgevraagd over de inventarisatie & aanpak en werknemers worden bevraagd. Aan de hand van de opgehaalde gegevens wordt geconcludeerd of de werkgever aan de eisen uit de Arbowet voldoet of dat er sprake is van overtredingen. In het geval van overtredingen kan de arbeidsinspecteur handhaven. Met een waarschuwing, eis of boete bijvoorbeeld.'

Er zijn diverse wetenschappelijke onderzoeken geweest naar risicofactoren. Enkele hiervan worden nader besproken:

In de literatuur vanaf 1990 tot nu komen twee dominante visies terug:

1. De werkomgeving (126) en de individuele kenmerken (81-84).
2. Leiderschap.

Dit omvat een breed terrein van organisatiecultuur(131), ethiek bij leiders zoals moreel besef en discreet handelen (132,133) tot serieus omgaan met risico's en

veiligheid (134–136). Ook leiderschapsstijlen als laissez faire en destructief leiderschap komen ruim aan bod (137,138) of transformationeel leiderschap (139,140).

Inzichten met betrekking tot diversiteit in personeel en inclusie zijn recentere thema's. Zo kan de samenstelling van personeel een belangrijke bron voor grensoverschrijdend gedrag zijn (60–62).

Tenslotte veroorzaakt het digitale tijdperk dermate ander gedrag op de werkplek dat het sterk verschilt van de traditionele vormen van pesten, intimidatie, discriminatie en agressie (38,95–97).

Uit berichtgeving van de Arbeidsinspectie blijkt dat zij ondanks een toename van het aantal Risico-Inventarisatie en -Evaluaties (RI&E) constateert dat de kwaliteit vaak onvoldoende is, waardoor risico's niet adequaat worden beheerst. Dit komt omdat er onder andere te weinig aandacht is voor specifieke risico's zoals psychosociale arbeidsrisico's, gevaarlijke stoffen, aanrijdgevaar en een gebrek aan blootstellingsbeoordelingen bij gebruik van gewasbeschermingsmiddelen (Arbo in bedrijf 2022-2023).

Het risico op grensoverschrijdend gedrag is dus door veel bedrijven nog onvoldoende geïnventariseerd. Daardoor kunnen de juiste maatregelen niet worden bepaald.

Dat bedrijven vaak (goedbedoelde maar niet toereikende) maatregelen nemen zonder een gedegen inventarisatie blijkt ook wel uit de berichten over ongewenst gedrag in de sociale media. Zoals bij *The Voice*⁸⁸, *DWDD*⁸⁹, *NOS Sport*⁹⁰, de Tweede Kamer⁹¹, de turnbond, Ajax⁹², Uitgeverijen⁹³, Nederlandse universiteiten (148) en ga zo maar door.

De meeste grotere organisaties hebben een vertrouwenspersoon aangesteld en een klachtenregeling. Daarmee denken zij de noodzakelijke maatregelen genomen te hebben. Geen meldingen bij de vertrouwenspersoon beschouwt de organisatie als positief terwijl er verschillende redenen kunnen zijn waarom er niets gemeld wordt en dat kan betekenen dat de maatregel niet toereikend is. Duidelijk is dat ze voorbijgaan aan preventie. De maatregelen zijn doorgaans reactief, ook wel als curatief aangeduid. Ze zijn vooral helpend nadat incidenten hebben plaatsgevonden.

88. BNN VARA, 2022, YouTube: *BOOS: THIS IS THE VOICE*.

89. *de Volkskrant*, 2022, art. In de succesvolle TV-machine van DWDD werd menig redacteur vermalen.

90. *de Volkskrant*, 2022, art. Medewerkers NOS Studio Sport zeggen al 15 jaar lang niet gehoord te worden bij meldingen van onacceptabel gedrag/ NOS, 2023, art. Veel meer meldingen grensoverschrijdend gedrag in sportsector.

91. NRC, 2022, art. De Tweede Kamer is een 'extreem onveilige' werkplek, vinden de Kamerleden zelf.

92. *de Volkskrant*, 2022, art. Extern onderzoek bevestigt ernstig grensoverschrijdend gedrag Marc Overmars, Ajax wil 'cultuurverandering'.

93. *de Volkskrant*, 2022, art. Oud-medewerkers schetsen angstcultuur bij Prometheus 'Hij schreeuwde: wat ben je nou voor debiel'.

Door onder andere de berichtgevingen in de sociale media maar ook zaken die door bijvoorbeeld vakbonden aanhangig zijn gemaakt, zijn meerdere ministeries inmiddels actief betrokken. De ministeries van SZW en OCW lopen daarbij voorop (149). In 2021 stelde het kabinet de Regeringscommissie Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (RCGOC) in, onder leiding van Mariëtte Hamer. De commissie kreeg de opdracht het maatschappelijk gesprek over seksueel grensoverschrijdend gedrag en geweld op gang te brengen, en hierover gevraagd én ongevraagd te adviseren. Inmiddels is de commissie omgevormd tot de Rijkscommissie voor Grensoverschrijdend Gedrag. De focus ligt nog altijd op seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar het werkterrein is verbreed naar andere vormen van grensoverschrijding. Die kennen vaak dezelfde risicofactoren, vragen om vergelijkbare aanpakken en blijken in de praktijk regelmatig met elkaar verweven.

De Arbeidsinspectie ziet ook toe op de naleving van de Arbeidstijdenwet (ATW)⁹⁴ en de Wet Arbeid Vreemdelingen (WAV).⁹⁵ Daarbij wordt gecontroleerd of bedrijven illegale werknemers in dienst hebben. Bedrijven die zich niet houden aan de normen van de arbeidstijdenwet en/of illegale personen voor zich laten werken hebben de sociale en fysieke veiligheid vaak ook niet op orde. Zij intimideren bijvoorbeeld werknemers, betalen onder en laten ze onder slechte arbeidsomstandigheden werken.

Leuk, dacht Marjan. Een controle bij een nagelstudio deed ze niet vaak. Maar zodra ze binnenstapte, rende een van de werknemers die met een klant bezig was halsoverkop weg. Al snel werd duidelijk waarom: vijf werknemers bleken illegaal aan het werk. Het ging om zogenoemde derdelanders – mensen van buiten de EU, Zwitserland, Noorwegen, IJsland of Liechtenstein – met verblijfsvergunningen uit Hongarije, Polen en Slowakije. Daarmee mogen ze in Nederland niet werken.

De overtredingen hielden daar niet op. Bij controle bleek dat personeel contant werd uitbetaald en niet in de administratie was opgenomen – in strijd met de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag. Ook op het gebied van veiligheid liet de werkgever steken vallen: nooduitgangen waren geblokkeerd, de opslag was onveilig ingericht en de brandblussers bleken al tien jaar niet meer gekeurd.

—
Bron: Nieuwsbericht 28-01-2025 10:00 Website NL arbeidsinspectie

94. In de arbeidstijdenwet staat hoeveel uur werknemers maximaal mogen werken. De site geeft een compleet overzicht van Informatie. www.ondernemersplein.overheid.nl

95. De Wet Arbeid Vreemdelingen, WAV, regelt de voorwaarden, waaronder de werkgever buitenlandse werknemers buiten de EU kan inzetten en de rechten van de buitenlandse werknemer die in Nederland werkzaam is. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0007149/2024-01-01>

In dit voorbeeld ging het om een controle van vreemdelingen en arbeidstijdenwet in relatie tot betalingen waarbij het op het gebied van veilig werken ook schortte. De sociale veiligheid was hier mogelijk ook niet op orde.

Discriminatie en intimidatie

Er is in de internationale literatuur nog weinig onderzoek gedaan naar fysieke omstandigheden waaronder mensen moeten werken en de relatie met ongewenst gedrag. In Nederland is bekend dat bepaalde werkgevers grote groepen migranten onder erbarmelijke omstandigheden laten werken en wonen. Zij krijgen te maken met uitbuiting, misbruik, slechte woon-werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Met weinig inwerktijd, onvoldoende taalbeheersing en illegaliteit lopen deze werknemers onevenredig risico op ongevallen en daaropvolgend ontbreken van goede medische zorg. (Zie: www.platform-investico.nl/onderzoeken/honderden-letselschadezaken-per-jaar-na-ongevallen-arbeidsmigranten).

Deze omstandigheden zijn vormen van discriminatie en intimidatie. De Arbeidsinspectie heeft om die reden deze onderwerpen in 2025 tot speerpunt gemaakt (150). Acties bestaan uit het aanpakken van schijnconstructies, niet-naleving van cao's en misbruik van migratieregelingen in een collectieve aanpak.

'Dark triad'

Een van de risicofactoren die ook vanuit de literatuur herhaaldelijk naar voren komt is die van de zogenoemde 'Dark Triad'. Dit betreft psychopathie, machiavellisme en narcisme en valt onder persoonlijke eigenschappen van mensen. Deze kenmerken zich (afhankelijk om welke van deze drie het gaat) onder andere door gebrek aan empathie, manipulatief gedrag, liegen en bedriegen en/of gebrek aan schuld- of schaamtegevoelens. Je kunt je voorstellen dat deze persoonlijkheidstrekken een negatieve invloed op samenwerking kunnen hebben. Jonason en zijn collega's ontdekten bijvoorbeeld dat medewerkers met hoge scores op psychopathie en machiavellisme hun werkplek vooral als competitief ervaren (129,151). Mensen met hoge narcisme-scores zien hun werkomgeving als prestigieus en als minder beperkend. Toxische werknemers zoals de onderzoekers ze noemen, hebben daarbij zo hun 'voorkeurs'-tactieken in samenwerking. De harde tactieken (bijv. bedreigingen) worden vooral bij psychopathie en machiavellisme ingezet. De zachte tactieken (bijvoorbeeld complimenten geven) zagen ze vooral bij machiavellisme en narcisme.

Däderman en Rågnestål concludeerden dat ongewenst werkgedrag sterk samenhangt met machiavellisme (60), psychopathie (58), narcisme (54), en veel minder met toegeeflijkheid-eensgezindheid (34), eerlijkheid en hoffelijkheid (29) en extraversie (28). Verschillen tussen mannen en vrouwen in deze waarnemingen waren er ook. Deze werden volledig verklaard door psychopathie en machiavellisme (152).

Overigens hebben de meeste studies ongewenst gedrag het vaakst onderzocht vanuit het perspectief van slachtoffers in plaats vanuit daders (153–156) of omstanders (157–159). En bijna altijd via een zelfrapportage vragenlijst (160–162).

Een voorbeeld van onderzoek bij slachtoffers levert op dat neuroticisme een sterkere voorspeller is van het wel of niet slachtoffer worden van grensoverschrijdend gedrag. Neuroticisme heeft te maken met de mate waarin iemand gevoelig is voor negatieve emoties zoals angst of verdriet.

Nielsen en Einarsen brengen in een recente studie de wetenschappelijke stand van zaken over ongewenst gedrag in kaart. Ze concluderen dat het hier om een complex sociaal fenomeen gaat dat voortkomt uit een breed scala aan oorzaken. Dit komt overeen met het verhaal over de risicofactoren: de combinatie en/of stapeling van factoren en omgeving bepalen of een factor tot grensoverschrijdend gedrag leidt. Eenzijdig naar de persoonlijkheidskenmerken kijken is dus niet voldoende omdat dit samenhangt met andere variabelen. Specifieke factoren in de werkomgeving kunnen ongewenst gedrag veroorzaken. Ongewenst gedrag kan ook tot veranderingen in de werkomgeving leiden. En dat alles in een wederkerig en dynamisch proces (162).

In de regel zal een werkgever niet direct iets kunnen met persoonlijke eigenschappen van werknemers. Alleen al vanwege de privacy redenen. Toch zijn situaties denkbaar waarin dit wel aan de orde is. Indien een werkgever met bepaalde doelgroepen werkt kan het nuttig en nodig zijn hier onderzoek naar te doen en maatregelen te bepalen. Als voorbeeld: een werkgever biedt vrouwen met een verleden met agressie of mensen met een persoonlijkheidsstoornis werk aan of de werkgever heeft te maken met herhaaldelijk grensoverschrijdend gedrag door een bepaalde leidinggevende.

Interventies die zich specifiek op persoonlijkheid richten zijn onder meer het uitbreiden van het repertoire om problemen te hanteren, het vergroten van het empathisch vermogen, of het oefenen van verbale vaardigheden als luisteren en doorvragen. Ook het verwerken van trauma's behoort tot de opties om het menselijk gedrag positief te beïnvloeden. De cognitieve gedragstherapie maakt vaak gebruik van interventies met deze doelen (163).

Kosten van onveilig werken

Onveilig werken brengt kosten met zich mee. Ter illustratie: de ziektelast van psychosociale arbeidsbelasting wordt geschat op 3,9 miljard euro per jaar (dat is maar liefst 64% van de totale ziektelast aan werkgerelateerd verzuim (Ibid. p.140). De ziektelast van houdings- en bewegingsapparaat is jaarlijks 1,2 miljard euro (20% van de totale ziektelast (Ibid. (164) p.10). De ziektelast van blootstelling aan gevaarlijke stoffen omgevingsbelasting wordt geschat op 0,12 miljard euro per jaar (2% van de totale ziektelast) (Ibid.)

Werkgevers hebben er dus baat bij om te zorgen voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Beleidsmakers maken afwegingen voor een gezonde leefomgeving.

Uitstoot van chemische industrieën wordt aan banden gelegd, aanpak van 'de uitstoot' van sociale onveiligheid staat echter nog steeds in de kinderschoenen.

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is een van de grootste risico's op het terrein van gezond werken. Onder PSA verstaan we werkstress door werkdruk, agressie en geweld, ongewenst gedrag zoals discriminatie, pesten en grensoverschrijdend gedrag. Los van de persoonlijke schade voor individuele werknemers, toont onderzoek aan dat uitval door PSA werkgevers jaarlijks rond de 3 miljard euro kost. De maatschappelijke kosten bedragen jaarlijks meer dan 20 miljard euro.

—
Bron: Website Nederlandse Arbeidsinspectie 17 november 2024

Zoals aangegeven helpt wetenschappelijk onderzoek bij het onderbouwen van de aanpak op PSA en ontwikkelen van instrumenten. Zoals de vragenlijst van universiteiten naar het risico op psychologische onveiligheid en discriminatie (165). Of de informatie voor opname van de groepen in verband met discriminatie uit de Algemene wet gelijke behandeling (AGG [wetoverheid.nl/BWBR0006502/2020-01-01](https://www.wetoverheid.nl/BWBR0006502/2020-01-01)). Dit zijn leeftijd, handicap, etnische afkomst, ras, geslacht, godsdienst of levensovertuiging of seksuele geaardheid (artikel 1 AGG).

☆= Lees- en luistertips

Filmpje Afname RI&E

RI&E, nut en noodzaak, bekijk de toelichting. Bekijk deze voorlichtingsvideo van het A&O fonds Gemeenten op YouTube. Bestaande uit deel 1 t/m 5 over de afname van de RI&E.

https://www.youtube.com/watch?v=4rW1quqvQYw&list=PLEM9fnJUcFi2PE_psVGisZNkZJICsjWdG

Podcast Nederland migratieland

<https://tegenlicht.vpro.nl/artikelen/nederland-migratieland>

Door veel politieke partijen wordt migratie aangewezen als dé oorzaak van alle grote problemen in de Nederlandse samenleving, zoals de woningnood en problemen in de zorg en het onderwijs,' aldus Marlou Schrover, hoogleraar migratiegeschiedenis in Tegenlicht podcastaflevering *Nederland migratieland*. Politici schetsen een verhaal waarbij de suggestie wordt gewekt dat als we maar iets doen aan migratie, alle andere problemen vanzelf worden opgelost. Dat migranten maatschappelijke problemen veroorzaken waardoor veel mensen leed ervaren, is simpelweg niet waar. Als de politiek iets wil doen aan problemen die daadwerkelijk het gevolg zijn van migratie, kan ze volgens Schrover beginnen met de werkgevers aanpakken die de arbeidswetgeving overtreden.

Oefening 1

Het risico op ongewenst gedrag vraagt om maatregelen. Deze zijn grofweg gericht op preventie en vermindering van schade. Hierbij worden algemene stappen voorgesteld: voor Agressie & geweld door derden én voor Intern ongewenst gedrag. Bespreek met een paar collega's af hoe je met onderstaande tips uit de voeten kunt.

www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/werkdruk-en-ongewenst-gedrag/agressie-en-geweld

Agressie & geweld door derden:

1. Breng de risico's voor agressie en geweld in kaart.
2. Ontwikkel een procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren.
3. Stel een protocol op tegen agressie en geweld.
4. Verzorg goede voorlichting en training voor werknemers.
5. Stel huisregels op waaraan bezoekers en cliënten zich moeten houden.
6. Tref afdoende organisatorische en personele maatregelen.
7. Tref voldoende bouwkundige voorzieningen.
8. Heb een goed werkend alarmsysteem met een adequate alarmprocedure.
9. Creëer een regeling voor opvang, ondersteuning en nazorg na een incident.
10. Creëer een regeling gericht op het aanpakken van de dader of daders.
11. Evalueer periodiek het beleid en maatregelen tegen agressie en geweld.

Intern Ongewenst gedrag

1. Verzamel en bestudeer beschikbare informatie zoals rapporten, zoals het jaarverslag van de vertrouwenspersoon en/of de bedrijfsarts, ingediende klachten rondom IOG, verzuiminformatie, redenen voor personeelsverloop, beleidsstukken, protocollen, maatregelen, preventief medisch onderzoek (PMO) of periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO), ondernemingsraad.
2. Kijk naar de zeven aandachtsgebieden in dit hoofdstuk. Inventariseer welke signalen, meldingen en klachten er in de organisatie bekend zijn. Beschrijf wat met deze signalen, meldingen en klachten is gedaan en tot een gewenste oplossing heeft geleid.

Oefening 2

TNO biedt een handreiking voor Intern ongewenst gedrag in acht stappen (166):

1. Beschrijf wat gewenste omgangsvormen zijn.
2. Beschrijf wat ongewenste omgangsvormen zijn.
3. Wat te doen bij ongewenste omgangsvormen.
4. Klachtenprocedure beschrijven.
5. Klachtencommissie beschrijven.
6. Maatregelen beschrijven.
7. Implementeren gedragscode.
8. Levend houden van de code.

Ga samen eens na of een gedragscode voor gewenst en ongewenst gedrag het beoogde effect zal hebben. Sommigen betogen dat een gedragscode juist averechts zal werken omdat het precies beschrijven van gewenst gedrag gedetailleerde regels oplevert. Deze zouden bijvoorbeeld geen beroep doen op de eigen verantwoordelijkheid. Ook zou dit het ontlopen van juridische vervolging bevorderen; want waar staat nou precies wat iemand gedaan heeft wat niet mocht.

Oefening 3

De Arbeidsinspectie constateert dat de kwaliteit van Risico-Inventarisatie en -Evaluaties (RI&E) vaak onvoldoende is. Er is te weinig aandacht voor specifieke risico's zoals psychosociale arbeidsrisico's waardoor dit risico nog onvoldoende geïnventariseerd wordt en de juiste maatregelen niet kunnen worden bepaald.

Ga in discussie met elkaar. Wat is nodig om dit wel te realiseren? En hoe vaak moet je dan gaan inventariseren wanneer het een risico betreft dat overal waar mensen werken latent aanwezig is?

Oefening 4

Nu ga je even op de stoel zitten van de arbeidsinspectie. Je maakt een analyse van de stand van zaken op het gebied van PSA. Je hebt theorieën bestudeerd over achtergronden van ongewenst gedrag en een Delphistudie uitgevoerd over oorzaken van ongewenst gedrag. Deze analyse kun je doen voor een bedrijf (Zie bijlage RIOG achterin dit boek). Maar nu doe je dit voor de BV Nederland. Hoe Hoog/laag is de schade, hoe Hoog/laag zijn de maatregelen, en hoe Hoog/laag de risicofactoren? Wat is je voorzichtige conclusie?

32 De HR-professional*

Henk heeft het beleid ongewenst gedrag nog eens geëvalueerd. Vertrouwenspersonen en klachtencommissie – check, mediator die de organisatie kent – check, integriteit functionaris – check, beleid op papier – check, functies op papier – check, communicatie over deze zaken, rol OR – check. Een heel rijtje zo onderhand. Nu komt er nog preventie bij, regulier meten, active bystander en intensieve team interventies. Pfff.

De afdeling personeelszaken ziet veel op zich afkomen en fungeert als knooppunt waar alle zorgen samenkomen. HR-professionals hebben een lange wensenlijst, maar worstelen met het stellen van prioriteiten. Bovenaan staat de ontwikkeling en scholing van medewerkers: tegenwoordig maatwerk, geen eenheidsworst meer.

Op de tweede plaats komt werving en selectie. De ‘war for talent’ woedt hevig; lange dienstverbanden zijn eerder uitzondering dan regel. Hoe trek je talent aan? Hoe denk je creatief over achtergrond, opleiding en ervaring? Maar vooral: hoe behoud je een nieuwe generatie jobhoppers voor de organisatie?

Het derde thema is werknemerstevredenheid. Die verschilt sterk per generatie, met uiteenlopende wensen en verwachtingen. Per sector kunnen de accenten verschillen, maar grofweg tekenen zich hier de belangrijkste HR-thema's van de toekomst af (167).⁹⁶

De kern van het werk van een HR-professional ligt bij het aantrekken en ontwikkelen van personeel. Dat begint bij recruitment: vacatures opstellen, sollicitaties beoordelen, kandidaten selecteren en inwerkprogramma's begeleiden. Ook de ontwikkeling van medewerkers staat centraal. Samen met managers worden ontwikkelplannen gemaakt, terwijl HR stuurt op beoordelingscycli zonder zelf de functioneringsgesprekken te voeren.

In de praktijk omvat dit meer. Teams van HR-professionals kopen scholing en trainingen in, adviseren over loopbaanontwikkeling en talentmanagement, en begeleiden interne mobiliteit of promoties. Ook bij het vertrek van medewerkers speelt HR een rol: van het plannen van exitgesprekken en het begeleiden van ontslagprocedures tot de pensioenovergang en de administratieve afhandeling in salaris- en HR-systemen.

Daarnaast heeft HR een bredere verantwoordelijkheid: het ontwikkelen van personeelsbeleid en het ondersteunen van organisatieontwikkeling. Dat gaat van

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Brenda Warmer. Zij is HR manager/ Employee Journey manager bij 's werelds grootste agricultural processing company genaamd ADM. Hier passen ze de kracht van de natuur toe om voeding voor mens en dier te fabriceren. Daarnaast is Brenda voorzitter van de werkgroep Sociale veiligheid van de NVP, het beroepsnetwerk voor HR-professionals.

96. Om precies te zijn: 1. Ontwikkeling / scholing / inzetbaarheid / talent management, 2. Werving & selectie / arbeidsmarktcommunicatie / employer branding / onboarding, 3. Employee experience / Medewerkersbetrokkenheid / Retentie.

verlofregelingen, beloningsstructuren en loonebouw tot advies aan leidinggevers over personeelskwesties, cultuur en teamdynamiek, en ondersteuning bij reorganisaties of andere veranderingen.

Arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen horen hier eveneens bij. Dat omvat salarisadministratie, beheer van arbeidscontracten, begeleiding van ziekteverzuim en re-integratie, toezicht op naleving van wet- en regelgeving zoals de Arbowet en AVG, en contact met ondernemingsraad, vakbonden en externe partijen. In grote organisaties worden deze taken vaak verdeeld: zo kan er een HR-adviseur of business partner per divisie werken, of een HR-afdeling met een manager en HR-officers die zich dagelijks richten op een van de genoemde specialismen.

Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag is een HR-thema dat hier als een sluipmoordenaar tussendoor slalomt. Een sociaal veilige werkomgeving ligt als een fundament onder water en is daardoor lastiger te doorgronden. Het is de cultuur van een organisatie die bepaalt of men zich veilig voelt. Het heeft behoorlijk wat invloed op het aantrekken en behoud van talent en tevreden werknemers. Het heeft behoorlijk wat invloed op alle HR-thema's. Je kunt je Employer Branding en personeelswerving wel op je buik schrijven wanneer je in het nieuws bent geweest zoals bij NOS Studio Sport, Ajax, het ministerie van Buitenlandse Zaken, *De Wereld Draait Door*, *The Voice*, of de turnbond. En elke keer wordt weer diezelfde vraag gesteld: waarom werd er (ogenschijnlijk) niets gedaan met deze signalen?

HR-manager en boardmember van NVP Brenda Warmer: 'Als beroepsvereniging van HR-professionals (NVP-hrnetwerk.nl) horen wij dagelijks de uitdagingen van onze leden aan. Vooral Sociale Veiligheid is een terugkerend vraagstuk en om die reden hebben wij de *Code Sociale Veiligheid* geschreven met hulp van vele specialisten op dit onderwerp. Het is een praktische toolkit met vele voorbeelden en verwijzingen naar beleidstukken en werkwijze om in je organisatie te implementeren.' (25)

De taken

Brenda Warmer: 'Mijn taken als HR-professional zijn heel breed in dit onderwerp. Van preventie tot aan coördinatie en opvolging tot aan reactieve interventie. Het is echter geen verantwoordelijkheid van HR alleen, wij hebben van alle lagen in de organisatie ondersteuning nodig om een cultuurverandering in gang te zetten. Ik ontwikkel met hen beleid, begeleid meldingen, coördineer onderzoeken en stimuleer een veilige organisatiecultuur (168,169). Mijn taken bij ongewenst gedrag zien er in de praktijk als volgt uit:

1. Beleid en kaders

'Ik breng het nut en de noodzaak onder de aandacht van het management. Draagvlak en prioriteit zijn essentieel. Het management moet begrijpen dat het zelf deel uitmaakt van het succes (170): samen geven we het voorbeeld in hoe we met elkaar omgaan, samenwerken, elkaar aanspreken en klachten zorgvuldig behandelen.

Om dit concreet te maken stel ik een werkgroep in. Vervolgens leggen we vast wat wel en niet acceptabel is op de werkvloer. Dat gebeurt in een gedragscode (5), waarin staat hoe we met elkaar omgaan en welke waarden we belangrijk vinden.

Daarnaast voeren we regelingen en protocollen in voor klachtenprocedures en mogelijke sancties. De rol van de vertrouwenspersoon krijgt een duidelijke taakbeschrijving en er komen meerdere meldpunten, zodat zorgen op verschillende manieren geuit kunnen worden (6,7). Door dit beleid te verankeren in bestaande HR-cycli voorkomen we dat het blijft bij papieren regels zonder betekenis in de praktijk (8).'

2. Eerste opvang en begeleiding

'Meldingen van ongewenst gedrag komen op verschillende manieren bij HR terecht. Vaak nemen we direct contact op met de betrokken leidinggevende of het team om de situatie helder te krijgen. Daarna verwijzen we zo nodig door naar een vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk of de klachtencommissie.

HR begeleidt de leidinggevende bij gesprekken en het nemen van passende maatregelen. Tegelijk zorgen we ervoor dat de melder serieus wordt gehoord en dat de rechten van de beschuldigde worden gerespecteerd. Zo blijft het proces eerlijk én effectief (9).'

Murat (27) werkt sinds een jaar als beleidsmedewerker bij de politie. De samenwerking met een collega verloopt stroef. Na een kritisch overleg ontvangt Murat via WhatsApp meerdere berichten van deze collega met denigrerende opmerkingen over zijn werk en afkomst. Later blijkt dat deze collega ook in een besloten Teams-chat van het team neerbuigende opmerkingen over hem maakt, zichtbaar voor anderen.

Murat voelt zich hierdoor onzeker. Hij meldt het incident bij zijn leidinggevende, die overlegt met HR en een opvanggesprek organiseert. In dit gesprek wordt vooral geluisterd en gekeken naar Murats behoeften: wil hij een gesprek met de collega(s), tijdelijk in een ander project werken, of een formele klacht indienen? Er wordt afgesproken dat een vertrouwenspersoon wordt ingeschakeld, en dat de leidinggevende het team aanspreekt op onlinegedrag. Twee weken later volgt een vervolgesprek waarin wordt geëvalueerd of de maatregelen voldoende zijn.

3. Onderzoek en opvolging

'In sommige gevallen coördineert HR een intern of extern onderzoek naar het incident. HR zorgt dat dit objectief en transparant gebeurt. Dat verhoogt het vertrouwen in de uitkomsten (170). We houden rekening met privacywetgeving (AVG), de Klokkenluidersregeling en vertrouwelijkheid. De uitkomsten worden teruggekoppeld aan de betrokkenen en er wordt gekeken naar passende maatregelen, van coaching tot disciplinaire sancties. Belangrijk is dat we een zorgvuldig dossier opbouwen, waarin duidelijk wordt welke stappen we hebben gezet om medewerkers onze morele grenzen te laten zien en hen te begeleiden in verbetering.'

4. Preventie en cultuur

'Daarnaast doen we periodieke metingen via medewerkerstevredenheidsonderzoek (10), een Samenwerkings-analyse op gewenst en ongewenst gedrag (11), of een herhaling van de verplichte Risico-Inventarisatie & Evaluatie (12). Het is prettig dat deze instrumenten concreet gedrag meten en geen beleving. Bij de andere risico-inventarisaties of dieptemetingen vragen we medewerkers doorgaans toch ook niet of ze gevaarlijke stoffen op de werkplek *ervaren* of zich *onveilig voelen* door snijincidenten. Als HR signaleren we daarnaast ook zelf risico's op basis van ziekteverzuim in het overleg met de bedrijfsarts, verloop en informatie gedeeld tijdens exitgesprekken.'

Een groot deel van het HR-werk is gericht op preventie van ongewenst gedrag. We organiseren hiervoor trainingen en workshops over respectvol samenwerken (13) en het geven van feedback, en herkennen van en aanspreken op grensoverschrijdend gedrag (14,15). We zetten bewustwordingscampagnes in via posters, intranet en teamgesprekken (16,17).

5. Samenwerking met andere professionals

'HR werkt voor gedegen en gedragen beleid op ongewenst gedrag nauw samen met het MT, teamleiders, de bedrijfsarts of arbodienst, juridisch adviseurs voor arbeidsrechtelijke stappen, mediators voor conflictbemiddeling en de ondernemingsraad of PVT voor beleidsafstemming en medezeggenschap. We zorgen ervoor dat deze adviseurs ons bedrijf goed kennen en dat er korte lijnen zijn voor tijdige en inhoudelijke afstemming (3). Zo is het bijvoorbeeld essentieel om tijdig met een jurist te overleggen over mogelijkheden en dossieropbouw voor ontslag.' Tegelijkertijd kunnen er ook een aantal andere zaken op de achtergrond spelen die meegewogen moeten worden in de voorbereiding.

De werkgever verzocht ontbinding van de arbeidsovereenkomst wegens verwijtbaar handelen, disfunctioneren, een verstoorde arbeidsverhouding of een combinatie hiervan. De medewerker erkende dat haar verlofregistratie tekortschoot, maar ontkende ongeoorloofde afwezigheid. Het Hof stelde vast dat de werkgever dit niet kon weerleggen.

De medewerker beriep zich op een bijzonder opzegverbod (handicap/chronische ziekte). Deskundigenrapporten bevestigden langdurige beperkingen door ADHD en PTSS, wat onder de WGBH/CZ valt. Het tekort in verlofregistratie vloeide voort uit deze aandoeningen en betrof geen essentiële taak. De gemeente voldeed niet aan de aanpassingsplicht (art. 2 lid 1 WGBH/CZ). Het Hof herstelde de arbeidsovereenkomst.

—
Bron: jurisprudentie overzicht arbeidsrecht 2025 (17)

6. Waarom de rol van HR cruciaal is

'HR is vaak het loket waar zowel medewerkers als leidinggevenden terecht kunnen. Omdat HR zowel het beleid als de uitvoering overziet, kan het team patronen herkennen die anderen misschien niet zien, zoals herhaalde klachten over dezelfde afdeling of leidinggevende (8).'

Het hoofd arbo van een organisatie met zo'n drieduizend werknemers heeft een werknemerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren. Dit doen ze altijd bij een gerenommeerd bedrijf dat ook door de arbeidsinspectie wordt aanbevolen. Aan deze vragenlijst zijn ook items toegevoegd over ongewenst gedrag. Wel zo prettig om niet steeds diverse vragenlijsten uit te hoeven zetten. Nu kwam hieruit dat maar 2% van de medewerkers aangaf dat ze last had van ongewenst gedrag. Nou, maar 2%, daar liggen ze hier echt niet wakker van.

Herkenbaar? In deze organisatie gaat 2% overigens wel over zestig mensen. En de betreffende vragenlijst vraagt alleen de slachtofferrol uit. Dus hoeveel omstanders zouden hier getuige van zijn geweest c.q. last van ervaren? En welke mensen samen een rol spelen om het negatieve gedrag in stand te houden weet je niet. Het is namelijk maar de vraag of deze 2% over de gehele organisatie verdeeld is of geconcentreerd op enkele afdelingen. En is het management meegenomen in deze meting? Het is belangrijk dat je de statistiek goed kunt interpreteren.

Als HR-professional moet ik op de hoogte zijn van bestaande en nieuwe instrumenten om ongewenst en gewenst gedrag te meten. Ik moet ze met elkaar kunnen vergelijken en verantwoorde keuzes maken voor een gerichte inzet. Wat wordt er geïnventariseerd en hoe bijvoorbeeld. Ik deel graag met collega's wat er op dat gebied is en welke interventies bij hen goed aansluiten en werken (17).

Overzicht (182)

Warmer: 'Nu wordt het zaak om dit geheel aan meten en interventies en professionele hulp overzichtelijk op papier te zetten zodat iedereen het snapt en weet. Gelukkig heeft de beroepsvereniging voor HR-professionals (NVP) deze handschoen al voor me opgepakt. In hun *Code Sociale Veiligheid 2.0* geven ze je een format compleet met uitleg, QR-codes, en websites voor nadere informatie (18).⁹⁷

Daarbij ben ik met de NVP werkgroep Sociale Veiligheid gestart met een bijbehorende Masterclass. Je krijgt inzicht in het theoretisch kader achter ongewenste interacties op de werkvloer, de psychologische context én het juridische kader. Zo leer je hoe je een gedegen dossier opbouwt om bij een hardnekkige overtreding succesvol een ontslagprocedure te kunnen doorlopen. Ook wordt uitgelegd wat de rol van de inspectie is en hoe zij kunnen ondersteunen. Daarnaast leer je hoe je preventief kunt meten en ingrijpen, afgestemd op de ernst van de situatie.'

97. We zouden deze *Code Sociale Veiligheid 2.0* wel kunnen bijvoegen als bijlage in dit boek. De ervaring leert echter dat digitale bestanden veel handiger zijn om er je eigen gepersonaliseerd beleid van te maken. Daarbij komt dat de wereld steeds verandert. Op het gebied van ongewenst gedrag of sociale veiligheid hoeft je maar met je ogen te knippen of er is weer een nieuwe studie, richtlijn of ander inzicht bijgekomen.

Zelfs zonder dat we het doorhebben, houden we ons vaak in. 'Ik stel liever die vraag niet, want ik wil niet onvoorbereid lijken', 'Ik zoek het later wel op', 'Ik wil niet incompetent overkomen, dus ik geef mijn fouten niet toe' of: 'Ik wil niet opdringerig lijken, dus ik deel mijn ideeën niet.' Het zit in onze natuur: aardig zijn.

Onderzoek van Amy Edmondson onder 850 senior managers laat zien dat dit niet zonder gevolgen blijft. Bij slechts 7% had het 'niet zeggen van iets' geen directe impact. Voor de rest waren de gevolgen merkbaar: 5% leidde tot een veiligheidsincident, 22% tot mislukte projecten of businesskansen, 33% tot verspilde middelen, en 33% tot medewerkers die zich terugtrokken en daar later spijt van hadden.

Dit gebeurt dagelijks in bedrijven en laat zien dat het wél uitmaakt of je je stem laat horen.

Preventief ingrijpen

Gytha Heins stelt in haar boek *Waarom zegt niemand er wat van* over moeilijke team-gesprekken dat het nog zeer vaak voorkomt dat we niets zeggen (19,20). De angst dat we niets met de signalen doen zit aldus Gytha onder meer in het feit dat we conflicten zien als bedreiging in plaats van kans. Dat heet cognitieve dissonantie ervaren⁹⁸: we denken dat de ander denkt zoals wij. Ze geeft inzicht in groepsdynamiek en heel veel helpende informatie over communicatie.

Maar ook macht, identiteit, masculiene dominantie, middelengebruik en fatsoen spelen een fatale rol in het ontstaan van ongewenst gedrag. Of in het ontbreken van beleefdheid waardoor we niet goed weten hoe we ons doel moeten formuleren met behoud of verbetering van de relaties met collega's. Want psychologische veiligheid betekent niet dat je aardig bent voor elkaar, benadrukt ook Edmondson (21,22). Het gaat erom dat mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn, hun ideeën te delen en fouten te maken zonder angst voor negatieve gevolgen. Dit betekent dat er ruimte is voor constructieve kritiek en eerlijke feedback (23,24). Hiervoor is het nodig dat we naar elkaar luisteren, empathie tonen en respect voor elkaars doel hebben. Dat is dus investeren in team-samenwerking.

Dynamiek

Al deze kennis bij elkaar is nodig om tot sociale veiligheid te komen. Ook moet ik goed aansluiten bij de dynamiek in de organisatie. Hoe combineer ik de formele onderdelen als vertrouwenspersoon, klachtencommissie, OR, mediator, jurist met een preventieve aanpak?

Sommigen van ons beweren overigens dat al dat beleid op ongewenst gedrag juist leidt tot meer onveiligheidsgevoelens bij werknemers: een veiligheids-paradox (25). De markt van onderzoeksbureaus, vertrouwenspersonen, mediators en bedrijfsjuristen

98. Cognitieve dissonantie is de onaangename spanning die ontstaat wanneer iemand tegenstrijdige overtuigingen, gedachten of gedragingen heeft. Het is dit ongemakkelijke gevoel dat je ervaart wanneer je iets doet wat in strijd is met wat je eigenlijk vindt of gelooft.

is de afgelopen jaren inderdaad exponentieel gestegen (26–28) Door al die aandacht voor ongewenst gedrag wordt juist de indruk gewekt dat het onveilig is.

En om het nog erger te maken geven Klarenbeek & Van Eijbergen aan dat vertrouwenspersonen alleen maar werken als een rookgordijn op preventie (29,30): ‘Als organisaties grensoverschrijdend gedrag blijven zien als een individueel, op zichzelf staand probleem, kunnen ze zichzelf vrijwaren om dieperliggende, structurele veranderingen door te voeren. Ze maken zich ervan af met algemene maatregelen zoals een gedragscode en het verbeteren van leiderschap. Het gevolg is dat er niets verandert’ (31).

En dat is precies de transformatie waar ik als HR nu in zit: ik wil investeren in preventie en verbinding van de diverse ondersteunde professionals waar ik nu mee samenwerk. Met hen en mijn directie wil ik de stap maken om ongewenst gedrag te zien als een groepsproces dat om een fijnmazig samenspel vraagt in de aanpak (32–34). Ik sta hier niet alleen in, ook Nederland niet. Denise Salin deed in 2020 met een grote groep collega’s onderzoek naar maatregelen tegen ongewenst gedrag door HR. Ik herken me goed in de zoektocht van collega’s in andere landen (34), zie Tabel 1.

TABEL 1. Number of interviewees mentioning different ways of preventing bullying (182)

Best ways to prevent bullying, according to interviewees	Number of interviewees mentioning action (n= 214)
Raising awareness	98 (45.8%)
Anti-bullying policies/codes of ethics	89 (41.6%)
Good and constructive leadership	79 (36.9%)
Values and culture promoting dignity/respect	57 (26.6%)
Communication climate that enables raising concerns about mistreatment	53 (24.8%)
Redesigning work environment	36 (16.8%)
Zero-tolerance for bullying	31 (14.5%)
Target responsibility	29 (13.6%)
Societal factors	20 (9.3%)
Introduction of new employees	20 (9.3%)
Recruitment and selection	13 (6.1%)
Performance appraisals	10 (4.7%)
Empower bystanders	10 (4.7%)

Note: Actions with less than 10 responses not listed.

 Kijk-, lees- en luistertips _____

Site Richtlijn gezond werken

De norm NEN-ISO 45003:2021 Gezond en veilig werken management. Richtlijnen voor psychologische gezondheid en veiligheid op de werkvloer. Interview PSA: niet incident gedreven maar het structureel bestrijden Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is met recht een hot topic. Voetbalclubs, tv-programma’s en zelfs de Tweede Kamer blijven er niet van gevrijwaard. Toch is dit slechts het topje van de ijsberg dat de publiciteit

behaalt, want het probleem speelt op veel meer werkvloeren en is bovendien niet zo gemakkelijk te bestrijden. Lees het interview: <https://www.nen.nl/nieuws/interview-psa-niet-incidentgedreven-maar-structureel-bestrijden/>

Inspectie SZW. Bevat richtlijnen voor werkgevers en HR-professionals. Gratis te downloaden.

Podcasts over grensoverschrijdend gedrag

De HR-podcast over grensoverschrijdend gedrag waaronder afleveringen: Hoe als HR om te gaan met grensoverschrijdend gedrag, Je hoeft niet aardig te zijn om respectvol te zijn, de kracht van een proactieve vertrouwenspersoon, Grensoverschrijdend gedrag zo pak je het aan, Over ongewenste omgangsvormen. <https://open.spotify.com/episode/6BauNDOK4XBI1RS4BTorZO>

Zembla over schoonmaakwoede

De concurrentie tussen schoonmaakbedrijven is moordend. Dit heeft effecten op het werk van schoonmakers. De heer Mouch maakt treinen schoon op Den Haag CS. Hij verdient 1.250 euro in de maand. Van zijn salaris moet hij ook de reiskosten betalen om op zijn werk te komen, want zoals zoveel schoonmakers krijgt hij geen reiskostenvergoeding. Om geld uit te sparen, reist hij één zone in plaats van twee met de tram, de rest loopt hij. Het half uurtje lopen per dag levert hem twintig euro in de maand op: www.bnnvara.nl/zembla/videos/538987

Wat is er met de misstanden gedaan? Na tien jaar bieden grote schoonmaakbedrijven hun diensten nog steeds aan tegen tarieven die te laag zijn om de schoonmakers een eerlijke vergoeding en prettige werkervaring te garanderen. Schoonmaakbedrijf Ruud Zander wil het anders doen. Waar schoonmaak vaak onzichtbaar blijft, benadrukt dit bedrijf juist het belang van een schone werkomgeving. Transparantie staat daarbij centraal: door zoveel mogelijk overdag te werken laten ze zien dat schoonmakers volwaardig deel uitmaken van het bedrijf van hun klanten.

TedTalk *Why good leaders make you feel safe*

Simon Sinek geeft een inspirerend verhaal over leiderschap en veiligheid.

Oefening

Hans de Bruijn, Hoogleraar Bestuurskunde aan de Technische universiteit Delft heeft in juli 2025 de volgende mening geuit over het huidige klimaat om sociale veiligheid in organisaties aan te pakken. Lees eerst hier zijn onderbouwing.

Enerzijds – Anderzijds

De Bruijn: 'In veel organisaties worden maatregelen genomen om sociale onveiligheid tegen te gaan. Dat is enerzijds uiteraard een goede zaak – maar er is ook een anderzijds. Vijf risico's van de soms heftige strijd tegen sociale onveiligheid.'

1. Inflatie van het begrip onveilig

Op internet duiken geregeld lijstjes op met woorden die beginnen met 'on': ongemak, onenigheid, onhandigheid, ongenoegen. Steevast volgt de waarschuwing: dat is niet hetzelfde als onveiligheid. De onderliggende boodschap is duidelijk: begrippen als 'onveilig' en 'grensoverschrijdend' worden steeds vaker opgerekt, waardoor ze aan kracht verliezen. Dat is problematisch. Want zodra het O-woord valt, slaat in veel organisaties de kramp toe. En hoe vaker het wordt gebruikt, hoe groter dat effect.

Tegelijkertijd is er een reëel gevaar van inflatie: hoe vaker 'onveiligheid' wordt ingeroepen, hoe meer de ervaring van mensen die wél echt onveiligheid meemaken wordt uitgehold. Het evenwicht is dus precair. Enerzijds moet er ruimte zijn om onveiligheid te benoemen en bespreekbaar te maken – dat gaat niet vanzelf. Anderzijds moet er óók ruimte zijn om het gebruik van het woord te bevragen, om te voorkomen dat organisaties verstarren. Ook dat gaat niet vanzelf.

2. De ervaring als maatstaf

In menig onderzoek over sociale veiligheid gaat het om 'ervaren sociale veiligheid', iemands subjectieve ervaring staat centraal. Daar valt iets voor te zeggen: wat voor de één onschuldig lijkt, kan door een ander als intimiderend worden ervaren – en zo toch een gevoel van onveiligheid op de werkvloer veroorzaken. Maar er is een belangrijk anderzijds: jouw ervaring van onveiligheid, kan een zware beschuldiging aan een ander opleveren. En dat kan voor die ander onveilig zijn. Ervaren sociale onveiligheid doet ertoe, maar is niet de maat der dingen. Als we te veel meegaan in het idee dat het bij sociale onveiligheid om 'ervaren onveiligheid' gaat, vergroten we dan niet het risico dat melders geen slachtoffer zijn, maar slachtoffers maken?

3. De foute melder

Dan is er de positie van de melder, met ook een enerzijds – anderzijds. Het enerzijds is dat het vaak moed vergt om een melding van onveiligheid te doen en dat er veel onzichtbare barrières zijn voor een melder. Dus verdienen melders bescherming en dus moeten de drempels voor een melding omlaag. Anderzijds kan een melding ook ongegrond blijken. Soms gaat het zelfs om een valse beschuldiging, bijvoorbeeld van discriminatie. Dat is een zware aantijging, die iemands reputatie en loopbaan kan verwoesten. Als later blijkt dat de beschuldiging niet terecht was, rijst de vraag: wie is hier eigenlijk de dader, en wie het slachtoffer? Als een melding van discriminatie ongegrond blijkt te zijn – dan is er iets voor te zeggen dat de melder een dader is. En dan is de volgende vraag: kan een melder hier zomaar mee weggkomen? Hoe gaan we als organisaties om met de valse beschuldiging?

4. Overdiagnose

Er is het risico van overdiagnostiek: hoe meer je meet, vraagt en rapporteert, hoe groter de kans dat je bepaalde gedragingen als onveilig bestempelt. Overdiagnose kan op allerlei manieren ontstaan. Je stort een groot aantal klachten over iemand uit.

Dat heeft twee gevolgen: bij veel klachten kan het beeld ontstaan dat tenminste een paar klachten waar moeten zijn en het diagnostisch net wordt breed uitgeworpen. Het risico is dat je altijd wel iets kunt vinden – voor wie het niet weet: geen mens is zonder zonde.

Een andere vorm van overdiagnose: organisaties worden geconfronteerd met het ene na het andere onderzoek. Een inspectie doet een onderzoek, dan doet de organisatie zelf een onderzoek, er is de periodieke medewerkersmonitor, de arbeidsinspectie meldt zich, de vakbonden komen met wederom een onderzoek. Als medewerkers voortdurend vragen moeten beantwoorden over de veiligheid van de organisatie, wordt dan de werkelijkheid geanalyseerd of wordt er ook een werkelijkheid geconstrueerd? Het enerzijds is hier dat klachten over onveiligheid een serieuze diagnose vergen, het anderzijds is dat de overdiagnose altijd op de loer ligt.

5. Taal

Met de aandacht voor onveiligheid is er ook een nieuwe taal ontstaan. Het gaat over onveiligheid, intimidatie, shaming, toxische omgangsvormen. Die woorden kunnen het alledaagse taalgebruik binnendringen. Wie ooit zei 'jouw directe houding bevalt me niet', zegt nu 'jouw intimiderende houding maakt het voor mij onveilig'. Is er een conflict, dat is uitgepraat? Ooit zeiden we dat 'de lucht is opgeklaard', nu zeggen we 'het gif is eruit'. Het is harde, veroordelende taal, die een onaangename paradox activeert. Enerzijds, we hebben taal nodig om onveilige situaties te beschrijven, anderzijds kan die taal juist gevoelens van onveiligheid oproepen. Steeds een enerzijds, anderzijds dus. Als er twee werkelijkheden zijn, is er altijd het risico dat de ene werkelijkheid wordt overbelicht, en de andere onderbelicht.

Die vijf keer enerzijds heeft de discussie tot nu toe gedomineerd. Voor die vijf keer anderzijds is er minder aandacht – terwijl dat ook een werkelijkheid is. Tijd dus voor een meer gebalanceerd en ontspannen gesprek over sociale veiligheid.

Lees ook de reacties op het bericht van Hans de Bruijn: <https://www.bnnvara.nl/joop/artikelen/sociale-veiligheid-tijd-voor-het-andere-verhaal> en ga er met twee collega's over in gesprek.

- Ben je het met hem eens of oneens?
- Wat dient er verbeterd te worden?
- Hoe zou jij als HR met hem het gesprek hierover aangaan?

33 De leidinggevende*

Docenten krijgen in trainingen en in de gedragscode mee: ook in de kroeg blijf je docent. Houd het bij één biertje en ga naar huis. Onze HRM-er Poetsma: 'Als je één keer iets doet wat niet oké is, is dat al één keer te veel. De boodschap dat docenten een grote verantwoordelijkheid hebben, brengen we met grote regelmaat.' Nieuw is een pilot rond anonieme meldingen, waar veel organisaties mee in hun maag zitten. Als er vier of vijf keer een signaal is afgegeven dat iemand over de schreef is gegaan, nodigt Directeur Westdorp die persoon uit voor een gesprek. 'Ik vertel dan dat ik het belangrijk vind om te vertellen welke verhalen over die persoon de ronde doen. En ik zeg erbij: dit gesprek gaat niet over waarheidsvinding. Je kunt vrolijk fluitend mijn kamer verlaten als er niets van waar is of stoppen met het gedrag waar anderen last van hebben. Ik vind het goed werkgeverschap om die boodschap af te geven. Als het over mij zou gaan, zou ik het ook willen weten.'

—
Bron: PW, Conservatorium Amsterdam (194)

Reken maar dat het werkt wanneer je als leidinggevende ongewenst gedrag signaleert, bespreekbaar maakt en aanpakt. Want jij geeft het goede voorbeeld en dat is cruciaal. Tegelijkertijd kun je je afvragen hoe leidinggevers het hoofd moeten bieden aan al die spanningen en conflicten die wereldwijd spelen. Deze kunnen ook zomaar doorsijpelen in bedrijven en organisaties. Thema's zoals gender kunnen bijvoorbeeld zorgen voor stevige discussies tussen collega's. Ook complexe vraagstukken, zoals klimaatverandering, het omgaan met covid, het Israëlijs-Palestijns conflict of de dreiging van een kernoorlog, kunnen gevoelens van angst, boosheid of onbegrip oproepen.

Komt zo'n gevoelig onderwerp ter sprake op de werkvloer, dan kunnen leidinggevers of HR-medewerkers merken dat er weerstand ontstaat, of dat gesprekken veel heftiger worden dan verwacht. De afgelopen jaren is er allerlei scholing op poten gezet om werkgevers en leidinggevers te helpen stevig in hun schoenen te staan en moeilijke thema's toch bespreekbaar te maken (184,195,196).

Leidinggevers in maten, rangen en standen

Leidinggevers zijn er in maten, rangen en standen. Operationele leiders staan dicht bij het werk – ze sturen dagelijks aan, zijn praktisch ingesteld en uitvoerend. Tactische leidinggevers vormen de schakel: zij vertalen de visie van een organisatie

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Okke Westdorp (1981). Hij studeerde hoorn aan het Koninklijk Conservatorium in Den Haag en Organisatie, Cultuur en Management aan de Universiteit Utrecht. Na zijn carrière als musicus bekleedde hij verschillende managementfuncties in onder meer het hoger onderwijs. Sinds 2022 is hij directeur van het Conservatorium van Amsterdam. Naast deze hoofdfunctie is hij ruim vijftien jaar actief als toezichthouder binnen de culturele- en mediasector.

naar concrete plannen, coördineren processen en zorgen dat deze strategie wordt omgezet in uitvoerbare stappen. Strategische leiders richten zich op de lange termijn en het koersbepalende kader: ze anticiperen op onzekerheden, formuleren visie, en denken na over hoe de organisatie zich duurzaam kan ontwikkelen (197).

'Toen ik begon als directeur, dacht ik dat ik de kaarten van ons werkkerrein wel kende. We voerden al jaren dezelfde koers. Natuurlijk wist ik dat er af en toe gedoe aan boord was, maar dat hoorde erbij. Tot het moment dat de kaarten veranderden. Er kwamen nieuwe rotsen in beeld: gedrag dat vroeger werd weggewuifd, werd nu gezien voor wat het was – ongewenst en schadelijk.'

'En geloof me, dat voelde als varen in een nieuwe zee. Eén incident en je hele bemanning leest erover op sociale media nog voordat je zelf het verhaal hebt gehoord. Dat is digitale ontwrichting in optima forma. Tegelijkertijd veranderde het klimaat blijvend: nieuwe wetgeving, andere waarden, strengere controles. Dat is die adaptieve transitie waar iedereen het over heeft.'

'Iedereen heeft zijn rol aan boord. De officieren (of: stuurmannen) zorgen dat de koers wordt gevolgd en zijn belast met de dagelijkse leiding, de bootsman stuurt de matrozen aan. En ikzelf, als kapitein heb ik de verantwoordelijkheid om een nieuwe koers uit te stippelen, want één ding is duidelijk: wie vasthoudt aan oude kaarten (of: wie niet tijdig zijn koers verlegt), loopt vroeg of laat op de rotsen...'

'Ik merkte dat iedereen in de vloot een rol had. De kapiteins op het dek moesten direct ingrijpen bij gedoe. De coördinatoren tussen de schepen zorgden dat we allemaal dezelfde regels en trainingen volgden. En ikzelf? Ik stond op de brug van het schip en moest de koers verleggen, hoe ongemakkelijk dat ook was.'

Een directeur zoals in het voorbeeld kan deze elementen verenigen. In tijden waarin de waarden veranderen en digitale ontwikkeling zorgen voor razendsnelle communicatie is het vermogen om soepel te schakelen tussen die drie aggregatieniveaus van cruciaal belang (198). Ik snap best dat het niet iedere directeur gegeven is om zowel dicht bij zijn mensen te staan en daarbij taakgericht, teamgericht en omgevingsgericht te blijven – dwars door de hiërarchie heen.

Daarnaast speelt de maat ook een rol. Heb je het over een team van twintig mensen of een grote organisatie met vijfhonderd medewerkers en vijftienhonderd studenten. Dat laatste is een stuk complexer qua communicatie en beleid (199). Ook standen en rangen tellen mee. Soms heeft de informele status meer impact en gezag dan formele hiërarchische posities in je organisatie (200). Macht kan voortkomen uit expertise, charisma, netwerken of formele autoriteit. In de praktijk lopen deze categorieën door elkaar. Als directeur moet ik schakelen tussen al deze niveaus en stijlen, afhankelijk van de situatie. Dat betekent dat we allemaal op onze eigen wijze staan voor de aanpak van ongewenst gedrag. Hier volgt een toelichting van de rol van de leidinggevende per niveau.

Operationeel niveau

Bij de aanpak van ongewenst gedrag komen de volgende vormen van operationeel leiderschap terug: tijd nemen voor inwerken en begeleiden van medewerkers, open staan voor verbetering van processen, zichtbaar blijven op de werkvloer, je communicatie en leiderschapsstijl aanpassen aan je medewerkers, en het goede voorbeeld geven (Schouten & Nelissen, www.sn.nl). Vertaal ik deze rol naar ongewenst gedrag dan zijn dat de volgende taken:

De taken

1. Neem de tijd om medewerkers in te werken en te begeleiden

Zorg dat nieuwe én bestaande medewerkers voortdurend worden geïnformeerd over de normen en waarden binnen de organisatie. Leg helder uit wat onder ongewenst gedrag wordt verstaan en hoe medewerkers daar effectief op kunnen reageren. Beperk dit niet tot de onboarding; herhaal deze sessies regelmatig. Kies voor actieve werkvormen waarin medewerkers niet alleen luisteren, maar ook oefenen met vragen en dilemma's. Zo ontstaat niet alleen bewustwording, maar ook een gedeeld inzicht in de gewenste omgangsvormen en cultuur op de werkvloer.

2. Sta open voor verbetering van processen

Signalen van ongewenst gedrag bieden belangrijke aanknopingspunten om procedures en meldroutes te verbeteren en het beleid structureel te evalueren. Niet ieder incident is zichtbaar; subtiele signalen zoals teruggetrokken gedrag, verminderde motivatie, verhoogd ziekteverzuim of spanningen in het team kunnen wijzen op problemen. Medewerkers spreken zich lang niet altijd uit, vooral als ze denken dat er toch niets mee gebeurt. Soms bereikt zo'n situatie echter een breder publiek. Een treffend voorbeeld hiervan is beschreven op de ManagementSite door Gytha Heins (185).

De WhatsApp-groep:

[09:56] Liza

Jammer dat Bas die teammeeting weer gecancelld heeft

[09:56] Renze

Ja dat is weer niet handig

[09:56] Liza

Hij snapt het niet

[09:56] Renze

Dat is duidelijk

[0:57] Andor

Ik stoer me er ook mateloos aan! Dinsdag verplichte kantoordag. Is hij er gewoon wéér niet. Er is iedere keer wat.

[09:57] Liza

Voor mij een van de redenen om naar kantoor te komen is iedereen te zien en te spreken

[09:57] Liza

Maar, ik zeg niets. Houd me tegen als ik het wil doen!

[09:58] Renze

Zal ik doen. ik zeg ook niks

[09:58] Liza

Hij luistert tenminste naar jou

[09:59] Renze

Nou blijkbaar niet

[09:59] Andor

Ik zeg ook niks. Ik heb al een slechte beoordeling!!!

[10:00] Yusuf

Hi there. Zie net jullie gesprek. Helemaal eens.

[10:00] Liza

On the other hand – dit is toch gek? Dat niemand er iets van zegt?

3. Blijf zichtbaar op de werkvloer en grijp tijdig in

Om signalen van ongewenst gedrag effectief op te vangen, is het belangrijk regelmatig aanwezig te zijn op plekken waar de risico's het grootst zijn. Zo weten medewerkers dat ze laagdrempelig contact kunnen zoeken en ervaren zij dat de leiding betrokken is. Maak duidelijk dat meldingen serieus worden genomen en houd het team regelmatig op de hoogte van wat gewenst en ongewenst gedrag inhoudt. Zodra ongewenst gedrag wordt vermoed of gemeld, moet direct in gesprek worden gegaan met de betrokkenen, op een respectvolle en zorgvuldige manier. Neutraliteit en oplossingsgericht handelen zijn hierbij cruciaal. Gebruik de bestaande interne procedures, zoals de route naar de vertrouwenspersoon, het bedrijfsmaatschappelijk werk, HR of de klachtencommissie, en wijs medewerkers actief op deze mogelijkheden. Als interne routes ontbreken, zorg dan dat ze alsnog beschikbaar komen.

Een jonge collega voelt zich ongemakkelijk door opmerkingen van een oudere teamleider. Ze aarzelt lang om iets te zeggen, bang om 'gevoelig' over te komen. Pas na een bijeenkomst over sociale veiligheid durft ze het gesprek aan te gaan met haar manager, die hierop actie onderneemt.

4. Pas je communicatie- en leiderschapsstijl aan op je medewerkers en de situatie

Soms is een direct en sturend gesprek nodig, andere keren volstaat een luisterende en coachende benadering. Stel altijd duidelijke grenzen en spreek medewerkers aan op hun gedrag. Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor het handhaven van de normen en waarden binnen de organisatie. Bij het bespreken van ongewenst gedrag is het belangrijk concreet te blijven, zonder een oordeel over de persoon te vellen. Verwijs naar de geldende afspraken en kaders over omgangsvormen, maak

duidelijk welk gedrag niet acceptabel is en geef aan wat de mogelijke gevolgen zijn bij herhaling.

Binnen een klein ICT-team worden voortdurend 'grappen' gemaakt over afkomst, geaardheid en uiterlijk. De teamleider vindt dat hij hierover grenzen moet stellen. Hij praat met het team en geeft aan wat hij ziet. Hij vraagt hardop of collega's zich door dit gedrag gekwetst voelen. Daarbij merkt hij op dat hij zichzelf er ook ongemakkelijk bij voelt en dat mensen vaak zelf niet doorhebben wat hun gedrag met anderen doet. Uiteindelijk concluderen we dat we zo niet met elkaar willen omgaan. Het komt het werk niet ten goede.

5. Geef het goede voorbeeld

Leidinggevend en hebben een voorbeeldfunctie en beginnen bij zichzelf als het gaat om een veilige werkomgeving. Het is belangrijk voortdurend het gewenste gedrag te laten zien: respectvol communiceren en duidelijk maken dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd. Dat is niet altijd makkelijk, ook externe omstandigheden kunnen uit balans brengen. Openstaan voor feedback en bewust zijn van eigen handelen helpt om consequent het goede voorbeeld te geven. Zo bouwen medewerkers vertrouwen op en voorkom je dat een cultuur ontstaat waarin ongewenst gedrag wordt genegeerd of gebagatelliseerd.

6. Stimuleer herstel en herstelgericht werken

Ook een leidinggevende is een mens: fouten maken kan en biedt juist een kans om te leren. Wanneer ongewenst gedrag heeft plaatsgevonden, is het belangrijk – waar mogelijk – te werken aan herstel. Goed leiderschap blijkt onder meer uit het op gepaste wijze erkennen van fouten en, indien nodig, excuses aanbieden. Daarbij hoeft niemand er alleen voor te staan: begeleiding vanuit HR of externe specialisten kan ondersteuning bieden, zowel voor leidinggevend als voor medewerkers.

PAS OP! 'Invoegend werkverkeer'

Als operationeel leidinggevende ben je vaak belast met de communicatie rondom 'het staartje' van een casus rondom grensoverschrijdend gedrag. Dat staartje is net zo belangrijk als de rest van het proces. En wanneer dat niet goed verloopt, kan daar flink wat venijn in zitten voor alle betrokkenen.

Wanneer een casus volledig is behandeld zijn er twee hoofduitkomsten mogelijk: of de samenwerking wordt beëindigd (al dan niet met een overplaatsing naar elders), of de beschuldigde komt weer terug op de vloer. In beide gevallen is goede communicatie het sleutelwoord.

De belangen van het slachtoffer staan voorop, maar goed werkgeverschap voor de beschuldigde is eveneens een plicht. Wil je ervoor zorgen dat iemand niet als outcast behandeld wordt of dat er een 'zie je wel, hier kan alles gewoon' sfeer op de werkvloer ontstaat? Dan is transparantie essentieel. Stel samen met de beschuldigde een plan op

hoe de terugkeer op een goede manier kan verlopen. Het is belangrijk om het slachtoffer hierin ook te kennen. Overweeg een bijeenkomst met medewerkers waarin de terugkeer wordt aangekondigd en overleg met dader en slachtoffer wat daarin wel en niet gezegd kan worden. Vergeet niet dat ongestuurde communicatie vaak razendsnel verloopt en iedereen al 'een versie' van het gebeurde op het netvlies heeft. Je kunt vaak beter meer openheid van zaken geven, dan minder. Dat voorkomt 'wilde verhalen'.

Dat geldt ook in het geval van een afscheid van de beschuldigde of dader. Deze moet – net zoals het slachtoffer – ook verder in het leven en als werkgever heb je de plicht om de schade ook voor je (soon-to-be-oud-)werknemer binnen de perken te houden. Zo kan het erg verstandig zijn om in de onderhandelingen over een vertrek al overeenstemming te bereiken over de communicatie. Wanneer de 'ordegrootte' van het grensoverschrijdend gedrag bijvoorbeeld duidelijk gemaakt kan worden, scheelt dat veel speculatie en onrust op de werkvloer. 'Pietje heeft grensoverschrijdend gecommuniceerd middels WhatsApp,' is nu eenmaal een ander verhaal dan 'Pietje heeft meerdere collega's fysiek benaderd in de pantry.' Openheid hierin – na overleg met het slachtoffer – kan ervoor zorgen dat de organisatie sneller 'verder kan' en de heling kan inzetten.

Tactisch niveau

Als manager op een strategisch en tactisch niveau zet ik mijn visie om naar concrete plannen. Ik coördineer processen en zorg dat de strategie om ongewenst gedrag te voorkomen of beperkt wordt omgezet in uitvoerbare stappen. Dan ben ik de strategische leider die zich richt op de lange termijn en het koersbepalende kader:

Waar zitten de onzekerheden en hoe kan ik deze beter aanpakken. Wanneer ik merk dat zaken te lang broeden voor ze naar buitenkomen bijvoorbeeld. Welke organisatorische maatregelen kan ik zoal nemen? Kan ik technische hulpmiddelen inzetten om mensen beter te informeren of wellicht 'het goede gesprek' te entameren? En wat is überhaupt onze visie op ongewenst gedrag? Gaat het om de beleving van de ontvanger of juist om het feitelijke gedrag? Kun je spreken van individuen die over de schreef gaan of is het een groepsproces waarin mensen elkaar negatief versterken, zwijgen of juist corrigeren? Vanuit deze antwoorden komen we tot een visie en de inzet van instrumenten, procedures en protocollen. Want ik ben ervan overtuigd dat dit de weg is naar een duurzame oplossing voor onze organisatie. En dat doe ik natuurlijk niet alleen, iedereen met een formele en informele rol denkt met me mee. Daarbij ben ik afhankelijk van de leiderschapsstructuur, organisatorische capaciteiten en individuele eigenschappen. En soms moeten we hierin schuiven om de doelen waar te maken in een onzeker of nieuw klimaat.

De polarisatie in het onderwijs bijvoorbeeld is niet los te zien van de maatschappelijke polarisatie. Door samen te werken met de lokale overheid kunnen oplossingen gezocht worden. Niet alleen kan de gemeente het onderwijs steunen, ook het onderwijs en bedrijven in de regio kunnen de gemeente steunen binnen hun teams. Zo organiseerde het Hannah

Arendt Instituut in België in november 2024 de Hackathon⁹⁹ PolarProf over de vraag hoe bedrijven de lokale overheden kunnen ondersteunen bij het omgaan met spanningen en polarisatie binnen hun teams (201).

Adaptief leiderschap

Het concept 'adaptive challenges' is ontwikkeld door Alexander Grashow en zijn collega's (202). Ze benadrukken dat adaptief leiderschap nodig is bij complexe problemen zonder een voor de hand liggende oplossing. Ongewenst gedrag is zo'n complex probleem. Laat staan de digitale variant daarvan. Want die bevindt zich nog in de kinderschoenen als het gaat om beleid, vooral gezien de opkomst van manipulatieve interfaces en dark patterns (203). Wat niet oplosbaar is met bestaande kennis vereist adaptief leren, experimenteren en gedragsverandering van alle betrokkenen. Om de oplossing te vinden creëren leiders ruimte voor experiment, experimenteren met ambiguïteit, en stimuleren gedragsverandering in het systeem.

Aan de andere kant kan IT juist ook oplossingsrichtingen bieden bij een complex probleem als ongewenst gedrag. Handige apps om informatie gericht bij werknemers te brengen of de vigerende protocollen onder de aandacht te brengen bestaan natuurlijk al langer. Ook wordt er al langer gebruik gemaakt van technologie om gesprekken verdieping te geven, bijvoorbeeld met apps voor het genereren van dilemma's om het gesprek op gang te helpen. Denk daarbij bijvoorbeeld ook aan 'mentimeter-achtigen' om letterlijk de stemming of mening over een onderwerp te peilen. Meer recent komen er ook apps die niet alleen informatie geven, maar ook de routing met een medewerker naar bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of klachtenorgaan doorlopen. De inzet van Artificial Intelligence staat op dit vlak ook nog in de kinderschoenen, maar de ontwikkelingen gaan razendsnel en de eerste AI's die ongewenst gedrag analyseren, detecteren en beperken zijn al een feit.¹⁰⁰

Good governance

Je kunt ook op een andere manier naar leiderschap kijken. Hoe is de macht tussen bestuur, toezicht, commissarissen, aandeelhouders en andere stakeholders verdeeld. Governance betekent dat je de organisatie in een gewenste richting stuurt én dat je hier tegelijk op controleert en toeziet dat dit gebeurt.

Dat betekent dat er afspraken worden gemaakt over de verdeling van de macht. Wie is waar verantwoordelijk voor en wie kan aansprakelijk worden gesteld voor acties en beslissingen. Vaak is er een opbouw in bestuur, raad van toezicht, middenkader,

99. Het woord hackathon komt uit de ICT-wereld en is een combinatie van 'hacken' en 'marathon'. Tijdens zo'n bijeenkomst komt een groep mensen samen om in korte tijd creatieve oplossingen te bedenken voor een lastig vraagstuk.

100. Bijv. Sociale media moderatie voor Facebook, Meta en X, YouTube en TikTok. Die gebruiken AI om reacties en video's die bijvoorbeeld geweld of pesten bevatten te filteren

voormannen. Zo'n verdeling maakt dat je hier samen gedragsregels voor opstelt. Good governance betekent dat je een verantwoorde en ethisch verantwoordelijke manier van besturen hebt afgesproken en uitvoert. De letterlijke Nederlandse vertaling van governance is bestuur.

Als we het over governance hebben, dan hebben we het in het algemeen over beursgenoteerde vennootschappen en andere grote ondernemingen. Maar in feite is er binnen elke organisatie sprake van governance. Iedere organisatie moet namelijk zijn besturingsmodel organiseren en dient op een verantwoorde wijze te worden bestuurd.

Dynamiek

Professor Corporate Governance van TIAS¹⁰¹ Mijntje Lückerath geeft aan hoe bestuurders en commissarissen voor hun stakeholders besluiten moeten nemen. Stakeholders zijn de aandeelhouders, de werknemers, de klanten, de overheid, de maatschappij met ieder zijn eigen belangen. 'Bestuurders en commissarissen hebben de verantwoordelijkheid om een afweging te maken tussen die belangen. Ik denk dat dat ook hun grootste verantwoordelijkheid is. Leiderschap vanuit dit perspectief is de leiding nemen in het maken van besluiten die niet altijd eenvoudig zijn. Want stakeholders kunnen tegenstrijdige belangen hebben. Het betekent dat je soms een rigoureuze besluit moet nemen, waarvan je weet dat je daar kritiek op krijgt. En dan moet je in de wind gaan staan om die kritiek te aanvaarden. Dat vraagt moed. Dat is wat mij betreft leiderschap in de boardroom' (204).

Naast tegenstrijdige belangen van stakeholders heeft een boardroom soms ook te maken met afwegingen tussen conflicterende morele normen, oftewel morele dilemma's. 'Dat zijn vaak helemaal geen keuzes tussen goed en fout maar tussen twee goede morele normen', legt ze uit. Denk aan eerlijkheid versus loyaliteit of het individu versus het collectief. Stel er is een onderzoek ingesteld naar grensoverschrijdend gedrag. Dan kun je denken: we moeten eerlijk zijn naar de buitenwereld, dus we moeten meteen laten weten dat er een onderzoek loopt naar een bepaald persoon. Je kan ook denken: we willen nog even loyaal zijn aan deze persoon, want op het moment dat wij naar buiten brengen dat er onderzoek loopt over grensoverschrijdend gedrag, is de reputatie van die persoon beschadigd. Dus we kiezen ervoor om nog even niets te vertellen maar we gaan wel dat onderzoek doen. Vervolgens lees je in de krant dat er zaken in de doofpot zijn gestopt, en er oneerlijkheid in het spel is, terwijl je als raad van commissarissen enkel hebt besloten om lopende het onderzoek nog even de reputatie te beschermen van die persoon. Bron: *NRC Leiderschap bij morele dilemma's in de boardroom* (204).

101. TIAS School for Business and Society is de business school voor executive education van Tilburg University en Eindhoven University of Technology (TU/e). Ze biedt een plek voor leiders, professionals en managers die op zoek zijn naar verandering, het beste uit zichzelf willen halen en impact willen creëren voor hun organisatie en haar omgeving. www.tias.edu

☆ Kijk-, luister- en leestips

Filmpje over het werk van Rob Fijneman

Al in 2015 gaf Rob Fijneman aan dat het organiseren van inzicht en toezicht op informatietechnologie noodzakelijk is voor de raad van commissarissen. De toenemende complexiteit van digitale systemen – met technologieën zoals AI, machine learning, blockchain en big data – maakt IT-auditing uitdagender. Deze systemen nemen vaak zelfstandig beslissingen, werken in grote ecosystemen en hebben onduidelijke verantwoordelijkheden. Auditors moeten rekening houden met risico's die voortkomen uit systeeminteracties en worden geconfronteerd met een groeiende vraag naar transparante, integrale audits. Zijn meest recente boek met collega's biedt kaders, inzichten en methoden om geavanceerde digitale technologieën effectief te auditen (205). Bekijk deze korte introductie van hem. www.tias.edu/over-tias/profiel/rob-fijneman

Filmpje over Ethisch leiderschap

Deze schoolleiders bespreken een aantal casussen met ethische kwesties. Herken je de elementen die spelen in tijden van crisis, good governance, en ethische dilemma's? www.youtube.com/watch?v=ExYlax1kT3c

Podcast Over Leiderschap 19 inzichten

In deze Podcast (juni 2022) van Jesse Segers en Koen Marichal *Over Leiderschap 19 inzichten* wordt besproken hoe leiderschap vaak wordt teruggebracht tot eenvoudige recepten. Het gaat dan over welke leiders of welk leiderschap succesvol was in het verleden, terwijl de context alweer veranderd is. Of leiderschap wordt besproken vanuit wat 'de wetenschap' bewezen heeft. En dat terwijl leiderschap een groot en complex onderwerp is. Beluister dit SIOO¹⁰² interview. <http://bit.ly/403jJOc>

Boek *Het juiste doen als niemand kijkt*

Het juiste doen als niemand kijkt van Frank Peters wordt vaak aanbevolen als een goede start om te lezen over ethisch leiderschap. Dit boek benadrukt het belang van openheid, het luisteren naar anderen, en het nemen van verantwoorde beslissingen, en het meewegen van belangen cruciaal zijn voor ethisch leiderschap zelfs wanneer er geen toezicht is (206).

102. **Stichting de eerste Interacademiale Opleiding Organisatiekunde** biedt een open opleidingsaanbod en advies voor uitdagende organisatie- en verandervraagstukken. vanuit invalshoeken zoals veranderekunde, organisatieontwikkeling, advieskunde en leiderschap. In een wereld die gedomineerd wordt door instrumentele waarden willen ze deze waarden verbinden met humane waarden. In een wereld waar alles draait om objectiveren, presteren, competenties, omzetgroei en kostenreductie, vraagt SIOO daarnaast aandacht voor het betekenisgevingsproces. www.sioo.nl

Oefening

Neem een casus uit dit boek of een eigen casus. Probeer nu achtereenvolgens met een paar collega's de bril op te zetten van de bestuurder, twee stakeholders, de operationeel leidinggevende, de strategisch manager en een lid van de raad van toezicht. Geef elkaar een van die rollen en wissel vervolgens vanuit jouw rol op deze casus. Wat zijn jullie conclusies?

34 De bedrijfsarts*

De vaakst genoemde gevolgen door ongewenst gedrag zijn mentale klachten: in bijna 85% van de gevallen. Ruim de helft van de mentale klachten die worden genoemd verwijst naar gevoelens van stress en klachten behorende bij angst zoals lichamelijke klachten. Daarbij is vaak sprake van een combinatie van mentale klachten zoals depressie, verminderd zelfvertrouwen, en angst. Een deel van de medewerkers benoemt dat zij te maken hebben met (nog) zwaardere mentale klachten, zoals klinische depressies en PTSS-klachten. Er zijn enkele medewerkers die kamp(t)en met suïcidaliteit (99).

—
Bron: Rapport *Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan*

Moeten we het nog hebben over motivatie voor beleid? Nou vooruit dan. Neem bijvoorbeeld de situatie bij de NOS hierboven (99). Zo'n 85% van de mensen had maar liefst mentale klachten. Dat verwijst naar stress, angst, schaamte, schuld, en woede op korte termijn (8,32). Na hier maanden mee rond te lopen gaat dit over in minder eigenwaarde, neerslachtigheid (63,207). Uiteindelijk wordt het een depressie, PTSS (8) of burn-out (208). Bij de NOS was voor enkelen de depressiemeter zelfs zo hoog gestegen dat suïcidaliteit nog de enige uitweg leek.

Helaas blijft het niet bij mentale klachten alleen. Bedrijfsartsen zien dat er ook lichamelijk veel aan de hand is (209,210). Het begint vaak met vermoeidheid (211), slaapklachten (72,212), hoofdpijn (213), spierpijn (214,215), afname in gezondheid met infecties (216), misselijkheid of pijn op de borst. Blijf je ook hier maanden mee rond lopen dan kan dit overgaan in ernstige ziektes als diabetes type 2 (217), hart- en vaatziekten (218), verandering van bloeddruk (71).

Bedrijfsarts Quinta Andriessen vertelt: 'Ook de gezinnen van mijn cliënten krijgen last van mentale klachten, relatieproblemen (144,219,220), afnemende leerprestaties van hun kinderen en soms geven vrienden er de brui aan (221). Ik hoor hierdoor ook vaak dat er thuis problemen zijn.'

Janka de vrouw van Tom Egbers, NOS Sport vertelt: 'Hij werd ontslagen vanwege klachten over grensoverschrijdend gedrag'. Haar leven en dat van de kinderen stortte in. Ondanks de steun van vrienden voelde het heel eenzaam en kon alleen professionele hulp helpen. Ze kreeg veel kritiek – opvallend genoeg van veel andere vrouwen. 'Er werd karaktermoord

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Quinta Andriessen. Zij is bedrijfsarts. Zij behaalde haar bedrijfsartstitel in augustus 2025 en deed tijdens haar opleiding onderzoek naar intimidatie op de werkvloer van de bedrijfsarts. Haar artikel over dit onderzoek werd gepubliceerd in het Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde (TBV) in januari 2025.

op Tom gepleegd; hij zal heus weleens een grote mond hebben gehad of niet zo tactvol zijn geweest.' Tom kreeg een hartinfarct in die tijd.

—
Bron: *Margriet*, 20-26 februari 2025

Bedrijfsartsen zien vaak dat mensen voor hun klachten middelen gaan gebruiken zoals medicatie van de huisarts. Ook alcohol en drugs blijken een populair middel om nare gevoelens te onderdrukken of het vol te blijven houden (222,223). Zoals bij de NOS waar een aantal medewerkers hun toevlucht nam tot alcohol, cocaïne en benzo-diazepines (99). En dat niet alleen thuis, ook op de werkplek!

Arbeid gebonden en arbeidsrelevant

Een bedrijfsarts houdt zich niet alleen bezig met het voorkomen van beroepsziekten, maar ook met alles wat raakt aan duurzame inzetbaarheid. We onderscheiden twee soorten klachten die samenhangen met ongewenst gedrag. Dat zijn arbeid gebonden en arbeidsrelevante klachten. Bij arbeid gebonden klachten ligt de oorzaak in het werk.

Bij arbeidsrelevant ligt de oorzaak elders met gevolgen voor het werk. Hierbij kun je denken aan privéproblemen en ziektes ontstaan buiten de werkvloer. Deze hebben wél invloed op hoe iemand zich gedraagt op het werk. Scott en zijn collega's tonen dit bijvoorbeeld aan. Ze onderzochten driehonderd fulltimers in uiteenlopende beroepen. Hieruit blijkt dat juist die privéomstandigheden kunnen doorsijpelen naar de werkvloer. Ze leiden geregeld tot sociaal ondermijnend gedrag tegenover collega's, vooral bij vrouwen. De oorzaak? Een verminderde aansluiting die mensen voelen tussen henzelf en hun organisatie (224).

De arbeidsgebonden klachten hebben we hierboven al toegelicht. Wel goed om onderscheid tussen die twee te maken. Ze hangen beiden met ongewenst gedrag samen maar de oorzaak ligt elders. Tegelijkertijd komt het bij ongewenst gedrag op het werk veelvuldig voor dat er ook thuis problemen ontstaan. Dat is de maatschappelijke schade.

Klachten van mensen die op hun werk met ongewenst gedrag te maken krijgen schaden daarbij ook de organisatie en de maatschappij (225). Om maar wat voorbeelden te noemen. Bij medewerkers die blootgesteld worden aan ongewenst gedrag daalt het vertrouwen en de loyaliteit naar de werkgever (226), en daarmee de reputatie van de organisatie (227). Veel werknemers die bij ongewenst gedrag betrokken zijn: daders, slachtoffers, getuigen, verdedigers lopen met hun hoofd tegen een muur van wantrouwen, ziekteverzuim (31,69,228) en ontwikkelen afkeer van hun werk (229,230). Geen werkvloer overleeft deze gevolgen toch? Oké misschien even, maar honderden onderzoeken onder tienduizenden werknemers in veel verschillende branches geven aan dat werknemers ervan doorgaan (229,231,232), en de productie door dit giftige gedrag terugloopt (230).

Alleen al voor verzuimdagen becijferde TNO dat ongewenst gedrag op de werkvloer werkgevers zo'n vier miljoen extra verzuimdagen per jaar kost, naar schatting

2,3 miljard euro (233). Tel daarbij op nog de extra kosten voor vervanging, werving bij verloop en opnieuw inwerken (229,230,234). Om maar niet te spreken van de extra kosten voor adviseurs, interventies, en juridische procedures (229,230). Menig bedrijf gaat in zo'n periode van verloop onder medewerkers, verzuim en respectloos gedrag over de tong. Zo'n PR-machine wil je echt niet en nieuw personeel kun je zo ook wel op je buik schrijven (230).

De medewerker zelf zoekt medische en psychische begeleiding (235) en kan langere tijd werkeloos worden als ze ooit nog aan de slag komen. Arbeidsongeschiktheid vanwege ongewenst gedrag heeft nog steeds de laagste uitstroom (41–43). Dit gaat gepaard met verzekeringsgeld, zorgkosten en uitkeringen (239). En dat alles is weer een behoorlijke maatschappelijke schadepost (229).

Matthijs van Nieuwkerk werd vorig jaar door RTL 4 binnengehaald als een soort tv-koning. Er kwam een foto naar buiten waarin hij fier tussen de grote RTL-bazen Peter van der Vorst en Sven Sauvé staat, maar die heren hebben hem na een lawine van kritiek snel weer naar de reservebank geleid. Ontzettend balen natuurlijk voor de presentator. 'Het debacle rond de mislukte transfer van Matthijs van Nieuwkerk naar RTL 4 kost de dochter van Joop van den Ende heel veel omzet', meldt Tina Nijkamp, 'het gaat om veel geld.'

—
Bron: *Media Courant*, juni 2024

Nog even los van de gevolgen voor slachtoffers¹⁰³, voor het publiek is het ook balen wanneer door wangedrag hele mooie programma's van de buis verdwijnen. Zo ook met *The Voice of Holland*, dat werd onmiddellijk gestopt. En daar keken veel mensen met plezier naar. Een schadepost voor onder meer uitzendrechten en gemiste reclamegelden. Er gaat aardig wat geld om in de tv-business. Het Britse productiehuis ITV heeft een bedrag van zo'n elf miljoen euro opzijgezet om de schade te dekken als gevolg van het stopzetten van *The Voice*. Verwacht wordt dat de kosten nog hoger zullen uitvallen door de juridische nasleep.¹⁰⁴

Toch wordt de lens vrijwel altijd gericht op het mentale leed van de slachtoffers en hun juridische bijstand. Emotie-tv doet het immers goed. Meerdere verliezers dus, en de schade is groter dan we zo op het eerste oog zien.

103. Er was hier veel persoonlijke schade aan de orde. Tientallen slachtoffers van de misstanden bij *The Voice of Holland* gaven aan slachtoffer te zijn geworden van seksueel grensoverschrijdend gedrag, machtsmisbruik, en in enkele gevallen zelfs verkrachting door medewerkers van de productie. Het ging vaak om meisjes van 18 – 19 jaar. Mentale klachten, een geknakte carrière, en victim blaming zelfs na ruim een jaar 'Het zal wel aan jezelf liggen, krijg je te horen als je in een dergelijke situatie terecht komt. Vrouwen kleden zich (te?) sexy'. BNNVARA, oktober 2024.

104. ANP maart 2022

Schade

De bedrijfsarts ziet veel leed langskomen in de spreekkamer: met alle media-aandacht gaan slachtoffers en daders door een hel. Iedereen heeft wel een mening over hun gedrag, ze moeten zich voor heel Nederland verweren, terwijl er nog in geen enkele procedure iets is komen vast te staan. Trial-by-media, een volkstribunaal (240). En daarna valt gewoon het doek, de lens gaat naar een ander actueel onderwerp (241).

Niet alleen de direct betrokkenen lijden hieronder, ook het gezin van slachtoffers lijdt eronder. Op basis van longitudinale gegevens, verzameld op drie verschillende momenten bij een steekproef van 350 koppels (doelwitten en hun partners), blijkt buitensluiting op het werk door te werken naar emotionele uitputting in de gezinscontext (220). Iemand die getreiterd wordt of als dader wordt beticht, komt zeker niet goed gehumeurd thuis. En soms wordt zo'n gezin zelf het doelwit zoals bij Sigrid Kaag waar een fakkeldrager schreeuwend op de deur bonsde. De gevolgen van ongewenst gedrag voor de familie liegen er niet om.

Zet je de kosten voor PSA (psychosociale arbeidsbelasting), inclusief ongewenst gedrag af tegen andere risico's bij arbeid dan zit je met kosten van PSA/ongewenst gedrag op meer dan het dubbele van belasting van het bewegingsapparaat en stelt de blootstelling aan gevaarlijke stoffen bijna niets meer voor (78).¹⁰⁵ En dan hebben we het nog niet over bovengenoemde bijkomende maatschappelijke schade.

De taken

De bedrijfsarts kan door gevraagde en ongevraagde adviezen bijdragen aan gezonde en veilige arbeidsomstandigheden. Daarnaast speelt de bedrijfsarts een belangrijke rol bij het beoordelen en begeleiden van ziekte. De belangrijkste taken daarbij zijn (www.arboportal.nl).

1. Organisaties adviseren over het voorkomen en beperken van werk gerelateerde gezondheidsrisico's.
2. Werknemers begeleiden en adviseren bij ziekte of het voorkomen daarvan en terugkeer naar werk (re-integratie).
3. Werkgevers adviseren over aanpassingen in werk of werkomstandigheden bij re-integratie of het voorkomen van ziekte.

105. Ter illustratie: De ziektelast van psychosociale arbeidsbelasting in 2022 wordt geschat op 3,9 miljard euro per jaar (64 procent van de totale ziektelast aan werk gerelateerd verzuim (Ibid. p.140). De ziektelast van houdings- en bewegingsapparaat is jaarlijks 1,2 miljard euro (20 procent van de totale ziektelast) (Ibid p.10.). De ziektelast van blootstelling aan gevaarlijke stoffen omgevingsbelasting wordt geschat op 0,12 miljard euro per jaar (2 procent van de totale ziektelast) (Ibid.)

De nieuwe Arbobalans in 2025 geeft aan dat de kosten voor werkgevers van loondoorbetaling over verzuimde werkdagen blijven stijgen van 5,1 miljard euro in 2015 naar 8,3 miljard euro in 2023, waarvan 4,9 miljard euro vanwege psychosociale arbeidsbelasting. Psychosociale arbeidsomstandigheden, zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen, lijken een grote rol te spelen en zorgen voor deze kostenstijging (78).

Kernwaarden als bedrijfsarts (225)

Goede bedrijfsgeneeskundige zorg is zowel preventief als curatief. Dat impliceert dat de werknemer vrije toegang tot mijn bedrijfsgeneeskundige zorg heeft (bijvoorbeeld via een open spreekuur). Het recht op privacy van de werknemer wordt altijd gerespecteerd. De werkgever heeft zorgplicht voor alle medewerkers. De bedrijfsarts vult aan: 'Ik ben in het verlengde hiervan de bedrijfsarts voor alle medewerkers en leidinggevenden: of ze nu dader(s), slachtoffer(s), getuige(n) zijn of wat voor rol ze nog meer hebben.'

Na haar studie geneeskunde volgde Quinta Andriessen een vierjarige specialisatie op het gebied van arbeid en gezondheid. Daardoor kent ze zowel lichamelijke als psychische klachten, en heeft ze inzicht in de complexe wetten en regels rond verzuim, sociale zekerheid en arbeidsomstandigheden. Zoals alle geneeskundig specialisten houdt ze zich aan het medisch beroepsgeheim: de werkgever krijgt nooit persoonlijke medische informatie te zien.

Wat ze wel deelt, zijn algemene bevindingen over werkomstandigheden. Regelmatig voert ze onderzoeken uit of adviseert ze om onderzoeken door interne of externe deskundigen te laten uitvoeren. Elke situatie vraagt om een zorgpakket op maat. Daarom is het waardevol dat de arbeidsomstandigheden regelmatig worden afgestemd met HR en de ondernemingsraad.

Al haar werk is gestoeld op recent wetenschappelijk onderbouwde (evidence based) richtlijnen en normen. Elke bedrijfsarts werkt binnen deze kaders en houdt zijn kennis actueel door regelmatige bijscholing en herregistratie volgens het beroepsprofiel.

Quinta: 'Het is voor mij een uitdaging om een organisatie zo ver te krijgen dat ze de schade van ongewenst gedrag willen inzien en beperken. Het is een context gevoelig onderwerp. Sommige gedragingen zitten in de cultuur van een bedrijf verankerd. Het geloof dat dit het succes door de jaren heen bepaalt is diepgeworteld. En de slachtoffers nemen ze daarmee op de koop toe als collateral damage. Tot de wal het schip keert, maar dan is het vaak al te laat.'

Dynamiek

Quinta: 'Als bedrijfsarts is het belangrijk om veiligheid te bieden aan de persoon tegenover mij, zodat zij of hij zich durft te uiten en persoonlijke zaken met mij durft te delen. Het feit dat je er als bedrijfsarts voor iedereen bent brengt ook spanningen voor mij als professional met zich mee. Want niet iedereen hoeft het eens te zijn met mijn diagnose en advies. Dat kan een medewerker betreffen die ik zie op het spreekuur. Wat hier het eerste in het oog springt zijn de mentale klachten door emoties bij ongewenst gedrag: angst, schuld, schaamte, stress, somberheid (8,242). Woede en wraak steken ook vaak de kop op als emoties en niet zelden willen mensen de dader een hak te zetten (243). In sommige gevallen wordt de boosheid naar mij gericht, omdat een werknemer de aanname doet dat ik een verlengde ben van de werkgever (244).'

Sociaal medisch teamoverleg

Geregeld vindt er overleg plaats tussen de bedrijfsarts en de werkgever om verzuim te bespreken. Dit wordt ook wel Sociaal Medisch Teamoverleg (SMT) genoemd. Tijdens het SMT worden zieke medewerkers besproken met HR en de leidinggevende, zonder hierbij medisch inhoudelijke zaken te benoemen.

Quinta: 'Een leidinggevende kan dan aangeven dat bepaalde mensen minder zijn gaan presteren. Van deze mensen heb ik vernomen dat zij zich onveilig voelen op de werkvloer. Niet gek dat mensen die zich niet veilig voelen minder gaan presteren (229,245). Maar liefst 48% stopt bewust minder energie in hun werk, 47% besteedt er minder tijd aan, bij 38% nam de kwaliteit af. Bij 80% kwam dit door piekeren, 63% probeerde de dader te ontwijken, 66% vond zelf dat ze minder presteerden, 78% had minder op met de organisatie, 12% keek uit naar een andere baan en 25% gaf toe frustratie naar klanten te uiten (246). Op het werk kan intussen behoorlijke frictie ontstaan tussen de mensen die partij kiezen voor dader of slachtoffer (162,247,248). Ook dat gaat ten koste van de werkinzet.'

In haar rol als bedrijfsarts is het belangrijk om de bekende kip-ei-discussie te vermijden. Was een medewerker altijd al minder presterend, of heeft sociale onveiligheid in het team hem zo gemaakt? Zijn problemen thuis oorzaak of gevolg van spanningen op het werk? Het is bekend dat werknemers hun frustraties soms thuis afreageren op partner, gezin of vrienden. Gevolgen van ongewenst gedrag ontstaan niet van de ene op de andere dag, daarom is het cruciaal het tijdsperspectief mee te nemen: wanneer begon de medewerker minder te functioneren, en vanaf wanneer deden zich de problemen op de werkvloer voor?

Preventie

Open spreekuren door de bedrijfsarts zijn nog altijd geen standaard in veel bedrijven. Al sinds 2016 dringt de SER aan op zulke preventieve maatregelen, maar in 2023 bleek dat nog steeds slechts 26% van de bedrijven deze preventie structureel in het contract opneemt (190). Zo'n 10 tot 20% van de bezoekers op dit spreekuur komt voor preventief advies over werk- en gezondheid (97). Met meer preventie zouden werknemers in een vroeg stadium, net als bij de vertrouwenspersoon, de problemen met de bedrijfsarts kunnen bespreken.

Spanningen

Als je in alarmfase drie zit, waarin samenwerken hopeloos vastloopt, mensen vertrekken, zich ziekmelden en afhaken, wordt alles een stuk moeizamer. Hulptroepen waaronder, juristen, mediators (249) en adviseurs (70) gaan zich ermee bemoeien. Al met al is dat een behoorlijke deuk in het imago van zo'n bedrijf, want medewerkers vertellen thuis en aan vrienden hoe het er in het bedrijf aan toe gaat, klanten zijn getuige van incidenten en haken af (230,250). Maar het kost ook nog eens handenvol geld (251). Quinta: 'Dat geldt niet alleen voor mijn uren. Omdat de spanning toeneemt op de afdeling en er financiële druk ontstaat wil de werkgever snel concrete maatregelen

nemen. Een werknemer die ontslagen wordt of een langdurig zieke werknemer raakt meestal een deel van zijn inkomen kwijt. Dat alles geeft spanning bij werkgever en werknemer, en niet zelden wordt die spanning ook op mij geuit' (252).

Wet Verbetering Poortwachter

De stappen die de werkgever neemt om een werknemer te behouden voor werk, en de inspanningen van de werknemer hierin. Het verloop van het verzuim. Dit alles wordt vastgelegd in de rapportage van de Wet Poortwachter (WvP). Helaas is niet elke werkgever hier zo secuur in om alle stappen te nemen en te noteren. Het is ook veel werk. Maar wanneer je achteraf die stappen moet inhalen kunnen er wel extra problemen ontstaan. Niet zelden schakelen werknemers dan een jurist in om mijn rapportage met probleemanalyse aan te vullen of aan te vechten. Op dat moment zijn de standpunten vaak al verhard en rest arbitrage als enige optie.

Ronald heeft een jurist ingeschakeld. Hij is het niet eens met het verslag dat ik voor het UWV heb opgesteld ten behoeve van de 26^e week verklaring. Het rommelt al een tijdje op zijn afdeling. Daar is hij goed ziek van geworden. De administratie werd intussen een puinhoop, want vervanging kwam er niet. De klik die elkaar toch al de hand boven het hoofd hield pakte haar kans. Het lag allemaal aan Ronald. "Ja, ja, zo kwamen ze mooi weg met hun wangedrag. Ik zag het namelijk: bonnetjes declareren voor zaken die niet klopten, tijdschrijven terwijl ik wist wat ze wel deden in die tijd. Toen begon het treiteren, ik kreeg bepaalde informatie niet die ik nodig had, werd niet uitgenodigd voor besprekingen en borrels. En nu moest ik het veld ruimen? Mooi niet."

De poort tot de arbeidsongeschiktheid wordt sinds 2001 strenger bewaakt met de Wet verbetering Poortwachter. In dat jaar sprak de Commissie Donner van een Griekse tragedie: iedereen doet zijn best, echter vanaf drie maanden ziekte is het vrijwel zeker dat het begeleidingsproces eindigt in arbeidsongeschiktheid na twee jaar ziekte. In deze periode zetten HR, leidinggevende, bedrijfsarts, zorgprofessionals, huisartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers zich in maar kunnen niet voorkomen dat de fuik zich vernauwt tot afkeuring. En dat terwijl onderzoek aangeeft dat arbeidsongeschikten niet afgekeurd willen worden en met meer steun zeggen nog aan het werk te zijn geweest (Commissie Werkend Perspectief (CWP) (253).

En dat is belangrijk als we kijken naar de situatie van Ronald hierboven. De bedrijfsarts kon het bedrijf in de situatie van Ronald vragen hoe het twee jaar eerder ging met zijn functioneren. Welke stappen ze hadden ondernomen toen Ronald bij HR en de vertrouwenspersoon aanklopte. Welke gesprekken met verslagen hiervan waren gemaakt. De bedrijfsarts had in de 13^e weeks melding aan het UWV gemeld dat Ronald overspannen was geraakt en dat dit (deels) aan de werksituatie lag. Deze bedrijfsarts zag namelijk ook wel wat dwingende en controlerende trekjes bij Ronald die hem in deze situatie hadden gebracht.

Praten

Wordt er niet ingegrepen bij de eerste signalen of bij een ziekmelding, dan sta je als werkgever en werknemer dus met lege handen. Achteraf aantonen dat alle mogelijke stappen zijn gezet om iemand zoals Ronald te ondersteunen, is immers bijna onmogelijk. Wanneer je het zo bekijkt dan lijkt het wel een enorme kerstboom die steeds voller wordt aangekleed. Waar moet je beginnen om ongewenst gedrag op zo'n moment uit te leggen binnen het bedrijf en aan het UWV. En nog erger: waar moet je het tij gaan keren. In alarmfase 1 – met 13 weken – kun je het gesprek nog aardig aangaan. Maar veel bedrijven liggen niet wakker van een klein percentage slachtoffer signalen. Ze raken pas opgewonden als die grote kerstboom je op al alle fronten tegemoet staat te flikkeren. De Wet Verbetering Poortwachter helpt om dit soort situaties te voorkomen, door stappen te ondernemen in een vroeg stadium, door werkgever en werknemer in gesprek te houden voor oplossingen en door ze samen zorgvuldig een dossier te laten opbouwen.

Maatschappelijke schade

Ze werkte een paar jaar op deze middelbare school als gymleerkracht toen er een nieuwe collega bij kwam. Al snel ontstond het idee om samen met een andere collega een sectie te vormen. De nieuwe collega bleek dominant en nam de leiding. Zij werd als enige vrouw door hem bekritiseerd, de andere durfden niets te zeggen. Had hij misschien een wit voetje bij de directie gehaald? Hij permitteerde zich steeds meer en na enkele maanden zei hij openlijk in de drukke gang 'kutje' als hij haar begroette. Toen haar kind ziek was wilde hij haar les niet overnemen. Ze nam haar kind mee, dat in de wagen bij de douches met koorts lag te slapen tijdens haar les. Zo ging dat niet langer... ze had angsten, sliep slecht. Ze meldde zich ziek en diende een klacht in tegen deze leerkracht bij de directie. Een klachtencommissie was er niet. Helaas werd niets met haar klacht gedaan. Ze besloot een juridische procedure te starten tegen het bestuur vanwege het niet ingaan op haar signalen en klacht waardoor geen maatregelen tegen dit ongewenste gedrag werden genomen. Uiteindelijk volgde een juridische strijd die een aantal jaren duurde.

De rechter besliste in haar voordeel en het bestuur kreeg een berisping en opdracht ter verbetering. Ze schat in dat dit hele verhaal het bestuur wel zes ton heeft gekost, exclusief haar doorbetaalde salaris tijdens ziekte met vervanging. En dat is wel gemeenschapsgeld in de onderwijssector. Gelukkig was ze verzekerd voor rechtsbijstand, maar ze was wel haar baan, inkomen en eigen risico voor psychologische hulp kwijt.

Maatschappelijk verantwoordelijk

Nu kun je als bedrijf niet zoveel ophebben met de bijkomende maatschappelijke schade. Maar beleidsmakers liggen hier wel wakker van. En als bedrijfsarts heb je hier ook een verantwoordelijkheid in (225,254). Vanaf 2001 wordt alles uit de kast

gehaald om de psychische arbeidsongeschiktheid te beperken (255). We kunnen het met elkaar gewoon niet meer opbrengen en de groei van uitkeringen zijn een doorn in het oog.

Werkend perspectief staat vanaf dat moment hoog op de agenda. Iedereen aan het werk, deelnemen aan de maatschappij is het motto (256). Maatschappelijk verantwoord ondernemen om psychische arbeidsongeschiktheid te voorkomen is dus wel degelijk een verantwoording voor de bedrijfsarts. Quinta: 'Maar wie is naast mij de aangewezen figuur om al deze kerstbomen te spotten voordat ze in lichterlaaie staan? Misschien de arbeidsinspectie? In ieder geval doe ik vanuit mijn rol mijn best om preventie op de kaart te zetten bij verschillende bedrijven en door mee te werken aan dit boek.'

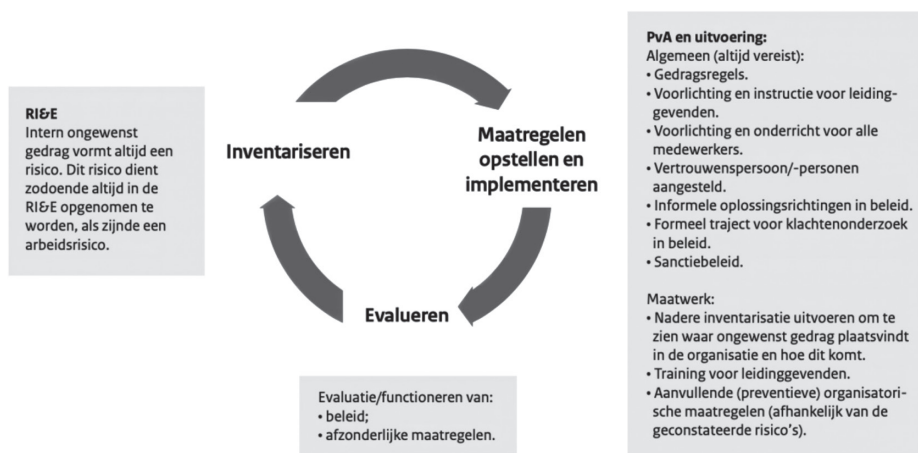
Meten

Quinta adviseert graag aan bedrijven om eerst laagdrempelig te starten met een RI&E (Risico-Inventarisatie & Evaluatie) en een PMO (preventief medisch onderzoek) (6). Dit is een grove screening op de risico's en eerste gevolgen of – zo je wilt – schade van ongewenst gedrag. De uitkomsten van zo'n RI&E en het PMO geven werkgevers vaak al houvast om te zien waar nog actie nodig is qua beleid. Een en ander is in lijn met de beleidsmaatregel Intern Ongewenst gedrag van de Nederlandse Arbeidsinspectie (62).

Inspectiemethodiek

Het voorkomen en beheersen van ongewenste omgangsvormen in een organisatie heeft een cyclisch karakter. Tijdens de inspectie beoordeelt de inspecteur deze cyclus.

Cyclische aanpak



FIGUUR 1. Cyclische aanpak Intern Ongewenst Gedrag (257)

Leidraad voor het Preventief Medisch Onderzoek

Op 29 juli 2025 is de Leidraad voor het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) van 2014 herzien en aangepast op de wettelijke verplichtingen en actuele inzichten. De leidraad is gepubliceerd in de kennisbank van de NVAB. <https://nvab-online.nl/actueel/nu-online-herziene-leidraad-pago-pmo/>

Deze leidraad biedt bedrijfsartsen en arbodienstverleners praktische handvatten voor het vormgeven van het PMO, inclusief het Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO), conform de wettelijke verplichtingen en actuele inzichten. In de leidraad staat het proces centraal: van risico-inventarisatie en behoeftebepaling tot uitvoering en borging van vervolgacties. Hiermee ondersteunt de leidraad bedrijfsartsen bij hun rol in preventie en duurzame inzetbaarheid.¹⁰⁶

Als er aanleiding toe is volgens de uitkomsten van de RI&E/ PMO dan is een dieptemeting ofwel PAGO (periodiek arbeidsgezondheid onderzoek) op zijn plaats. Veel bedrijven nemen nu hiervoor een werkbelevingsvragenlijst af. Daar is een nieuw instrument bijgekomen met de Samenwerkings-analyse. Dit nieuwe PAGO instrument geeft gericht informatie over de locaties in de organisatie waar sprake is van gewenst en ongewenst gedrag (257). Daarmee leg je de netwerken van medewerkers bloot die aandacht verdienen. Interventies kunnen gericht ingezet worden op deze plekken.

☆ Tips

Filmpje uitleg Wet Verbetering Poortwachter

<https://bit.ly/4qhsG8d>

Wettelijke informatie is te vinden op: www.wetten.nl en op het Arboplatform: www.arboportaal.nl/onderwerpen/re-integratie-en-wet-verbetering-poortwachter/wat-staat-in-de-wet-verbetering-poortwachter

Filmpje

Kijk deze hartenkreet van Charlotte de Bruin terug. Zij is zij-instromer en doet de opleiding tot bedrijfsarts. Tijdens het NVAB congres ontving ze een groot applaus. Ze zei: 'Ik wil met u terug naar de kern: wij zijn bedrijfsárts. Onze taak is het bewaken en bevorderen van de gezondheid van werkenden. Hoe voorkomen we anders die 4000 doden per jaar? De curatieve zorg, de tweede lijn, slaagt er niet in om alle zieken te genezen en de kosten stijgen exponentieel. Wij zijn de beroepsgroep die

106. Belangrijkste wijzigingen:

De leidraad is inhoudelijk en structureel herzien. Enkele belangrijke vernieuwingen:

- **Sterkere nadruk op maatwerk:** meer ruimte voor afstemming met werkgever en werkenden over doel en inhoud van het onderzoek.
- **Concrete aanbevelingen voor uitvoering en evaluatie** van het PMO-traject, inclusief betrokkenheid van de bedrijfsarts.
- **Aanscherping van juridische kaders**, onder andere ten aanzien van informed consent en privacy.
- **Verduidelijking van de rolverdeling** tussen bedrijfsarts, arbodeskundige en andere professionals.

de verbinding kan leggen tussen blootstelling in het werk en ziekte. Dus laten we alsjeblieft die handschoen oppakken. Ga de werkvloer op, samen met de andere kern-deskundigen en pak die risico's daar op die werkvloer aan.'

nvab-online.nl/actueel/samenwerken-aan-de-toekomst-van-het-bedrijfsartsenvak/ (alleen voor leden).

Oefening 1

Ik stond alleen op de gang toen iemand met een moker op me afkwam. Ik zei: 'Ik praat niet met mensen met mokers.' Toen gaf hij die aan mij, maar eenmaal in mijn kamer trok hij een stiletto en zette die op mijn keel.

—
Bron: Quote uit onderzoek van Quinta Andriessen naar ongewenst gedrag op de werkvloer van de bedrijfsarts

Uit onderzoek van bedrijfsarts Quinta Andriessen naar ongewenst gedrag op de werkvloer blijkt dat spanningen richting bedrijfsartsen vanuit zowel werknemers als werkgevers flink kunnen oplopen. Soms lopen deze spanningen zo hoog op dat de bedrijfsartsen zelf het doelwit worden van ongewenst gedrag. Dat kan variëren van verbale intimidatie tot subtielere vormen van druk of manipulatie, maar in ernstige gevallen zelfs tot bedreigingen met geweld. Andriessen constateert dat zowel werknemers als werkgevers bronnen van intimidatie kunnen zijn en dat bedrijfsartsen zich hierdoor in een kwetsbare positie bevinden, gevangen tussen de belangen van verschillende partijen.

Lees hier het onderzoek van Quinta:

www.tbv-online.nl/content/uploads/sites/18/2025/01/Intimidatie-op-de-werkvloer-Quinta-Andriessen.pdf

1. Welke oorzaken van ongewenst gedrag spelen hier?
2. Welk beleid met bijbehorende maatregelen horen hierbij?

Oefening 2

De bedrijfsarts heeft ook een rol als adviseur. Wat zou de beste manier zijn om een werkgever te overtuigen dat hij moet ingrijpen bij signalen van ongewenst gedrag?

1. Door te vermelden dat veiligheid gezondheid, motivatie en geld oplevert? Misschien is het wel een stuk motiverender om ook de voordelen te benoemen. Psychologische veiligheid wordt in Nederland veel gehanteerd omdat het de positieve kanten vooropzet. Hoewel de eerste studies van Amy Edmondson naar psychologische veiligheid vooral gericht waren op het leren in teams (165,187,258–262) gaan haar latere studies ook over wangedrag zoals pesten op het werk (263). Zowel psychologische als sociale veiligheid richten zich op positief gedrag. En daarbij verliezen ze het terugdringen van wangedrag niet uit het oog. Beiden zijn nodig, want door positief gedrag te bevorderen neemt het wangedrag niet vanzelf af (264,265).

2. Door aan te geven hoeveel geld en schade wordt aangericht aan werknemers, bedrijf en maatschappij?

Ga met een paar mensen in een zelfgekozen groepje de voors- en tegens na van beide vormen van overtuiging in je advies?

35 De arbeids- en organisatiedeskundige*

Miriam: 'In een middelgrote zorgorganisatie kreeg ik via HR te horen dat jonge verpleegkundigen zich niet veilig voelden om feedback te geven. Er was geen formele klacht, maar er werd veel gesproken over 'grapjes die te ver gingen'. Bij nadere analyse bleek dat binnen het team een informele cultuur heerste waarin alles werd weggelachen. Seksistische opmerkingen werden gebagatelliseerd. 'Dat moet je kunnen hebben in dit vak'. Wie zich uitsprak, werd als 'preuts' of 'te gevoelig' gezien.'

Arbeids- en organisatiedeskundige Miriam Meertens wordt regelmatig gevraagd om mee te kijken bij signalen van ongewenst gedrag op de werkvloer. 'Organisaties schakelen mij vaak in wanneer het 'niet lekker loopt', zonder dat er al formele meldingen zijn gedaan. Juist dan is het van belang om breder te kijken: niet alleen naar gedrag van individuen, maar ook naar de dynamiek in teams, de cultuur, de structuur van afhankelijkheden en de rol van leiderschap', (266).

Het advies strekt zich uit over meerdere lagen van de organisatie. Gesprekken met leidinggevendenden draaien om hun voorbeeldrol: niet meedoen met schadelijke humor, grenzen stellen en laten zien welk gedrag wel gewenst is. Leidinggevendenden spelen een cruciale rol bij het creëren van psychologische veiligheid, zodat teamleden zich veilig voelen om zich uit te spreken en actief bij te dragen (258). Daarnaast worden medewerkers en teamleiders getraind in het herkennen van groepsnormen en subtiele vormen van uitsluiting, zoals buitensluiten, negeren of roddelen. Dergelijke gedragingen lijken soms onschuldig, maar kunnen de mentale gezondheid aantasten en de sociale cohesie binnen teams flink onder druk zetten (267).

Miriam: 'Via mijn arbodienst ben ik ook in te huren als externe vertrouwenspersoon of als lid van de klachtencommissie. Daarnaast bieden wij trainingen aan voor vertrouwenspersonen, waarbij ik een van de opleiders ben. In deze trainingen gaan we onder andere in op het herkennen van signalen die vaak voorafgaan aan formele meldingen, zoals oplopende spanningen, rolonduidelijkheid en het ontbreken van een aanspreekcultuur' (268).

'Afgelopen zomer volgde ik een opleiding bij Team4Teams, gericht op het vlot en systemisch inzichtelijk maken van samenwerkingsproblemen. In een eerder beschreven voorbeeld, waarbij een groep oudere medewerkers nieuwkomers stelselmatig buitensluit, zou ik zeker adviseren om een onafhankelijk meldpunt op te richten waar

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van Miriam Meertens. Zij is arbeids- en organisatiedeskundige (Arbo Kern Deskundige) bestuurslid van de Beroepsvereniging voor Arbeids & Organisatie deskundigen (BA&O) en voorzitter van de werkgroep ongewenst gedrag.

ook samenwerkingspartners in de keten toegang toe hebben. Daarnaast adviseer ik om in samenwerkingsovereenkomsten expliciet op te nemen dat sociale veiligheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van alle betrokken partijen.'

'Bestuur en directie adviseer ik om actief uit te dragen dat het doen van een melding wordt gezien als een bijdrage aan een professionele en veilige werkomgeving – niet als een risico of last. Zonder die bestuurlijke verankering werken meldsystemen vaak niet effectief, hoe goed ze op papier ook zijn geregeld', (269–271).

'Als arbeids- en organisatiedeskundige breng ik een systemisch perspectief mee: ongewenst gedrag ontstaat zelden 'uit het niets', maar vindt vaak een voedingsbodem in onduidelijke normen, machtsongelijkheid, onveilige communicatie en het ontbreken van heldere structuren. Mijn rol is niet alleen signalerend, maar ook begeleidend en adviserend: hoe kun je als organisatie duurzaam leren omgaan met grensoverschrijding, zónder te vervallen in individuele schuldvragen of reputatie denken?'

'In een culturele instelling viel het op dat vooral freelancers zich niet uitspraken over onveilige situaties. In evaluatiegesprekken werd soms iets gesuggereerd als: 'Het was wel ongemakkelijk soms', maar concrete meldingen bleven uit. Bij doorvragen bleek er angst te bestaan dat het melden van ongewenst gedrag gevolgen kon hebben voor toekomstige opdrachten. De afhankelijkheidsrelatie was groot, en er bestonden geen duidelijke afspraken over waar en hoe je je veilig kon uitspreken.'

'Daarbij geloof ik in het versterken van het lerend vermogen van organisaties. Dat vraagt om ruimte voor ongemak, maar ook om leiderschap dat verantwoordelijkheid neemt voor de sociale veiligheid van álle betrokkenen – ongeacht contractvorm, hiërarchie of dienstverband. Overigens is de werkgever op dit gebied ook verantwoordelijk voor derden zoals publiek, leerlingen of cliënten die dit risico lopen. Dat moet ik altijd weer uitleggen. Extern ongewenst gedrag vraagt een aparte aanpak maar kan ook als risico gezien worden voor intern ongewenst gedrag.'

De taken

De arbeids- en organisatiedeskundige doet geen individuele casuïstiek maar begeleidt teaminterventies en vervult een belangrijke rol bij het in kaart brengen van risico's en het advies over beleid op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) (272). Volgens de Arbowet zijn werkgevers verplicht beleid te voeren op het voorkomen en beperken van PSA, waaronder werkdruk en ongewenst gedrag vallen (273).

Onderzoek en analyse

‘Een belangrijk onderdeel van mijn werk is het signaleren van patronen en risico’s voor Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)(273). Onder PSA vallen werkdruk en ongewenst gedrag.¹⁰⁷ Dit kan via verschillende vormen van onderzoek:

- **Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)**: het expliciet meenemen van werkdruk en ongewenst gedrag in de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak. Specifiek voor Intern Ongewenst Gedrag (IOG) wordt in de RI&E onderzoek gedaan naar basisrisicofactoren zoals organisatie van het werk, leiderschap, fysieke omstandigheden, sociale normen en regels, persoonlijkheid, samenstelling van het personeel en digitalisering (274).

Gerichte dieptemetingen:

- **Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)** meet stress bij werknemers door overbelasting. Gebaseerd op het belasting-belastbaarheidsmodel (275) worden factoren gemeten als werkcondities, stijl van leidinggeven, taak-variëteit en duidelijkheid. Overbelasting door deze condities kan uiteindelijk leiden tot uitval door stress of burn-out (276,277). In Nederland wordt bijvoorbeeld de Vragenlijst Beoordeling en Beleving van de Arbeid VBBA 2.0 veel gebruikt (278).
- **Samenwerkings-analyse** om samenwerkingsnetwerken van gewenst en ongewenst gedrag tussen medewerkers in de organisatie op te sporen (94).
- **Kwalitatieve interviews of groepsgesprekken** om dieper inzicht te krijgen in cultuur, (on)uitgesproken normen en machtsrelaties, sociale dynamiek (279,280).
- **Analyse van verzuimgegevens en incidentmeldingen**, om signalen van overbelasting of onveiligheid te herkennen in relatie tot ongewenst gedrag (281).
- **Een combinatie van deze methoden** waaronder observatie, klachtenanalyse (44).

Beleidsadvies

Miriam: ‘Op basis van die analyse adviseer ik organisaties over passende beleidsmaatregelen, waaronder het opstellen of actualiseren van gedragscodes, meldprocedures en vertrouwensstructuren (168). Preventief beleid wordt vormgegeven door de basisrisico factoren te verminderen. We helpen als deskundigen ook bij het implementeren van een helder en toegankelijk PSA-beleid waarin ook tijdelijke krachten of externe partners meegenomen worden (kerntaak 5).’

‘Daarnaast ondersteun ik HR en directie bij het helder positioneren van vertrouwenspersonen, klachtencommissies en preventiemedewerkers. We stimuleren een lerende aanpak: niet alleen melden, maar ook preventie, monitoren, bespreken en bijstellen. Want het blijft maatwerk.’

107. Arboret 1994 www.wetten.nl

We hebben in deze voetnoten dankbaar gebruik gemaakt van de studie van Lydia de Groot: *Hoe ernstig verwijtbaar is seksuele intimidatie?* (2022) Tijdschrift Arbeidspraktijk TAP 229 (7) 4-12.

'Ik heb na een master in de sociologie mijn A&O masteropleiding gedaan. De meeste collega's van me hebben een wetenschappelijke vooropleiding in de menswetenschappen als psychologie, sociologie of bedrijfskunde. De opleiding tot arbeids- en organisatiedeskundige richt zich op het optimaliseren van de werkomgeving en de inzetbaarheid van werknemers. De arbeids- en organisatiedeskundige houdt zich bezig met vraagstukken rondom werkdruk, verzuim, duurzame inzetbaarheid, en organisatieverandering. Door bijscholing en herregistratie houden we onze kennis op peil. Daarnaast houden we ons aan de gedragscode van de BA&O (272). Organisaties mogen van ons state-of-the-art kennis, onafhankelijkheid en kwaliteit op deze gebieden verwachten (zie ook <https://www.baeno.nl>).

In een gemeenteorganisatie bleek uit de Samenwerkings-analyse dat er een bondje was tussen drie medewerkers van de balie, twee uit de backoffice en twee gastheren uit de wachtruimte. Andere medewerkers gaven aan dat ze bovengemiddeld vaak ongepaste grappen maakten ten koste van publiek en collega's. Ook schoven ze vaker werk af op anderen en hielden informatie achter die anderen nodig hadden om het werk goed uit te kunnen voeren. Het grootste deel van de 450 medewerkers vertoonde overwegend positief werkgedrag. In slechts twee andere netwerken binnen de organisatie was sprake van negatieve samenwerking. In het ene netwerk speelde de stijl van leiding geven een cruciale rol. Hier was sprake van machtsmisbruik en vriendjespolitiek. Het andere netwerk betrof een groep ambtelijk secretaresses met ongewenst digitaal gedrag.

Miriam: 'Deze analyse biedt mij duidelijke kaders voor het omgaan met ongewenst gedrag. Uit de Samenwerkings-analyse maak ik op dat in de drie netwerken sprake is van verschillende oorzaken voor het ongewenste gedrag. Ook de graad van escalatie is verschillend. Een one-size fits-all zoals alle leidinggevende op cursus, of iedereen een bystander cursus is hier geen optie (162,282).

De afdelingen waar het onder dezelfde omstandigheden goed gaat in deze gemeente verdienen een pluim. Het belonen van gewenst gedrag is wetenschappelijk onderbouwd als een effectieve strategie voor duurzame gedragsverandering. Volgens leertheorieën (283) en recente organisatiepsychologische studies (284) vergroot positieve bekrachtiging de kans dat constructief gedrag zich herhaalt. In verandertrajecten draagt het zichtbaar maken en waarderen van gewenst gedrag bovendien bij aan cultuurverandering en psychologische veiligheid (186).

Naast deze gerichte preventie is altijd aandacht nodig voor goed leiderschap. Zij zijn immers de ogen en oren op de werkvloer en vangen de eerste signalen op om ongewenst gedrag en gevoelens van onveiligheid aan te pakken (12,285). En daar verdienen ze voortdurend steun bij. Van de ervaren rot in het vak tot de beginnende leidinggevende.

Bij een middelgroot productiebedrijf werkt op de logistieke afdeling al jarenlang een hechte groep vaste krachten van rond de zestig jaar. Ze hebben samen veel meegemaakt, zoals reorganisaties en managementwisselingen, en zijn trots op hun ervaring en onderlinge loyaliteit. Ze noemen zichzelf geksheerd 'de oude garde' en lunchen altijd samen, vaak in een aparte ruimte. Binnen de afdeling zijn zij informeel de baas, ook al hebben ze geen formele leidinggevende rol.

Door natuurlijk verloop en uitbreiding van het werk zijn in de afgelopen jaren enkele jongere collega's aangenomen. Sommigen zijn begin dertig, anderen twintigers, sommigen mbo-geschoold, anderen hbo. Ze brengen frisse ideeën mee, stellen vragen bij bestaande werkwijzen, en zijn gewend om feedback te geven – ook naar collega's toe.

De nieuwe medewerkers merken al snel dat zij niet welkom zijn. Er wordt achter hun rug om geroddeld. 'Ze denken zeker dat ze alles beter weten', foutjes worden breed uitgemeten in de groep, en ze worden niet uitgenodigd voor de informele koffiemomenten of vrijdagmiddagborrel. Sommigen krijgen bewust onvolledige informatie, waardoor hun werk misloopt. Een jonge collega die dit bespreekbaar wil maken, krijgt te horen dat hij zich niet zo moet aanstellen en dat 'hij hier de cultuur niet gaat veranderen'.

De teamleider – zelf ook tegen zijn pensioen aan – ziet het probleem wel, maar grijpt niet in. Hij zegt dat de jonge medewerkers 'wat steviger in hun schoenen moeten staan' en dat de ouderen 'nou eenmaal hun manieren hebben'.

Aandacht voor de organisatiecultuur is een ander onderdeel dat onderhoud vergt. Wat vandaag normaal is kan morgen heel anders worden ervaren. Het stimuleren van regelmatige reflectiemomenten in teams is daarom nodig zodat ongewenst gedrag niet pas op tafel komt bij escalatie. In de bovenstaande situatie zijn drie van de vier jonge collega's na een jaar vertrokken. In exitgesprekken geven ze aan zich buitengesloten en geïntimideerd te hebben gevoeld. HR signaleert een patroon, maar het team wordt intussen via-via weer aangevuld met bekenden van de oude garde. Zoals de ouden zongen piepen alleen de geselecteerde jongen.

Dynamiek

De arbeids- en organisatiedeskundige is als kerndeskundige volgens de Arbowet goed gepositioneerd om de verbinding te maken tussen onderzoek, beleid en praktijk. We brengen niet alleen kennis in over arbeidsomstandigheden, gedrag en organisatieontwikkeling, maar helpen organisaties ook hun verantwoordelijkheid waar te maken in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving.

Een andere verbinding die nodig is om ons werk goed uit te voeren is samenwerken met andere Arbodeskundigen als de bedrijfsarts, arbeidshygiënist en veiligheidskundige. Daarnaast zouden we ons werk niet kunnen doen zonder samen te werken met HR en leidinggevendenden van organisaties. We worden als zelfstandig adviseur ingehuurd, of staan bij bedrijven of de arbodienst waar we voor werken op de payroll.

Wanneer we worden ingehuurd of gedetacheerd dan is samenwerking met andere professionals niet vanzelfsprekend en zoeken we die actief op.

☆ Kijk-, lees- en luistertips

Filmpje over grensoverschrijdend gedrag

Het FNV-onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag van juli 2024 geeft een aardig overzicht van ongewenst gedrag op de werkvloer. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=Gybv7emw-q4>

Tv-uitzending VPRO Zomergasten

Wie zijn er allemaal verantwoordelijk voor een angstcultuur op de werkvloer? Hanneke Groenteman en Pierre Bokma bespreken de onveilige werksfeer binnen toneelgezelschappen. Kijk deze *VPRO Zomergasten* op NPO Start van 25 augustus 2024.

Film *The Assistant*

Deze dramafilm uit 2019 is geschreven en geregisseerd door Kitty Green en volgt een werkdag in het leven van Jane, een assistente die geconfronteerd wordt met de verborgen machtsdynamiek en systemische onveiligheid op de werkvloer. De film is algemeen erkend, met recensies op Wikipedia, Vanity Fair, New Yorker, Time.

Artikel *De miljardenschade van onveilig gedrag*

Dit NRC-artikel zet de zaken mooi op een rijtje om werkgevers te motiveren voor de aanpak van ongewenst gedrag op het werk. *De miljardenschade van onveilig gedrag: Hoe bedrijven hun concurrentiekracht verliezen zonder het te beseffen*. Wie sociale veiligheid niet structureel organiseert, riskeert afbraak van binnenuit. Grensoverschrijdend gedrag in het Nederlandse bedrijfsleven (2020–2025). Met Nederlandse verwijzingen. Willem E.A.J. Scheepers (53).

Podcast *De Psychologie van Succes*

Deze podcast met Albert Sonneveld & Tonny Loorbach (Sicht Coaching), is gericht op persoonlijke ontwikkeling, patronen doorbreken en ondernemerschap. De aflevering *Hoe bouw je een sterke bedrijfscultuur* geeft aan waarom cultuur zo belangrijk is in een organisatie. 'Je hebt altijd een cultuur, zelfs als je in je eentje bent...' Bij iedereen die je aan je team toevoegt verandert je cultuur. Bij iedereen die je uit je team verwijdert verandert je cultuur. Bij iedereen in je team die zelf verandert, verandert je cultuur. In deze aflevering duiken ze in de wereld van bedrijfscultuur. Hoe bouw je vanaf de grond af aan een positieve en productieve cultuur op? En hoe zorg je ervoor dat die cultuur blijft bloeien, zelfs tijdens uitdagingen en veranderingen?

Oefening

Verken het systeem achter het signaal

Doel: Bewustwording van de systemische kijk van een arbeids- en organisatiedeskundige. Leren om niet alleen het gedrag te duiden, maar ook de onderliggende structuren, normen en machtsrelaties.

Stap 1 Casus lezen

Neem een casus (bijvoorbeeld die van de 'oude garde' of de freelancers in de culturele sector), of een eigen casus.

Stap 2 Analyseer met onderstaande bril:

- Gedrag: Wat gebeurt er concreet?
- Digitale elementen: hoe ondersteunt IT?
- Normen: Wat is hier 'normaal gedrag'? Wat wordt gedoogd?
- Machtsverhoudingen: Wie heeft invloed? Wie spreekt, wie zwijgt?
- Structuur: Welke formele of informele structuren houden dit gedrag in stand?
- Identiteit: Welke socioculturele groepen gaat het aan?
- Signalen: Wat zijn vroege signalen? Hoe zichtbaar/onzichtbaar zijn die?
- Fatsoen en beleefdheid: strak geregisseerde gedragscodes versus empathie en samen oplossen.
- Rol leiderschap: Wat doet de leiding? Wat laten ze na?
- Persoonlijkheid: is er specifieke invloed door persoonlijkheden?

Stap 3 Groepsgesprek of intervisie (optioneel)

Laat deelnemers hun bevindingen uitwisselen. Waar zagen ze iets over het hoofd? Welke interventies lijken passend, en waarom?

Stap 4 Reflectie op basis-risicofactoren

Zijn de basis risico factoren met deze vragen naar jouw idee gedekt? Is Samenwerking een onderdeel hiervan of zou je het als een aparte risicofactor beschouwen?

36 De advocaat*

De huidige definitie van seksuele intimidatie in Nederland vindt haar oorsprong in het EU-recht¹⁰⁸ en staat in art. 7:646 lid 8 Burgerlijk Wetboek (BW), art. 1a lid 3 Algemene wet gelijke behandeling (AWGB) en art. 1a lid 3 Wet gelijke behandeling mannen en vrouwen (WGB). Deze definitie luidt als volgt: 'enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd'.¹⁰⁹

Als uitvoerder van de Nederlandse wet- en regelgeving hanteert een advocaat de objectieve benadering van de definitie van Seksuele intimidatie. Zo werken we altijd: de definitie en de van toepassing zijnde regelgeving ernaast leggen om te kijken of het wanggedrag waar de beklaagde van wordt beschuldigd hiermee overeenstemt. We gaan hier straks nader op in. Eerst geven we hier de taken en kernwaarden van de advocaat weer. Want dat is belangrijke informatie voordat we verder de inhoud van ongewenst gedrag in duiken.

De taken (286)

In een rechtsstaat is iedereen gelijk voor de wet. Zowel burgers als de overheid moeten zich eraan houden. Uiteindelijk beslist een onafhankelijke rechter op basis van de wet. Dat zorgt voor rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Binnen dit systeem vervult de advocaat een sleutelrol: als schakel tussen de rechtzoekende en de rechter.

De advocaat neemt dus een centrale plaats in binnen de rechtsbedeling. Hij of zij zorgt ervoor dat rechtzoekenden toegang krijgen tot het recht en draagt zo bij aan het evenwicht tussen burgers en overheid, én tussen burgers onderling.

Advocaten doen dat op verschillende manieren: door rechtsbijstand in procedures of door het geven van juridisch advies. Een advocaat is een academisch geschoolde jurist die een bijzondere bemiddelaar is – tussen de rechtzoekende en de rechter (bij procedures) en tussen de rechtzoekende en het recht zelf (bij advies of transacties). Bijzonder is dat advocaten hun werk altijd doen vanuit vijf kernwaarden: **partijdigheid, onafhankelijkheid, deskundigheid, vertrouwelijkheid en integriteit (zie: Figuur 1 in het kader)**. Daarbovenop zijn zij gebonden aan beroeps- en gedragsregels en staan zij onder toezicht en tuchtrecht. Dat geheel vormt ook de rechtvaardiging voor de

* Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met medewerking van mevrouw K. Zij is advocaat en mediator te Amsterdam.

108. Geïmplementeerd door richtlijn 2002/73/EG, thans is de definitie terug te vinden in de Herschikingsrichtlijn (richtlijn 2006/54/EG).

109. Art. 1a AWGB spreekt van 'omgeving' in plaats van 'situatie'.

privileges die aan de advocatuur zijn verbonden: het **partieel domeinmonopolie** en het **verschoningsrecht**.

Partieel domeinmonopolie

Het partieel domeinmonopolie is er om cliënten te beschermen en de rechtsgang efficiënt te laten verlopen. Daarom is de inzet van een advocaat verplicht in bepaalde procedures, zoals bij hogere vorderingen, zaken bij het gerechtshof of de Hoge Raad, en in strafzaken waar een verdachte zich wil laten bijstaan.

Voor andere juridische werkzaamheden – zoals juridisch advies, transacties, interne onderzoeken of procedures bij de kantonrechter – is het niet wettelijk verplicht om een advocaat in te schakelen.

Verschoningsrecht

Een cliënt moet er altijd op kunnen vertrouwen dat alles wat hij of zij met de advocaat bespreekt vertrouwelijk blijft. Daarom geldt voor de advocaat een geheimhoudingsplicht. Deze wordt beschermd door het **verschoningsrecht**: de advocaat kan, en in veel gevallen móet, weigeren om informatie van de cliënt te delen. Denk bijvoorbeeld aan een oproep van de rechter-commissaris om vragen te beantwoorden, of bij een poging om documenten bij de cliënt in beslag te nemen.

De term ‘verschoningsrecht’ kan verwarrend zijn, omdat het vaak feitelijk gaat om een **plicht**: de advocaat heeft meestal geen keuze en moet de vertrouwelijkheid beschermen, juist in het belang van de cliënt. Uiteindelijk is het de rechter-commissaris die beoordeelt of het beroep op het verschoningsrecht terecht is.

Belangrijk is ook het onderscheid met het **zwijgrecht**: een verdachte van een strafbaar feit kan zich beroepen op zwijgrecht, maar niet op verschoningsrecht. Dat laatste geldt alleen voor de advocaat en is primair bedoeld om het belang van de cliënt veilig te stellen.

Kernwaarden

Een advocaat staat altijd voor de rechten van zijn of haar cliënt en doet dat vanuit vijf kernwaarden die in de wet staan.

1. Onafhankelijkheid: een advocaat moet zijn werk kunnen doen zonder invloed van buitenaf, zoals de overheid of de rechter. Alleen dan kan hij echt voor zijn cliënt opkomen en is er een eerlijk proces.
2. Partijdigheid: de advocaat kiest altijd de kant van de cliënt. Hij werkt niet tegelijk voor de andere partij en laat zich niet sturen door anderen. Zo is duidelijk dat hij er volledig voor één persoon of organisatie is.
3. Deskundigheid: een advocaat moet zijn vak goed verstaan. Dat betekent dat hij de wet kent, op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen en zaken goed kan inschatten.
4. Integriteit: een advocaat moet eerlijk en betrouwbaar zijn. Hij vermijdt dubbele belangen en kan altijd uitleggen waarom hij bepaalde keuzes maakt.
5. Vertrouwelijkheid: alles wat een cliënt met zijn advocaat bespreekt, blijft geheim. Dit heet geheimhoudingsplicht. De advocaat kan zelfs weigeren om in de rechtbank iets te vertellen wat hem in vertrouwen is verteld.

TABEL 1. De kernwaarden van de advocaat, (286)

Ongewenst gedrag

Terug naar een objectieve benadering van seksuele intimidatie en ongewenst gedrag door de advocaat. In de praktijk gaat dit niet zonder slag of stoot. Door rekening te houden met de intentie van de 'pleger' of de beleving van het 'slachtoffer' sluipt er een subjectief element in de beoordeling van de wettelijke definitie. Dit strookt niet met de objectiveringswens van de wetgever. Strijden om de innerlijke beleving van personen¹¹⁰ kan in de rechtspraak rekenen op stevige kritiek.¹¹¹ Toch zien we in bijvoorbeeld het Leprastichting-arrest dat de Hoge Raad overwoog dat het gerechtshof geen rechtsregel heeft geschonden door rekening te houden met de omstandigheid dat het gedrag in kwestie voor de van seksuele intimidatie beschuldigde werknemer geen seksuele lading had.¹¹² Dit omdat de pleger het niet zo bedoelde en de ervaring van degene die het onderging niet meegewogen werd. Zie de beschouwing van dit arrest hieronder.

Seksuele intimidatie werd in 2005 nog omschreven als 'opmerkingen en gedrag met een seksuele lading die door degene die wordt benaderd, als ongewenst respectievelijk vernederend wordt ervaren'. In 2010 is dit wel anders. De wetgever heeft in 2006 het begrip 'seksuele intimidatie' opgenomen in art. 7:646 lid 8 BW en bewust het 'worden ervaren' door 'de persoon die wordt benaderd' achterwege gelaten. De lagere rechtspraak heeft dit kennelijk opgevat als een richtlijn om de ervaring van de geïntimideerde meer naar de achtergrond te plaatsen om een zo objectief mogelijke afweging te maken. In zijn arrest van 10 juli 2009 heeft de Hoge Raad geoordeeld dat bij seksuele intimidatie inderdaad niet bepalend is hoe de verweten gedraging door de betrokkene is ervaren, maar laat de Hoge Raad de bedoeling van de pleger wél een rol spelen. Was dit wat de wetgever voor ogen had?

—
Bron: Een beschouwing over dit spraakmakende arrest (287)

Uit dit arrest komt de rechtsoverweging om de ervaring van seksuele intimidatie bij het slachtoffer van dit gedrag *niet* mee te wegen. Hetzelfde geldt overigens ook voor de term ongewenst gedrag. Ook dit is een beleving en geen concreet gedrag (zie: artikel 3.2 van de arbeidsovereenkomstenwet, de psychosociale arbeidsbelasting: agressie of geweld, pesten, seksuele intimidatie). Daarom verschilt de Nederlandse definitie van het EU-recht. Het element 'ongewenst' ontbreekt in de Nederlandse definitie.

De oplossing die juristen voor dit dilemma kiezen is om voor 'enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag' een breed scala aan concrete gedragingen op

110. Hoge Raad 10 juli 2009, ECLI:NL:HR:2009:BI4209 (Leprastichting), r.o. 3.3.

111. Kamerstukken II 2005/06, 30237, 6, p. 8. Verschillende auteurs uiten hier kritiek op, zie onder andere Asscher-Vonk, in: Arbeidsovereenkomst, art. 1a AWGB, aant. 2 (online, bijgewerkt 24 maart 2020) en J.P. Zeilstra, 'Seksuele intimidatie: een geobjectiveerd begrip?', ArA 2011/2.

112. Zie onder andere M.C. van de Laar & D.C.A. Pfennings, 'Billenknippen in de 'darkroom': geen seksuele intimidatie', AR 2010/24; H.M.T. Holtmaat, Seksuele intimidatie: De juridische gids 2009, p. 106.

te sommen, zonder limiet. Advocaten kijken naar zaken waar de rechter al eerder een uitspraak deed over zulke uiteenlopende gedragingen. Voorbeelden zijn: tonen van seksueel intimiderende pornografische afbeeldingen op het werk¹¹³, gedragingen zoals seksueel getinte opmerkingen, berichten sturen of vragen stellen, seksuele toespelingen of dubbelzinnige opmerkingen maken, seksuele chantage, onnodig aanraken, (poging tot) zoenen, seksueel contact, aanranding, seksueel misbruik en (poging tot) verkrachting.¹¹⁴

De Arbowet noemt overigens ook concreet gedrag in haar Memorie van Toelichting. Verder is er sinds 1 juli 2024 een nieuwe, uitgebreide titel in boek 2 van het Wetboek van Strafrecht. De wet breidt de strafrechtelijke reikwijdte uit en maakt diverse vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag expliciet strafbaar. Dit betreft onder andere aanranding en verkrachting, online seksueel misbruik – zoals het ongewenst sturen van naaktfoto's – en seksuele intimidatie. Laatstgenoemde wordt nu ook beschouwd als een overtreding van de openbare orde (288).

Agressie en geweld omhelst gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan, met een wapen dreigen en/of overvallen worden). Het kan ook gaan om psychisch geweld: bedreigen, intimideren, onder druk zetten, thuissituatie bedreigen en het beschadigen van eigendommen.

—
Bron: Memorie van Toelichting Arbowet

De wet

Al met al kan de advocaat op deze manier praktisch handen en voeten geven aan de definitie van ongewenst gedrag. Maar dan zijn we er nog niet, want hoe objectiveren we de aantasting van de waardigheid van een persoon? Daarvoor kijken we weer naar een aantal uitspraken van de rechter.¹¹⁵ De rechtbank Midden-Nederland geeft bijvoorbeeld aan dat het gevolg van de aantasting van de waardigheid blijkt uit de mededeling dat de werknemer niet wil terugkeren op de werkplek als de beschuldigde werknemer daar onderdeel van uit blijft maken.^{116 117} Soms overweegt de rechter dat

113. ECLI:NL:RBDHA:2024:14310 (Recht.nl) Kantongerechtelijke uitspraak Den Haag over ontslag op staande voet vanwege pornografisch getinte afbeeldingen en berichten gedeeld tijdens werk. De werknemer was weliswaar slechts ontvanger, maar nam geen afstand van de berichten – wat volgens de kantonrechter als dringende reden voor ontslag geldt.

114. Geen recente uitspraken, wel een uitgebreid overzicht Jurisprudentie tussen 2017-2018 #MeToo praktijken, op Recht.nl Jurisprudentie rond seksuele intimidatie op het werk, 2-2-2019

115. Onder andere in: Hof Den Haag 16 juni 2020, ECLI:NL:GHDHA:2020:1033, r.o. 4.7; Rb. Midden-Nederland 11 september 2015, ECLI:NL:RBMNE:2015:6690, r.o. 5.11.

116. Rb. Midden-Nederland 11 december 2014, ECLI:NL:RBMNE:2014:7587, r.o. 4.4.

117. ECLI:NL:GHDHA:2024:1643 (**Gerechtshof Den Haag, 2024**) In dit arrest overwoog de rechter dat terugkeer in het team waar de werkrelatie met een leidinggevende fundamenteel verstoord is, 'onmogelijk' is. De werknemer gaf aan dat zij 'haar woorden telkens zou moeten wegen' en dat dit 'haar werkplezier zou wegnemen', wat haar het gevoel gaf niet meer vrij en veilig te kunnen werken

de beschuldigde werknemer met zijn gedragingen een onveilige¹¹⁸ of intimiderende¹¹⁹ omgeving heeft gecreëerd. Maar deze onderdelen staan niet in de wettelijke definitie. Dat dit onwenselijk is wordt ook gezien door de landelijke politiek. In september 2022 is een nationaal actieplan ter voorkoming van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld gestart. Onderdeel hiervan is 'het scheppen van scherpe formele normen in wet- en regelgeving om duidelijk te markeren wat we wel en niet toelaatbaar achten' (Kamerbrief over Integrale Aanpak Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag En Seksueel Geweld. Kamerstuk 34 843. Nr 53, 2021) (289).

Op 18 februari 2025 is hier een consultatie van het Wetsvoorstel voor Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet bijgekomen: een verplichte *gedragscode ongewenst gedrag*. Volgens dit wetsvoorstel zijn werkgevers met tien of meer werknemers verplicht een gedragscode in te voeren. Treedt het wetsvoorstel in werking, dan moet in deze gedragscode in ieder geval worden opgenomen (Artikel 5a. Gedragscode ongewenst gedrag):

1. Inhoud gedragscode
 - a) Wat wordt verstaan onder ongewenst gedrag, bedoeld in het eerste lid;
 - b) Een duidelijke en begrijpelijke omschrijving van voorbeelden van gedragingen die in ieder geval ongewenst zijn;
 - c) De mogelijkheden tot ondersteuning voor werknemers en werkgevers wanneer zij te maken krijgen met ongewenst gedrag;
 - d) De maatregelen en sancties die volgen op overtreding van de regels uit de gedragscode;
 - e) De functie van de persoon die werknemers kunnen aanspreken met vragen of opmerkingen over de gedragscode.
2. De werkgever zorgt ervoor dat iedere werknemer kennis kan nemen van de gedragscode en dat de werknemers adequate voorlichting krijgen over de gedragscode en wijziging daarvan.
3. Het eerste tot en met derde lid zijn niet van toepassing ten aanzien van de werkgever waarbij in de regel minder dan tien werknemers werken.
www.internetconsultatie.nl/wijzigingarbeidsomstandighedenwetivmverplichtegedragscodeongewenstgedrag/b1

Seksuele intimidatie op het werk is elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel-getint gedrag (verbaal, non-verbaal of fysiek) in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren. Dit kan veroorzaakt worden door mensen binnen de organisatie (collega's, leidinggevenden), maar ook door derden (klanten,

118. Onder andere in: Hof Den Haag 16 juni 2020, ECLI:NL:GHDHA:2020:1033, r.o. 4.7; Hof 's-Hertogenbosch 21 juni 2018, ECLI:NL:GHSHE:2018:2705, r.o. 5.6.7.1.

119. Hof Arnhem-Leeuwarden 20 februari 2018, ECLI:NL:GHARL:2018:1832, r.o.

cliënten, patiënten). Werkgevers zijn verplicht om alle vormen van seksuele intimidatie zoveel mogelijk te voorkomen.

—
Bron: Arbowet Arboportaal (download 5 september 2025)

Zorgplicht

Met de gedragscode kan de werkgever duidelijk aangeven welke gedragingen ongewenst zijn en welke maatregelen en sancties op overtreding van deze regels staan. Voor de werkgever gelden al langer een aantal andere wettelijke verplichtingen met betrekking tot seksuele Intimidatie:

1. Ten eerste geldt voor de werkgever een wettelijk verbod op seksuele intimidatie (zie art. 1a lid 1 Algemene wet gelijke behandeling (AWGB), art. 1a lid 1 Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen (WGBMV) en art. 7:646 lid 6 Burgerlijk Wetboek (BW).
2. Daarnaast geldt voor hem een wettelijk verbod op onderscheid bij de arbeidsomstandigheden (zie art. 1b lid 1 WGBMV, art. 5 lid 1 sub h AWGB en art. 7:646 lid 1 BW).
3. Op grond van dit verbod is de werkgever verantwoordelijk bij seksuele intimidatie tussen werknemers onderling. De werknemer kan deze verboden niet gebruiken om een seksueel intimiderende collega aansprakelijk te stellen. Daartoe zal hij een civiele procedure moeten starten.
4. Verder is de werkgever op grond van artikel 3 Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) verantwoordelijk voor de (sociale) veiligheid en gezondheid van zijn werknemers en moet hij daartoe beleid voeren. Binnen dat algemene beleid dient de werkgever ook beleid te voeren ter voorkoming dan wel beperking van onder andere seksuele intimidatie (zie art. 3 lid 2 en art. 1 lid 3 sub e Arbowet).

Onderzoek

Lydia de Groot deed onderzoek naar uitspraken over deze zorgplicht omdat de werkgever die verder niet specificeert (290). Op basis van 125 uitspraken over seksuele intimidatie bleken er 84 bruikbaar voor haar studie. Ze leidt uit de wetsgeschiedenis af dat de werkgever zorgvuldig onderzoek moet plegen – zowel preventief als reactief – en maatregelen moet treffen. Voor beide bestaat geen wettelijk kader. Op grond van jurisprudentie en rechtsliteratuur lijken er wel deelverplichtingen te bestaan.

Deelverplichtingen

De zorgplicht van de werkgever is op te delen in een aantal deelverplichtingen. De Groot licht er in haar onderzoek twee reactieve deelverplichtingen uit. De werkgever dient in ieder geval bij een melding van seksuele intimidatie ‘adequaat en tijdig te reageren en te corrigeren’. Ze dient hiervoor zorgvuldig onderzoek te plegen en moet zo nodig een maatregel treffen.

De werkgever moet onderzoek doen en actie ondernemen

Als een klacht binnenkomt over seksuele intimidatie, moet de werkgever deze serieus onderzoeken en passende maatregelen nemen. Zo'n onderzoek moet zorgvuldig gebeuren.¹²⁰ Ook gelet op artikel 7:611 van het BW over goed werkgeverschap. Er wordt eerlijk omgegaan met iedereen die erbij betrokken is en er wordt rekening gehouden met hun rechten. Zowel de belangen van de melder, beschuldigde en omstanders dienen beschermd te worden. Een melding kan, terecht of niet, ernstige gevolgen hebben voor de beschuldigde zoals we elders in dit boek al aangaven. Denk hierbij aan reputatieschade (230), langdurige werkloosheid (229), somatische klachten (30,218) of mentale klachten. (72,144,291).

Een belangrijk onderdeel van zorgvuldig onderzoek is daarom het principe van hoor en wederhoor. Dat betekent dat degene die wordt beschuldigd het gedrag van de melding verneemt, en de kans moet krijgen om zijn of haar kant van het verhaal te vertellen.¹²¹ En de ander mag daar dan ook weer op reageren. Zo is het dus onmogelijk dat de beschuldigde niet weet waar de klacht tegen hem precies over gaat.

Verder kan de werkgever besluiten verklaringen af te nemen van omstanders. Daarbij wordt een afweging gemaakt welke werknemers worden betrokken en op welke wijze. Dit dient zorgvuldig te gebeuren omdat zo'n onderzoek waarbij werknemers betrokken worden de verhoudingen op de werkvloer richting beschuldigde op scherp kunnen zetten. Uit onderzoek weten we overigens dat omstanders geen neutrale getuigen hoeven te zijn in dergelijke situaties (292). Zij kunnen een eigen agenda hebben waardoor het onderzoek wordt gekleurd.

Hoogleraar bestuurskunde Michiel de Vries is zeer kritisch over het integriteitsonderzoek naar oud-Kamervoorzitter Khadija Arib. Hij beschouwt het onderzoek als een voorbeeld van hoe integriteitsonderzoeken vaak tekortschieten en schadelijk kunnen zijn voor de betrokkenen. Ook strafrechtadvocaat Geert-Jan Knoops vindt dat een integriteitsonderzoek niet mag beginnen met enkel anonieme verklaringen. 'Iemand die klaagt moet met de billen bloot. Alleen dan kan er een eerlijke afweging plaatsvinden en kan worden gekeken naar een mogelijk motief van de klager.' Knoops is net als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag Mariëtte Hamer, voorstander van een soort keurmerk voor particuliere onderzoekers. 'Er moeten snel regels komen voor deze sector. Gedrag wordt nu getoetst aan een heel diffuus kader. Dat moet je expliciteren.'

—
Bron: *de Volkskrant*, 24 oktober 2022

120. Hof Arnhem-Leeuwarden 9 mei 2022, ECLI:NL:GHARL:2022:4101, r.o. 4.6.

121. Onder andere in: Hof Arnhem-Leeuwarden 21 juni 2022, ECLI:NL:GHARL:2022:5205, r.o. 3.8; Rb. Midden-Nederland 2 juni 2022, ECLI:NL:RBMNE:2022:2259, r.o. 4.4.

Rb. Amsterdam 12 juni 2019, ECLI:NL:RBAMS:2019:4163, r.o. 15.

In het belang van zorgvuldigheid en onafhankelijkheid besteden werkgevers zo'n onderzoek vaak uit aan een externe partij. De vraag is echter, zo stelt de Groot, in hoeverre een externe partij daadwerkelijk onafhankelijk kan opereren als deze partij in opdracht van de werkgever werkt. In een aantal situaties, zo blijkt uit haar onderzoek, werd een advocatenkantoor ingezet als onderzoeker. Volgens de kernwaarden van de advocaat handelt deze in het belang van zijn cliënt en zal hierdoor een partijdige rol vervullen. Het onderzoek is dan niet onafhankelijk.

Na de uitzending van *BOOS* stelt *The Voice*-producent ITV een grootschalig onderzoek in. Op dit onderzoek, uitgevoerd door advocatenkantoor Van Doorne, komt snel kritiek. Omdat ITV het advocatenkantoor betaalt, worden twijfels geplaatst bij de onafhankelijkheid van het onderzoek.

—
Bron: J. Polman, 'Kritiek op onderzoek *The Voice* houdt aan ondanks verklaring Van Doorne', *Financieel Dagblad*, 28 januari 2022

Rechters verschillen van mening over hoe een onderzoek naar ongewenst gedrag precies moet verlopen. In Rotterdam oordeelde de rechtbank dat hoor en wederhoor tijdens het onderzoek niet per se nodig is; de werknemer kreeg later tijdens de rechtszaak voldoende gelegenheid om zich te verdedigen, en daarom werd het proces als eerlijk beschouwd. In Amsterdam kijken rechters juist anders: sommige vormen van grensoverschrijdend gedrag, zoals een hand op de bil, zijn volgens hen zo duidelijk ontoelaatbaar dat een waarschuwing of informatie vooraf niet nodig is – zulke dingen doe je simpelweg niet.¹²²

Juiste maatregel

Tot zover het onderzoek. Nu nog de juiste maatregel die erop moet volgen. Je kunt als werkgever een disciplinaire maatregel nemen om iemand te corrigeren. Dat kan een waarschuwing, berisping, overplaatsing of eventueel een ontslag zijn. Voor zo'n maatregel geldt onder meer een evenredigheidstoets (290). De werkgever moet een maatregel opleggen die in verhouding staat tot de ernst van het gedrag. Zo is bijvoorbeeld ontslag op staande voet een laatste redmiddel (*ultimum remedium*).¹²³ Bij het opleggen van de maatregel moet je diverse belangen afwegen, zoals de persoonlijke omstandigheden van de beschuldigde werknemer¹²⁴ (293). Stel je voor dat je altijd

122. Rb. Amsterdam 12 juni 2019, ECLI:NL:RBAMS:2019:4163, r.o. 1

123. Kamerstukken II 2005/06, 30 237, nr. 6, p. 7.

124. Onder andere in: Hof Arnhem-Leeuwarden 9 mei 2022, ECLI:NL:GHARL:2022:4101, r.o. 4.11; Rb. Amsterdam 1 mei 2018, ECLI:NL:RBAMS:2018:3327, r.o. 23. Werkgevers mogen daarbij ook meewegen dat zij verantwoordelijk zijn voor een veilige werkomgeving, zie onder andere Rb. Oost-Brabant 10 februari 2022, ECLI:NL:RBOBR:2022:459, r.o. 5.24; Rb. Rotterdam 21 juni 2021, ECLI:NL:RBROT:2021:8100, r.o. 4.7.

losse omgangsvormen hebt toegestaan¹²⁵, of dat je de werknemer nooit eerder hebt gewaarschuwd, dan kun je niet ineens de moraalridder uithangen bij ongewenst gedrag van een werknemer.¹²⁶ Een wettelijk kader, dat bepaalt in welke gevallen de werkgever welke maatregel moet opleggen, ontbreekt. De werkgever is wel verantwoordelijk voor deze beoordeling. Of de maatregel evenredig is, toetst een rechter eventueel achteraf.

Hierdoor kunnen werkgever én werknemer voorafgaand aan een eventuele gerechtelijke procedure moeilijk inschatten wat de uitkomst daarvan zal zijn. Omdat de uitkomst van een ontslagprocedure een hoge ontslagvergoeding voor de werkgever kan betekenen, kan dit tot gevolg hebben dat werkgevers terughoudend gaan optreden bij seksuele intimidatie (294). Bij procedures over ontslag wegens seksuele intimidatie kan de conclusie zijn dat een ontslag geen standhoudt vanwege de persoonlijke omstandigheden van de beschuldigde werknemer (295).

Een onbegrijpelijke uitkomst voor slachtoffers en overige werknemers, wanneer de 'pleger' vervolgens op de werkvloer terugkeert. De gedachte dat melden niet leidt tot verbetering van de werkomgeving kan dan zelfs leiden tot een verslechtering

Aan de Universiteit Leiden volgt na intern onderzoek over decennialang grensoverschrijdend gedrag, waaronder seksuele intimidatie, een sanctie voor Tim de Zeeuw, hoogleraar sterrenkunde. Zijn naam wordt initieel geheimgehouden uit privacyoverwegingen, wat de universiteit op kritiek komt te staan. Door de geheimhouding lijken alle vijftien mannelijke hoogleraren bij het sterrenkundig instituut verdacht. Dit leidt tot veel onrust op de werkvloer. Daarnaast is er kritiek op de opgelegde sanctie. De Zeeuw is fysiek niet meer welkom op de universiteit en mag geen contact hebben met collega's. Er is echter geen sprake van ontslag, De Zeeuw blijft hoogleraar met behoud van salaris. Hiermee lijkt de gekozen maatregel licht. Arbeidsrechtexpert Verhulp vermoedt dat dit komt door de hoge leeftijd van De Zeeuw

—
Bron: Artikel Lydia de Groot *Seksuele intimidatie hot item voor werkgevers* (296)

Welke maatregelen blijven er in zo'n geval over voor de werkgever? Dat je iemand de kans biedt om te verbeteren¹²⁷ of persoonlijke begeleiding, of een teamaanpak stimuleert om anders met elkaar om te gaan, zoals via een vaststellingsovereenkomst (ex. artikel 7:900 van het BW).¹²⁸ Blijft het een probleem met deze werknemer, dan moet je een gedegen dossier opbouwen over langere termijn. Als het

125. Rb. Rotterdam 30 maart 2022, ECLI:NL:RBROT:2022:2673, r.o. 4.4.

126. Onder andere in: Hof Arnhem-Leeuwarden 21 juni 2022, ECLI:NL:GHARL:2022:5205, r.o. 3.18; Rb. Midden-Nederland 2 juni 2022, ECLI:NL:RBMNE:2022:2259, r.o. 4.1.

127. Rb. Rotterdam 15 september 2021, ECLI:NL:RBROT:2021:9060, r.o. 5.10; Rb. Noord-Holland 20 september 2017, ECLI:NL:RBNHO:2017:11593, r.o. 5.5.

128. Hof 's-Hertogenbosch 9 april 2020, ECLI:NL:GHSHE:2020:1239, r.o. 3.13; Rb. Rotterdam 15 september 2021, ECLI:NL:RBROT:2021:9060, r.o. 5.9.

grensoverschrijdende gedrag over langere termijn voldoende kan worden bewezen, kan een ontbindingsverzoek bij de kantonrechter ingediend worden (Artikel 7:669 lid 3 van het BW). In zo'n geval heb je als werkgever zorgvuldig gehandeld. Het oordeel richt zich vooral op de vraag of de rechten van de werknemer tijdens het proces zijn gewaarborgd en of het onderzoek en de afhandeling van het incident redelijk zijn verlopen.¹²⁹

Genderbalans

Uit onderzoek van Equileap (2021)¹³⁰ blijkt trouwens dat minder dan de helft van de grootste bedrijven in Nederland haar beleid voor seksuele intimidatie geregeld heeft. In dit rapport wordt de genderbalans van de honderd grootste publicly-listed bedrijven gemeten aan de hand van negentien criteria. Deze criteria bevatten onder meer de genderbalans van het personeel, de pay-gap tussen mannen en vrouwen, betaald ouderschapsverlof en anti-seksueel intimidatiebeleid. Zo vergelijken ze 4000 bedrijven wereldwijd (297).

Voor Nederland valt op dat deze bedrijven nog geen genderbalans hebben (40-60% van elke sekse). De verdeling van vrouwelijke CEO's neemt sinds 2020 af: drie tegen vijf van de andere sekse. Ook in besturen nam de positie van vrouwen af: van 10% naar 8%. De pay-gap is moeilijk inzichtelijk te maken omdat 86% van de Nederlandse bedrijven deze niet publiceert. Slechts een vijfde (21%) van de bedrijven bood gelijke betaling voor gelijk werk, of voerde een gender anti-discriminatiebetaling-clausule in hun personeelsbeleid.

Daarnaast had slechts de helft, 51%, van deze bedrijven een anti seksueel-intimidatie beleid voor hun werknemers, en een derde, 34%, droeg anti-seksuele intimidatie en seksueel geweld beleid uit naar zakenpartners in de keten zoals ingehuurde bedrijven.

Geen enkel bedrijf bood meer dan zestien weken verlof voor de moeder als primaire verzorger, en slechts een van deze bedrijven betaalde zes weken volledig salaris uit voor partnerverlof voor de secundaire verzorger (meer dan de wettelijke 70% loon-doorbetaling tijdens de vijf weken aanvullend geboorteverlof in Nederland).

Nu zul je denken, wat heeft deze Nederlandse genderbalans met dit hoofdstuk over de advocaat te maken? We begonnen dit hoofdstuk met uitleg dat de taken van de advocaat in dienst staan van de rechtsstaat waarbij iedereen gelijk is voor de wet. We eindigden dit hoofdstuk met een ontbrekend wettelijk kader, dat bepaalt in welke gevallen de werkgever welke maatregel moet opleggen bij seksuele intimidatie. In dit licht is de weging van de rechter bij de context de heer de Zeeuw hierboven wellicht peanuts bij de context van de meeste vrouwelijke werknemers in Nederlandse

129. Onder andere in: Rb. Midden-Nederland 8 november 2017, ECLI:NL:RBMNE:2017:5560, r.o. 4.8; Hof Den Haag 18 april 2017, ECLI:NL:GHDHA:2017:957, r.o. 3.13.

130. Equileap voert dit onderzoek driejaarlijks uit. De rapportage van 2025 was nog niet beschikbaar tijdens het schrijven van dit boek.

bedrijven (zie ook Materieel wangedrag in hoofdstuk 4 het kwaad in deel 1 en de Scheiding der seksen in deel 3, hoofdstuk 15).

We hebben ons in dit hoofdstuk beperkt tot seksuele intimidatie als onderdeel van ongewenst gedrag. Al met al is het voor werkgevers geen sinecure om zorgvuldig beleid te voeren, preventief en reactief onderzoek te plegen, en evenredige maatregelen te treffen. We hebben ons in dit hoofdstuk beperkt tot twee deelverplichtingen: reactief onderzoek en maatregelen. Omdat er voor beide geen wettelijk kader bestaat moet gevaren worden op jurisprudentie en rechtsliteratuur van deze deelverplichtingen. Het zou mooi zijn wanneer hier heldere regels voor komen. De huidige situatie leidt tot rechtsonzekerheid voor zowel de werkgever als de betrokken werknemers (290).

Dynamiek

Of gedrag als grensoverschrijdend wordt gezien, hangt sterk af van de context. Wordt het incidenteel vertoond of herhaald? Is het besproken met de werknemer en is verbetering mogelijk? Wat is er al met de beschuldigde besproken, in welke branche werkt iemand, en wat voor soort werk doet hij of zij? Ook de functie van de betrokken medewerker speelt mee. Werkgevers denken hier vaak een stuk eenvoudiger over: 'Jan deed dit, dat is grensoverschrijdend, dus we vragen ontslag aan – de rest trekt het niet meer.' Maar in de praktijk is het veel genuanceerder en vraagt het zorgvuldige afweging.

Bedrijfscultuur

Over de bedrijfscultuur is het nodige te zeggen. Rechters vinden dat een werkgever die zelf een bepaalde bedrijfscultuur in stand houdt niet de werknemer daar ineens verantwoordelijk voor kan houden.¹³¹ Neem bijvoorbeeld de uitspraak van de Amsterdamse rechtbank: 'Een werkgever die zulke uitingen toestaat binnen haar werkverband, kan als het mis gaat niet ineens hoog van de morele toren blazen.'¹³² Aan de andere kant neemt een bepaalde bedrijfscultuur volgens andere rechters niet de kwalijkheid van wangedrag weg¹³³, of betekent dit niet 'dat dergelijk gedrag door de vingers moet worden gezien.'¹³⁴

In organisaties zijn processen dynamisch van aard. Een dat geldt ook voor seksuele intimidatie en ander ongewenst gedrag. Dat betekent dat werkgevers zowel aan de voorkant als aan de achterkant van zo'n proces kennis moeten ontwikkelen.

131. Rb. Amsterdam 16 december 2019, ECLI:NL:RBAMS:2019:9260, r.o. 13, Hof Den Haag 18 april 2017, ECLI:NL:GHDHA:2017:957, r.o. 3.12.

132. Rb. Amsterdam 12 juni 2019, ECLI:NL:RBAMS:2019:4163, r.o. 16.

133. Onder andere in Rb. Midden-Nederland 3 juni 2022, ECLI:NL:RBMNE:2022:2221, r.o. 3.15; Hof Den Haag 16 juni 2020, ECLI:NL:GHDHA:2020:1033, r.o. 4.6.

134. Rb. Midden-Nederland 2 juni 2022, ECLI:NL:RBMNE:2022:2259, r.o. 4.6.

Via een RI&E, zoals de RIOG en een dieptemeting zoals Samenwerkings-analyse kan gekeken worden op welke plekken in de organisatie interventie nodig is (94).

Door daarbij een gedragscode te ontwikkelen weet iedereen wat ongewenst gedrag is, en welke sancties erop volgen. 'Dus hopelijk wordt het Wetsvoorstel voor Wijziging van de Arbeidsomstandigheden wel wet en kunnen wellicht werkgevers die minder dan tien werknemers in dienst hebben hier, weliswaar onverplicht, ook gebruik van maken' geeft een advocate te Amsterdam aan.

'Toen ik Jan ontsloeg vanwege grensoverschrijdend gedrag, dacht ik: dit is de oplossing. Maar de weken erna bleef het stil. De sfeer was gespannen. Alsof het echte probleem niet was aangepakt, alleen verplaatst. Ik ben gaan inzien dat een sociaal veilige werkomgeving niet ontstaat door iemand weg te sturen, maar door op tijd in te grijpen. Medewerkers moeten merken dat ongewenst gedrag wordt gezien, benoemd én bijgestuurd – niet pas achteraf, maar op het moment zelf.

Een ontslag voelt soms als daadkracht, maar is vaak te laat. Ondertussen blijft onduidelijk wat de norm is en hoe het zover heeft kunnen komen. Dat werkt juist onveiligheid in de hand. Ik beseef nu dat ik eerder zichtbaar grenzen moest stellen. Reageren op signalen. Een sociaal veilige cultuur vraagt meer dan één besluit – het vraagt voortdurend aandacht.

Verantwoordelijkheid werkgever

Werkgevers moeten goed voorbereid zijn en weten waar ze aan toe zijn, want ze worden er bij de rechter wél keihard op afgerekend. In een ontslagzaak kijkt de rechter namelijk naar het hele plaatje ofwel alle omstandigheden van het geval: wat er precies is gebeurd, hoe de werkgever heeft gehandeld, en wat de omstandigheden waren. De rechter neemt deze dynamiek dus mee in haar uitspraak. Als het gedrag niet als *ernstig verwijtbaar* wordt gezien maar als verwijtbaar, kan dat zomaar leiden tot een flinke ontslagvergoeding in het voordeel van de werknemer. De advocate uit Amsterdam geeft aan: 'Wordt het gedrag wel als verwijtbaar bestempeld, dan kan ex. artikel 7:669 lid 3 sub e BW toegepast worden en kan ontslag volgen'.

En niet alleen bij de rechter, ook op de werkplek kan ontslag niet het gewenste effect hebben. In een dynamisch proces is niet met zekerheid te zeggen wie nu precies dader, slachtoffer of buitenstaander is. Degene die meldt was bijvoorbeeld eerst slachtoffer en kan uit wrok de dader een hak zetten, zodat anderen hierin een bedreiging of kans kunnen zien (292). In de situatie van Jan levert het ontslag geen oplossing voor het onderliggende samenwerkingsprobleem. In zo'n geval kan een teamtraining of mediation wél een oplossing bieden.

Mediation

Mediation is een manier om een conflict te beslechten met hulp van een onafhankelijke derde. Die mediator begeleidt beide partijen, zodat ze samen tot een oplossing kunnen komen. Vaak is het doel om de werkrelatie te herstellen of om op een nette

manier uit elkaar te gaan. Voor een mediationtraject gelden duidelijke voorwaarden: deelname is vrijwillig, alles wat besproken wordt blijft vertrouwelijk, en beide partijen hebben gelijke inspraak. De mediator bewaakt het proces en zorgt dat iedereen voldoende ruimte krijgt om zijn of haar verhaal te doen.

Herstelrecht

Herstelrecht of 'restorative justice' komt van oorsprong uit het strafrecht, maar wordt steeds vaker in de werkcontext gebruikt, vooral bij ernstige zaken zoals seksuele intimidatie. Het is een aanpak waarbij de gevolgen van het gedrag centraal staan, en niet alleen het conflict zelf. Bij herstelrecht draait het om: erkenning van de schade, herstel van vertrouwen en veiligheid, in gesprek gaan tussen dader, slachtoffer en soms ook collega's of leidinggevendenden. Er hoeft daarbij niet per se een oplossing uit te komen. Het doel is vooral begrip, erkenning en verantwoording. Dit gebeurt onder begeleiding van een herstelbemiddelaar. We zetten de verschillen tussen mediation en herstelrecht in Tabel 1 op een rij.

	Mediation	Herstelrecht
Doel	Oplossing voor een conflict	Herstel van schade, erkenning, veiligheid
Toepassing	Bij arbeidsconflicten	Bij ernstige misdragingen (zoals intimidatie)
Rol van slachtoffer	Partij in het conflict	Centraal: erkenning van hun ervaring
Verantwoordelijkheid	Gedeeld: beide partijen dragen	

TABEL 1. Het verschil tussen mediation en herstelrecht

Een juridisch traject is nodig voor ontslag. Dossier opbouwen, alles opschrijven wat is voorgevallen, aangeboden en ondernomen. Daarnaast vraagt de dynamiek van werk ook om andere oplossingen. Via teambuilding die de samenwerking bevordert bijvoorbeeld, duidelijk maken hoe je verwacht dat medewerkers zich gedragen, of persoonlijke begeleiding aanbieden voor wie dit moeizaam oppikt. Het werk van de advocaat wordt daardoor een stuk prettiger. Net als bij mediation en herstelrecht is het proces met goede afspraken en zoeken naar oplossingen eigenlijk pas het begin. Hierna volgt intensieve begeleiding, om te voorkomen dat oude patronen terugkeren en om nieuwe patronen aan te leren.

☆ Lees- en luistertips

Artikel Sociale veiligheid en de aanpak van grensoverschrijdend gedrag

Naar aanleiding van het onderzoek van de Commissie Van Rijn pleiten de onderzoekers ervoor het juridische perspectief aan te vullen met inzichten die zijn opgedaan in de psychologie. Lees het hele artikel van Femke Laagland en Naomi Ellemers: *Sociale*

veiligheid en de aanpak van grensoverschrijdend gedrag. De toegevoegde waarde van een multidisciplinaire benadering (298).

Podcast Hoe de impact van online seksueel grensoverschrijdend gedrag wordt onderschat

Afpersing, verspreiding van naaktfoto's en ongewenste dickpics. Slachtoffers van online seksueel grensoverschrijdend krijgen vaak last van angsten, depressies en suïcidaliteit, blijkt uit onderzoek. Toch wordt deze vorm van seksueel geweld nog altijd geminimaliseerd, ziet Valérie Pijlman. Deze en nog meer boeiende podcast zijn te beluisteren op: nscr.nl/podcast/

Filmpje

Kijk naar dit interview met Patty van den Doel over Ongepast en ongewenst gedrag via YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=gHj6zaK3pqq>

Oefening

Het via het ontslagrecht sanctioneren van een werknemer die zich grensoverschrijdend heeft gedragen draagt niet vanzelfsprekend bij aan een sociaal veilige werkomgeving. Ga met een collega in gesprek over de volgende kantonrechter uitspraak van ongewenst gedrag.

- Welke onderdelen uit dit hoofdstuk herken je?
- Tot welke conclusie komen jullie?
- Wat moet je als werkgever hiervoor ondernemen?

ECLI:NL:RBAMS:2025:1384 (geen zero tolerance beleid/geen ontbinding)

Werknemer werkt als purser bij KLM. Op een shift die bestond uit meerdere vluchten, is werknemer door de gezagvoerder na een borrel in de taxi informeel aangesproken dat hij wel veel seksueel getinte opmerkingen maakte en dat hij moest oppassen daarmee niet in de problemen te komen. KLM heeft niet lang daarna zijn eigen interne veiligheidsdienst onderzoek laten doen naar het gedrag van werknemer tijdens die shift. Dit naar aanleiding van een gesprek van een collega met haar leidinggevende. Werknemer is tijdens het onderzoek op non-actief gesteld. Werknemer is in het kader van het onderzoek gehoord en is gevraagd om zijn zienswijze te geven naar aanleiding van door collega's afgelegde verklaringen. In een opvolgend gesprek is door werkgever aangegeven dat naast seksuele en seksistische opmerkingen er ook sprake is van racistische en discriminerende uitingen en dat dit niet past in zijn rol binnen KLM en dat ze voornemens zijn om het dienstverband te beëindigen. Werkgever verzoekt dan ook om ontbinding van de arbeidsovereenkomst op grond van verwijtbaar handelen dan wel een verstoorde arbeidsverhouding.

De kantonrechter vindt dat er onvoldoende grond is om tot ontbinding wegens verwijtbaar handelen over te gaan. Het onderzoek door de interne veiligheidsdienst van KLM was niet ondeugdelijk. Hoewel werknemer pas later de verklaringen heeft gekregen zijn de

verwijten aan zijn adres tijdens het onderzoek voldoende concreet aan hem voorgelegd. Hij heeft hier adequaat op kunnen reageren. Ten aanzien van de racistische opmerkingen kan niet worden vastgesteld dat hij deze heeft gemaakt. Dit geldt ook voor het spugen op een koosjere maaltijd. De door collega's afgelegde verklaringen sluiten niet op elkaar aan en leggen tegenover de betwisting van werknemer geen gewicht in de schaal. Wel is het op basis van de verklaringen (cabin crew en gezagvoerder) aannemelijk dat werknemer seksuele en vrouwonvriendelijke opmerkingen heeft gemaakt. Terecht stelt werkgever hiermee dat werknemer zich op onacceptabele wijze heeft gedragen, te meer gelet op zijn voorbeeldrol. Het is echter niet voldoende voor ontbinding wegens verwijtbaar handelen gelet op zijn lange staat van dienst, waarin zijn functioneren altijd positief is beoordeeld. Dit terwijl werknemer zich niet anders heeft gedragen tijdens de shift dan in de voorgaande jaren. Ook heeft werkgever niet betwist dat werknemer zijn gedrag al had aangepast na de opmerkingen van de gezagvoerder in de taxi.

Werkgever beroept zich nog op informatie in de personeelsportal, de interne nieuwsapp en de CAO dat dit type gedrag onacceptabel is. De kantonrechter gaat hierin niet mee, omdat werknemer voldoende gemotiveerd heeft aangegeven dat er een vrije, ongedwongen sfeer heerste, waarbinnen over en weer vaker grappen werden gemaakt, ook over seks. 'Het is (tot op zekere hoogte) voorstelbaar dat binnen een dergelijke cultuur voor een werknemer de grenzen van wat toelaatbaar is kunnen vervagen. Er ligt dan een grotere rol voor de werkgever om duidelijk te maken wat acceptabel is en wat niet. Verwijzen naar algemene informatie zoals in een personeelsportal is dan onvoldoende.' Het had op de weg gelegen de werknemer eerst een officiële waarschuwing te geven. De ontbinding kan ook niet plaatsvinden wegens een duurzaam verstoorde arbeidsverhouding. Omdat er mogelijk nog verbetering kan worden verwacht, immers werknemer heeft aangegeven dat het wellicht beter is geen grappen of opmerkingen over seks te maken, is er geen sprake van een duurzame verstoring. Daarnaast kan werknemer ingepland worden met andere collega's dan die van de betreffende shift. Werknemer dient weer toegelaten te worden tot zijn werkzaamheden.

Epiloog – Het spel van sociale veiligheid: het veld en de spelers*

Tijd voor een terugblik. Dit boek had vier invalshoeken voor het begrijpen en versterken van sociale veiligheid: het feitelijke gedrag, interventies, waarom medewerkers dit gedrag vertonen, en professionele steun. Sociale veiligheid in organisaties draait om constructief samenwerken. Dit gedrag is het fundament waarop mensen met vertrouwen kunnen functioneren. Interventies ondersteunen constructief gedrag waarbij mensen zich uitspreken, feedback geven, grenzen stellen, inleven, risico's nemen, fouten herstellen en elkaar helpen, steunen of aanspreken. Het doel is helder: een gezonde, rechtvaardige en inclusieve werkomgeving waarin mensen floreren zonder angst, uitsluiting of machtsmisbruik. De professional begeleidt, signaleert, analyseert en adviseert in dit proces.

Door de organisatie voor te stellen als een voetbalveld, maken we de ingewikkelde werkelijkheid van sociale veiligheid tastbaar.

Deel 1: Gedrag als dynamisch samenspel

In het eerste deel van dit boek liet ik zien dat ongewenst gedrag zelden op zichzelf staat. Mensen werken samen, óók in destructieve dynamieken. Ze wisselen van rol, passen zich aan op groepsnormen, reageren op macht, onzekerheid of uitsluiting. Slachtoffers kunnen daders worden, daders worden omstanders, omstanders zwijgen, grijpen in of profiteren van de strijd bij anderen. Weer een ander deel van de omstanders kijkt machteloos toe.

Wanneer de spelers in het veld zo met elkaar bezig zijn om de eigen doelen te dienen, komt er steeds minder ruimte voor het organisatiedoel. Gelukkig werkt het overgrote deel van werknemers in organisaties wel constructief met elkaar samen. Niets doen op die plekken waar destructief wordt samengewerkt is echter geen optie. Want dan escaleert de boel, wordt ingrijpen steeds moeizamer en worden andere onderdelen van de organisatie mede de dupe. Een organisatie netwerkanalyse (ONA) van gewenste en ongewenste samenwerking brengt in kaart waar interventie nodig is. Instrumenten als de RIOG, of de Samenwerkings-analyse maken inzichtelijk óf en waar interventie nodig is. Zo ontstaat inzicht in wie met wie samenwerkt, waar spanningen zich opstapelen, en waar herstel of ingrijpen noodzakelijk is. Afhankelijk van de fase van escalatie is een tactische team interventie mogelijk.

* Maria Tims gaf kritische reflecties bij deze epiloog. Zij is full professor bij de afdeling Management en Organisatie van de VU en bekleedt de leerstoel Toekomst van Werk. Voordat zij in 2013 bij School of Business and Economics de kwam werken, was zij universitair docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar zij in 2013 cum laude promoveerde in de Arbeids- en Organisatiepsychologie. Ze is de promotor van de PhD studie van de auteur van dit boek Cokkie Verschuren.

Deel 2: Interventies als tactische wissels

Gedrag laat zich alleen beïnvloeden als je weet waar in het spel je moet ingrijpen. In het tweede deel van dit boek besprak ik de interventies e-health, active bystander, CamCoach, SJT, en Team4Teams. Ze hebben hun waarde bewezen in de praktijk. Sommigen zijn gericht op het bijsturen van individuele spelers, anderen op het beïnvloeden van teamgedrag, groepsnormen of de spelregels zelf. Wanneer je weet waar in de organisatie positieve samenwerking versterkt kan worden en waar destructieve patronen doorbroken moeten worden dan kun je met deze interventies aan de slag. Geen blauwdruk, maar een denkkader waarin meerdere strategieën naast elkaar bestaan: reflectie, herstel, confrontatie, aanspreken, coaching, positionering of grenstelling afhankelijk van de mate van escalatie.

Deel 3: De lagen onder het veld

Gedrag en interventie zijn nooit los te zien van hun context. In het derde deel verkende ik de diepere lagen van het speelveld: cultuur, machtsverhoudingen, identiteit, genderdynamiek, fatsoensnormen, beleefdheid, de rol van technologie, middelengebruik en de sociale context die mensen vormt tot beslissers. Dit zijn de onzichtbare krachten onder het gras, die het gedrag voeden of blokkeren.

Een team dat uit balans is geraakt door eerdere conflicten, ziekte of reorganisatie, ontwikkelt andere normen dan een team dat langdurig in vertrouwen heeft samengewerkt. En een organisatie met een machocultuur stelt andere grenzen dan één met een empathische leiding. De sociale footprint van het systeem waarin spelers opgroeien en werken, bepaalt wie zich nog durft uit te spreken en wie niet meer meedoet.

Ik gaf in dit deel een aantal theoretische lenzen als diepere lagen waarom spelers dit doen. Er is natuurlijk veel meer over te lezen en te zeggen. Zie dit daarom als een uitnodiging om ook onder het veld te kijken, zodat interventies niet alleen inspelen op zichtbaar gedrag, maar ook aansluiten bij de dieperliggende patronen die dat gedrag sturen. Juist door interventies te koppelen aan deze onderstromen ontstaat de kans op duurzame verandering.

En daarmee komt alles samen in de praktijk: bij de mensen die dit speelveld dagelijks vormgeven. Vertrouwenspersonen, klachtencommissies, OR-leden, leidinggevendenden, coaches en inspecteurs – allemaal spelen ze hun eigen rol: hoe zij werken, waar zij tegenaan lopen en hoe ze hun keuzes maken.

Deel 4: De mensen op en om het veld

De kern van het spel wordt gevormd door de spelers – de medewerkers. Zij voeren het werk uit, werken samen, botsen soms, bouwen relaties op of breken ze af. Hun gedrag en ervaringen vormen de realiteit van sociale veiligheid. Sommige spelers zitten er lekker in, anderen raken overbelast of worden buitenspel gezet. Hun doel is optimaal samenspelen om de wedstrijd te kunnen winnen. De aanvoerder (leidinggevende) staat ook op het veld, en heeft een extra rol: richting geven, mensen verbinden,

aanspreken op gedrag, een voorbeeld zijn in de uitvoering van de spelregels. Een goede aanvoerder zorgt dat het team samen blijft spelen, ook als het spannend wordt.

De coach (directie, HR) zit aan de zijkant, maar bepaalt de strategie en het beleid. Die zorgt dat er duidelijke afspraken zijn over gedrag, meldprocedures en escalatielijnen. De coach stelt op, wisselt uit, stuurt bij en creëert de voorwaarden voor een veilige cultuur. Als de coach zich afzijdig houdt, ontstaat verwarring of normvervaging.

De scheidsrechter ofwel de klachtencommissie of de jurist, komt in actie bij zware of structurele overtredingen. Ze toetst of de regels zijn overtreden, hoort beide partijen, en oordeelt onafhankelijk. Ze fluit niet bij elk incident, maar komt wel in actie als het spel ontspoot – en kan het spel zelfs tijdelijk stilleggen of spelers uit het veld zetten.

De grensrechters (vertrouwenspersonen, mediators) staan dicht bij het veld en hebben overzicht. Ze bieden een luisterend oor bij twijfel, helpen spelers hun positie te bepalen, en begeleiden zo nodig richting formele stappen. Ze signaleren vroegtijdig waar het mis dreigt te gaan en dragen bij aan afspraken over oplossingen en aan preventie.

De spelanalisten (OR-leden, beleidsadviseurs, onderzoekers, A&O deskundigen, integriteitsfunctionarissen) volgen het spel van bovenaf. Op basis van data, signalen en evaluaties brengen zij patronen in kaart. Is er sprake van structurele onveiligheid? Zijn bepaalde afdelingen kwetsbaar? Analisten helpen bij bijsturing op team- of organisatieniveau. Ze gebruiken tools als RI&E, organisatieonderzoek, exitgesprekken, integriteitsmeldingen, cultuurdiagnoses of thematische analyses.

De medische staf (bedrijfsarts, preventiemedewerker, psycholoog) begeleiden zieke of overbelaste spelers terug het veld op – en proberen uitval te voorkomen. De preventiemedewerker kijkt naar structurele oorzaken van onveiligheid en adviseert over verbetering. De bedrijfsarts signaleert waar werkdruk, conflict of uitsluiting leiden tot schade.

De VAR (arbeidsinspectie, externe toezichthouders) kijken mee vanaf een afstand en grijpen in als er sprake is van structurele misstanden, meldingen of wetsovertreding. Ze dwingen soms verandering af als intern handelen uitblijft. Hun oordeel is bindend, maar komt meestal pas laat in beeld.

De supporters (ondernemingsraden, vakbonden) kijken toe met betrokkenheid. Ze zijn niet neutraal, maar vertegenwoordigen de belangen van de spelers. Ze klappen niet alleen als het goed gaat, maar stellen ook kritische vragen. Ze bewaken of spelregels voor iedereen gelijk zijn, en kunnen nieuwe regels voorstellen.

De voetbalbond (bestuurder) bepaalt de spelregels, waarden en toezichtstructuren. Deze is eindverantwoordelijk voor de zorgplicht en voor de randvoorwaarden van sociale veiligheid. Hij of zij zorgt dat beleid, middelen en meldstructuren op orde zijn én geeft zelf het voorbeeld. Een afwezige bond leidt tot willekeur, een actieve bond zorgt dat alle teams onder gelijke condities spelen. Op internationaal niveau vervult de FIFA die rol – vergelijkbaar met internationale wet- en regelgeving die de nationale spelregels beïnvloedt.

De klokkenluider: is de speler die het spel stillegt. Als niemand luistert, de coach wegstijgt, en de scheidsrechter niet fluit, grijpt soms een speler zelf in. De klokkenluider trekt aan de noodrem, vaak ten koste van zichzelf. Zonder die moedige spelers blijven structurele problemen onzichtbaar.

Achter elke rol – vertrouwenspersoon, leidinggevende, OR-lid of klachtencommissielid – staat een mens met eigen ervaringen, overtuigingen en keuzes. Het zijn deze professionals die het speelveld tot leven brengen. Zij geven betekenis aan regels, vertalen beleid naar de praktijk en maken dagelijks keuzes die impact hebben op de veiligheid binnen het team. Lipsky noemde hen *street-level bureaucrats*: zij die aan de frontlinie staan en tussen regels en menselijke situaties moeten laveren (299).

Zoals Noordegraaf stelt, vraagt dit om professioneel vakmanschap (300). Professionals moeten institutionele kaders combineren met ethisch handelen en situationeel inzicht. Van der Wal benadrukt dat publieke professionals geen neutrale uitvoerders zijn, maar actieve betekenisgevers die handelen op basis van ervaring en context (301). Het is hún manier van kijken, interpreteren en handelen die bepaalt of regels gaan leven – of juist verstarren. Dit betekent dat de ene vertrouwenspersoon de andere niet is, en dat hoe iemand zijn rol invult cruciaal is voor het spel en de sociale veiligheid binnen een organisatie.

Spelregels, speelveld en onderhoud

Sociale veiligheid is geen vanzelfsprekendheid. Het vraagt om meer dan betrokken spelers: duidelijke gedragsregels, een betrouwbare klachtenstructuur, een cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn, zicht op risico's en patronen, goede coaching en training, én vooral de bereidheid om vroeg in te grijpen als het spel dreigt te ontsporen. Want niets ondermijnt een team zo sterk als het bestaan van regels waarvan iedereen weet dat ze toch niet worden gehandhaafd.

De overheid draagt hierin een belangrijke verantwoordelijkheid: zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving voor iedereen. Tegelijkertijd kan zij dit niet alleen realiseren. Sociale veiligheid ontstaat in een polycentrisch systeem, waarin macht en verantwoordelijkheid verdeeld zijn over meerdere partijen en niveaus – van bedrijven en werknemers tot professionele ondersteuners (302).

Het vraagt om een continue inspanning, vergelijkbaar met topsport: trainen, bijstellen, reflecteren, samenwerken en ruimte maken voor herstel. Wettelijke kaders spelen daarbij een cruciale rol. Politieke keuzes, bijvoorbeeld over de verplichting van vertrouwenspersonen of de inzet van kerndeskundigen, hebben directe invloed op hoe organisaties hun speelveld inrichten. Zodra de spelregels veranderen, verandert het hele systeem mee en moet zowel opgebouwde als nieuwe kennis opnieuw omarmd worden.

Sociale veiligheid is dus geen eenmalige actie. Pas wanneer de randvoorwaarden op orde zijn én spelers hun verantwoordelijkheid nemen, ontstaat er een veld waarop mensen met plezier én vertrouwen kunnen spelen. Uiteindelijk maakt het menselijk

handelen het verschil – zodat organisatiedoelen worden behaald en mensen kunnen floreren.

Elke metafoor gaat mank. Sociale veiligheid is geen spel, maar een menselijke realiteit met echte risico's, echte pijn én echte hoop. Wie het hele veld durft te zien heeft het door – gewenst en ongewenst gedrag tussen de veldspelers, bewezen interventies voor gewenste samenwerking, de invloed van de lagen onder het speelveld op dit gedrag, en de professionals erom heen die betekenis geven aan opvang, beleid, spelregels en handhaving.

Je gaat het pas zien als je het doorhebt

We zijn dit boek begonnen met de spelers op het veld. Hoe toepasselijk is daarbij bovenstaande uitspraak van Cruijff. De spelers op het veld spelen in clusters. Ze bouwen een aanval op waarbij een mooie pass tot een doelpunt kan leiden. Ze spreken af hoe ze een corner nemen, hoe ze rust en overzicht in het spel opbouwen. Maar het kan ook zijn dat ze hun eigen gang gaan, verdedigers gezamenlijk vloeren, de aanvoerder laten voor wat hij zegt, konkelen met de coach of een scheidsrechter ter verantwoording roepen. Er gaat veel geld in om en de belangen zijn groot. Dat maakt het spel hard. Door te denken in permanente individuele rollen van dader of slachtoffer komen we niet tot betere samenwerking. Daar is het hele team voor nodig inclusief, aanvoerder en coach. Doen we dat niet dan krijgen de mensen om het veld steeds meer werk. Om met de wijze woorden van Cruijff te eindigen: 'Voetbal is een spel van fouten. De ploeg die de minste maakt is de beste'.



Bijlages

Bijlage 1

Bij hoofdstuk 4 en 5

De ontwikkeling van de Samenwerkings-analyse®

De Samenwerkings-analyse is ontwikkeld in twee stappen. Eerst werd de Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ) ontwikkeld voor het meten van negatief werkgedrag (1). Vervolgens volgde de Integrated Positive Work Behavior Questionnaire (IPWBQ) om positief werkgedrag in kaart te brengen. Dat beschrijven we in deze bijlage. Deze twee instrumenten zijn samengebracht in de Samenwerkings-analyse.

Discriminante validiteit

Een meetinstrument moet uitsluitend meten wat het beoogt te meten. Dit principe heet discriminante validiteit. Wanneer vragenlijsten gedragingen meten die onder meerdere constructen vallen, ontstaat verwarring. Bijvoorbeeld: als een vragenlijst bedoeld is om angst te meten, maar grotendeels overlapt met een depressielijst, is de validiteit onvoldoende. Dit probleem doet zich ook voor bij negatief werkgedrag, waar constructen als agressie, pesten, intimidatie en discriminatie vaak overlappen in het gedrag dat ze beschrijven. Daardoor worden gedragingen dubbel geteld en blijft onduidelijk waarover het publieke debat precies gaat.

Methode 1: Ontwikkelen van een geïntegreerde definitie negatief werkgedrag

In een eerste studie deden we een literatuuronderzoek naar overeenkomsten en verschillen in 489 definities¹³⁵ van 16 internationaal meest geciteerde definities van negatief werkgedrag (2). Hieruit kwamen belangrijke overeenkomsten naar voren:

- Hetzelfde type gedrag wordt beschreven.
- Dezelfde schade die dit gedrag veroorzaakt wordt beschreven.
- Dader, slachtoffer en getuige spelen een centrale rol.
- Het gedrag is systematisch herhalend, kan escaleren in de tijd en kan zowel zichtbaar als onzichtbaar zijn.

Daarnaast bevatten sommige definities unieke elementen. Zo wordt soms ook positief gedrag benoemd of worden meerdere rollen onderscheiden, die bovendien in de loop van de tijd kunnen wisselen. Op basis van deze inzichten formuleerden we een nieuwe, geïntegreerde definitie van negatief werkgedrag (zie hoofdstuk 4 het kwaad).

Een nieuw element in deze definitie is dat negatief werkgedrag wordt beschreven als een dynamisch proces. Rollen als dader, slachtoffer, helper, ondersteuner, buitenstaander of aanstichter kunnen door medewerkers afwisselend worden

135. Totaal 3553 studies leverden 489 papers op met definities (2).

ingenomen (3). Ook externe actoren zoals klanten, cliënten, leerlingen of publiek worden meegenomen, omdat zij een belangrijke rol kunnen spelen in de dynamiek van negatief werkgedrag (4).

Items NWB from instruments																										
NWB Dimension		Physical (180)					Material (125)					Psychological (400)					Sociocultural (138)			Digital (210)		Pattern (3)				
	subcategory	bodily attacks	bodily threats	body language	physical isolation	physical tasks	Property	Resources	Job decisions	Sabotage	material displays	Verbal	Non verbal	Threaten	Excluding	Hinder work	Identity	Demographic	Organization	cyber enabled	cyber dependent	escalation	visibility			
Aggression																										
1.BNGS		3	1	3		2		1		2		7				2	2				1					
2.IAS-T				2			2	2				13	9		7											
3.FSS		2			3	1	1	3	3	1	7	11	1	2	6	2	16									
4.Cyber aggression		9	2				2					9	3							59						
5.HABS-CS		1	1	2	1			1				5			4	2	1									
6.HABS-U		5		1								4		1												
Bullying																										
7.IOS		4				1						5	3	5	2						1					
8.WBQ-BO		2						1	1			12	3	3	5	1										
9.NAQ-R		1	1	3		1		1	1			12		4	3		3									
10.Cyber NAQ					1			1	2			9		3	3											
11.EAPA-T					1	1				1		3	1	2	1											
12.PHCS																					16	2				
13.WCM												5	1	1			2	1			19					
14.BPBQ		6						2				6		3	2						17	2				
15.CBQ								10													10	1				
16.ICA-W																										
Mobbing																										
17.Leymann-effects		1	2		1	1				1		4	1	1	5		5									
18.LEMS-II		1		1								5		1	1		3									
Harassment/Discrimination																										
19.WHS				2	1							13	2	1	5	1	1									
20.EHE												7					2									
21.GWHQ		4			1				3	3		12		4	1	1	2									
22.Cyber harassment			1									4					5	10			2					
23.SEQ											1										3					
Deviance																										
24.IODS			1					4	1		6	3	3				3	1								
25.Cyber loafing																					11					
26.WSMQ																					2	2				
CWB																										
27.CWB-C		2	1	1				3		17		9	3	1	1	2	1							1		
Violence																										
28.Violence research		10	3									6		1			11	16	1							
Abuse																										
29.ASS Abusive supervision scal									1			9	2		2		1									
Terror																										
30.LIPT		1	3	1	2	1		2				10	6	4	6	2	5	3								
31.Cyber stalking		2	2					1			1			2							9			1		
Injustice																										
32.KIS Khattak Injustice scale								1		9			3	1												
Interpersonal conflict																										
33.IWES		5	1	1					1	2		15		3	2		1									
34.ICAWS												2	2													
Victimization/scapegoating																										
35.PVS			2	1								4	1		1											
36.JVQ		36	3			2		4				6		1	1		9	2								
37.Cyberstalking victimization														1							4	1				
Micropolitics																										
38.POPS										10			5	2	1				1							
Ostracism																										
39.WOS															10											
Incivility																										
40.WIS												4			2		1									
41.UWBQ			1					3	3			6			3	2					7					
42.Cyber incivility																					14					
Social safety																										
43.SVI		7	3					4				2					2	4								
44.Monitor social safety			4								1	1					4	7	1							
45.Digital safety		3	3						1								4		2		5	22		1		
Total data from subcategories		105	34	25	7	9		38	23	32	29	3	215	49	47	74	15	89	44	5	180	30		2	1	
Total 1056 items from instruments																										
INWBQ viral reach 2 items																						3				
INWBQ self developed 4 items																								2	2	
INWBQ total NWB items 76		3	2	2	1	1		4	3	2	3	1	6	2	2	2	2	8	4	3	8	8		2	2	1

TABEL 1. Verdeling van items per label, dimensie en subcategorie voor de INWBQ

Methode 2: Het meten van negatief werkgedrag

Om deze definitie te vertalen naar een meetinstrument analyseerden we 45 internationale vragenlijsten en 48 studies, samen goed voor 1056 items. Deze items zijn geordend in vijf dimensies zonder overlap: fysiek, materieel, psychologisch, socio-cultureel en digitaal negatief werkgedrag. Daarbij werden zes rollen onderscheiden: dader, slachtoffer, helper van de dader, ondersteuner van het slachtoffer, buitenstaander en getuige.

De resultaten zijn besproken met drie internationale experts, waarna de Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ) werd aangepast op hun suggesties. Dit instrument vormt samen met de IPWBQ de Samenwerkings-analyse, die in het vervolg van dit hoofdstuk wordt toegelicht.

De ontwikkeling van de INWBQ

De ontwikkeling van de Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ) verliep in verschillende fasen. In dit onderdeel beschrijven we hoe de items zijn geselecteerd en aangepast om het volledige spectrum van negatief werkgedrag valide en betrouwbaar te meten. We gaan in op de rol van omgescoorde items, lichten toe waarom deze herformulering noodzakelijk was, en leggen uit hoe de uiteindelijke itemselectie binnen de vijf dimensies van negatief werkgedrag tot stand kwam.

Omgescorde items

In bestaande vragenlijsten over werkgedrag worden items soms omgescoord geformuleerd. Zo bevat de vragenlijst van de Arbeidsinspectie naar ongewenst gedrag op 14 Nederlandse universiteiten (5) het item 'Het is moeilijk om collega's binnen mijn afdeling om hulp te vragen'. Hoewel dit een negatieve formulering is, gaat het in feite om een vraag naar psychologisch veilig gedrag. Een voorbeeld voor een omgescoord item naar negatief werkgedrag staat in de *Perceptie van Organisatorische Politiek Schaal* (POPS) (6): 'Mijn manager legt elke beslissing over mijn werk heel duidelijk uit'. In feite wordt hier naar positief werkgedrag gevraagd terwijl de vragenlijst politieke spelletjes beoogt te meten. Als het item in negatieve vorm zou zijn gesteld – 'Mijn manager legt beslissingen over mijn werk niet uit' – zou er wél sprake zijn van negatief werkgedrag. Belangrijk is echter dat de afwezigheid van negatief gedrag niet automatisch duidt op de aanwezigheid van positief gedrag: beide zijn verschillende constructen en liggen niet op één dimensie.

Het gebruik van omgescoorde items dient vaak meer doelen dan variatie in de vragenlijst. Het voorkomt bijvoorbeeld dat uitsluitend negatief geformuleerde items leiden tot een kunstmatig hoge interne consistentie (α). Maar de interpretatie blijft problematisch. Een lage score op 'het is moeilijk om collega's om hulp te vragen' kan betekenen dat dit niet moeilijk is, maar zegt nog niets over de mate van samenwerking en steun in het team. Een item dat expliciet positief gedrag meet, zoals: 'Collega's vragen elkaar om hulp en steunen elkaar', geeft daar wél informatie over. In de INWBQ hebben we dit principe toegepast.

Daarom werden alle items uit bestaande instrumenten omgezet naar formuleringen die daadwerkelijk negatief werkgedrag meten. Voorbeelden hiervan zijn:

- ‘Mijn werkrooster is redelijk’ → ‘Mijn werkrooster is onredelijk’
- ‘Werknemers worden aangemoedigd om zich openlijk uit te spreken, zelfs wanneer dit kritiek betreft op gevestigde ideeën’ → ‘Werknemers worden ontmoedigd om zich openlijk uit te spreken, zelfs wanneer dit kritiek betreft op gevestigde ideeën’ Injustice Scale (7).

Itemselectie voor de INWBQ

Om een systematische selectie te maken, werden alle items binnen de vijf dimensies van negatief werkgedrag geordend op inhoudelijke overeenkomst. Daaruit ontstonden per dimensie subcategorieën. Voor de dimensie *psychologisch wangedrag* zijn dat bijvoorbeeld de subcategorieën verbaal, non-verbaal, dreigen, uitsluiten en hinderen van werkzaamheden. Binnen elke subcategorie werden de items opgeteld (zie Tabel 2).

Dimensies (items)	Fysiek (180)	Materieel (125)	Psychologisch (400)	Sociocultureel (138)	Digitaal (209)
Subcategorie Aantal items	Lichamelijke aanval 105	Eigendom 38	Verbaal 215	Identiteit 89	Cyber enabled 180
	Lichamelijke dreiging 34	Bronnen 23	Non-verbaal 49	Demografie 44	Cyber dependent 30
	Lichaamstaal 25	Besluiten werk 32	Dreigen 47	Organisatie 5	
	Fysiek isoleren 7	Sabotage 29	Uitsluiten 74		
	Fysieke taken 9	Materiële uitingen 3	Hinderen van werkzaamheden 15		

TABEL 2. Dimensies (totaal items) subcategorieën van NWB

Het item met de hoogste frequentie kreeg de hoogste rangorde en werd geselecteerd als representatief item voor de INWBQ. Dit zorgde voor een evenwichtige dekking van het construct, waarbij zowel breedte als inhoudelijke diepgang behouden bleef.

In de subcategorie ‘verbaal psychologisch’ vonden we de meeste items over persoonlijk vernederen (42 items). Deze subcategorie kreeg daarmee de hoogste rangorde en werd noodzakelijk geacht voor representatie in de INWBQ. Per hoogste rangorde werd één item geselecteerd. Uiteindelijk selecteerden we op deze manier voor deze categorie zes items over psychologisch wangedrag uit de zes hoogste subcategorieën

in de INWBQ. Dit is meer dan uit de andere categorieën vanwege de aanzienlijk grotere hoeveelheid items (215 van de 400).

De reden dat we de zes hoogste rangordes hier selecteerden en niet meer is discutabel. We streefden naar een evenwichtig aantal items per dimensie. Bij de dimensie sociocultureel werden meer items toegevoegd om te differentiëren naar onder andere gender, ras, leeftijd, handicap. Bij digitaal zijn twee extra vragen toegevoegd over het digitale gebruik (zie Tabel 3).

Item inhoud	Totaal items Rangorde	
Persoonlijk vernederen	42	1
Professionaliteit betwijfelen	30	2
Roddelen	27	3
Aanhoudend onterecht bekritiseren	21	4
Belachelijk maken	20	5
Beschuldigen	18	6
Schreeuwen	16	7
Vloeken	11	8
Beledigen	9	9
Liegen	4	10
Sarcastisch praten	2	0
Plagen	2	0
Ruzie maken	2	0
Verwijderde double barreled items	4	0
Verwijderde constructnaam als gedrag	3	0
Totaal	215	

TABEL 3. Subcategorie Verbaal Psychologisch NWB, item rangorde

De hoogste rangordes uit iedere subcategorie werden op deze wijze geselecteerd voor de INWBQ. Voor psychologisch verbaal werden dit veertien items: zes verbaal, twee non-verbaal, twee dreigen, twee uitluiten, en twee hinderen van werkzaamheden. Zie ook Tabel 1 in de onderste balk voor het totaal aan geselecteerde negatief gedrag-items voor de INWBQ.

De INWBQ

Het resultaat is een geïntegreerde vragenlijst voor negatief werkgedrag (INWBQ). We zouden hier graag alle items van deze vragenlijst weergeven. Maar dat doen we niet. In dat geval kan iedereen in het land er namelijk mee aan de slag. En dat is onwenselijk omdat we een centraal punt voor data verzameling nodig hebben. Met deze data kan namelijk belangrijk vervolgonderzoek plaatsvinden om de vragenlijst verder te verbeteren en aan te passen. Om aanvullend onderzoek en kwaliteitsborging te garanderen is deze vragenlijst beschermd met copyright.

We geven een aantal items weer per dimensie voor een indruk. De toelichting op elke dimensie heb je al in hoofdstuk 4 kunnen lezen.

Onder fysiek wangedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Iemand werd bedreigd met fysiek geweld.
2. Iemand vertoonde intimiderende gebaren (door bijvoorbeeld met de vinger wijzen, inbreuk te maken op de persoonlijke ruimte, de weg te versperren).

Onder materieel wangedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Iemand heeft noodzakelijke informatie achtergehouden.
2. Iemand streek de eer op voor andermans werk of ideeën.

Onder psychologisch wangedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Er werd iemand persoonlijk vernederd of gekleineerd waar anderen bij waren.
2. Iemand kreeg onterecht de schuld van problemen op het werk.

Onder sociocultureel wangedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Iemand werd gediscrimineerd op basis van zijn leeftijd.
2. Iemand gebruikte racistische scheldwoorden om werknemers te beschrijven.

Onder digitaal wangedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Iemand deelde foto's of video's op internet om anderen belachelijk te maken.
2. Iemand gebruikte werkgegevens/data van een collega zonder medeweten, inclusief gegevens die in de cloud zijn opgeslagen.

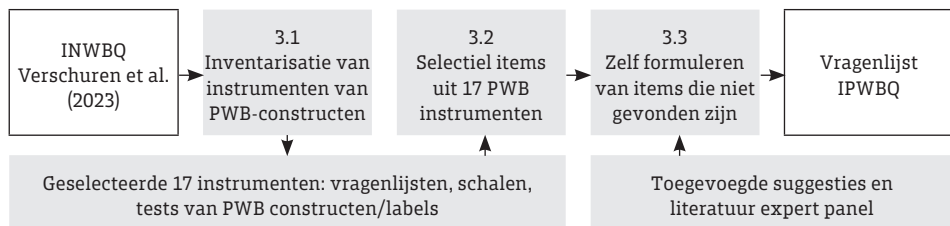
Bij digitaal gedrag wordt ook het gebruik van technologie en tools gemeten en de digitale tijdsbesteding.

B. Integrated Positive Work Behavior Questionnaire (IPWBQ)

Methode 3: De ontwikkeling van de IPWBQ

Voor de ontwikkeling van de IPWBQ hebben we in omgekeerde volgorde gewerkt ten opzichte van de ontwikkeling van de INWBQ. Na het benoemen van de dimensies, zochten we per item van de INWBQ naar vragenlijsten om positief gedrag-items te selecteren. Op deze wijze ontwikkelden we evenveel items voor positief werkgedrag als voor negatief werkgedrag.

Ten slotte legden we de IPWBQ voor aan een nationaal panel van experts in dit onderzoeksveld. We vroegen feedback en advies aan een deskundige per dimensie. Hun suggesties voor verbetering en aanvullingen namen we over.



FIGUUR 1. Ontwikkelproces IPWBQ

Dimensies van de IPWBQ

We hebben de volgende dimensies benoemd: beleefdheid, integriteit, psychologische veiligheid, inclusie, en digitale veiligheid. Vervolgens hebben we ook positief gedrag-items bedacht voor de subcategorieën van de IPWBQ. Voor beleefdheid waren dit fysieke aandacht voor elkaar, fysieke attentie, lichaamstaal, fysiek includeren, en fysieke taken.

Voor integriteit waren dit eigendomsbescherming, bronnen delen, rechtvaardig besluiten, samenwerken, en uitingen afstemmen. Voor psychologische veiligheid bedachten we positief verbaal, positief non-verbaal, bescherming, accepteren, en facilitering van werkzaamheden. Voor inclusie en digitale veiligheid bleven de subcategorieën van de IPWBQ hetzelfde (zie: Tabel 4).

Dimensies	Beleefdheid 9	Integriteit 13	Psycho- logisch veilig 14	Diversiteit & Inclusie 15	Digitaal veilig 16
Subcategorie	Lichamelijke notie 3	Eigendom beschermen 4	Positief verbaal 6	Identiteit 9	Cyber enabled 8
	Lichamelijke attentie 2	Bronnen delen 3	Positief non-verbaal 2	Demografie 4	Cyber dependent 8
	Lichaamstaal 2	Rechtvaardig besluiten 2	Bescherming 2	Organisatie 3	
	Fysiek includeren 1	Samenwerken 3	Accepteren 2		
	Fysieke taken 1	Uitingen afstemmen 1	Faciliteren van werkzaamheden 2		

TABEL 4. Dimensies (totaal items) en subcategorieën positief werkgedrag

Item selectie IPWBQ

We zochten naar meetinstrumenten voor positief werkgedrag in Google Scholar, de studies uit methode 1 en 2 (1,2), en vroegen de experts naar aanvullende vragenlijsten. Dit leverde 11 positief-werkgedrag meetinstrumenten en studies op met vragenlijsten (zie Tabel 5).

Instrumenten positief werkgedrag

1. Study Organizational Justice Scale (OJS) (8) 20 items collected for study by Colquit (8) from:
 - Thibaut & Walker (1975)
 - Leventhal (1980)
 - Bies & Moag (1986)
 - Shapiro et al. (1994)
2. Political Skill Inventory (PSI)
3. Study Organizational Citizenship behaviors (OCB) 27 items collected for study by Coleman & Borman (9) from:
 - Borman et al., 1985;
 - Brief & Motowidlo, 1986;
 - George & Brief, 1992
 - Graham, 1986;

- Karembyya, 1990;
- Katz & Kahn, 1978;
- Morrison, 1994
- Organ, 1988;
- Puffer, 1987;
- Smith et al., 1983
- Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994;
- Williams & Anderson, 1991;
- 4. Employee Satisfaction Inventory (ESI)
- 5. Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) (10)
- 6. Job Crafting Scale (JCS)(11)
- 7. Study Psychological safety scales (PS) collected for study by Edmondson from:
 - Edmondson (12)
 - Edmondson and Wooley (13)
 - Edmondson (Edmondson, 1999)
 - Anderson and West (used by Kivimaki et al., 1997) (14)
- 8. Diversiteit & Inclusie, Checklist Diversiteit & Inclusie (CDI) (15)
- 9. Inclusie op ziekte (16)
- 10. Integrity
- 11. Digital safety (17)

TABEL 5. Instrumenten positief werkgedrag

De IPWBQ

Het resultaat is een geïntegreerde vragenlijst voor positief werkgedrag (IPWBQ). In verband met copyright geven we ook van de IPWBQ een aantal items weer per dimensie voor een indruk. De toelichting op deze dimensies heb je al in hoofdstuk 5 kunnen lezen.

Onder beleefd en empathisch gedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Iemands werk werd overgenomen die het even niet aankon.
2. Iemand toonde inlevingsvermogen bijvoorbeeld door: aandachtig te luisteren, niet te dicht bij iemand te staan, de deur voor iemand open te houden.

Onder rechtvaardig en integer gedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Werk gerelateerde informatie werd gedeeld in dit team.
2. Het was hier 'ere wie ere toekomt', niemand uitgezonderd.

Onder psychologisch veilig gedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Wie een probleem had in dit bedrijf, kon erop vertrouwen dat zijn/haar manager voor hem/haar opkomt.
2. Leden van dit team waren in staat om problemen en lastige kwesties aan te kaarten.

Onder diversiteit en inclusie zijn deze twee items opgenomen:

1. Het werk was aangepast aan de competenties en levensfasen van de medewerkers.
2. Wij doen allemaal ons best zodat iedereen erbij hoort, ongeacht verschillen zoals ras, nationaliteit etc.

Onder digitaal veilig gedrag zijn deze twee items opgenomen:

1. Iemand deelde foto's of video's op internet met instemming van de persoon in kwestie.
2. Iemand sloeg zijn gegevens/ data beveiligd op.

De Samenwerkings-analyse. In de Samenwerkings-analyse worden beide vragenlijsten naar positief en negatief werkgedrag samengevoegd. Ook de patronen van systematische herhaling, de periode waarover wordt gemeten, escalatie en actorrollen die we bij negatief werkgedrag meten worden voor positief werkgedrag aangehouden.

Patronen meten: negatief werkgedrag vertoont een patroon van systematische herhaling, duurt een bepaalde periode, kan escaleren in tijd en kan van zichtbaar naar onzichtbaar veranderen. Daarom is het belangrijk om deze patronen te meten (2).

Systematische herhaling: We meten de frequentie van zowel negatief als positief werkgedrag op een vijfpuntschaal: Nooit, Zelden, Minstens een keer per maand, Minstens een keer per week, Dagelijks. Dit omdat we veronderstellen dat eenmalig positief werkgedrag niet zal leiden tot normalisering in de groep maar ingeslepen dient te worden door herhaling. Onderzoek met deze vragenlijst moet nog aantonen of deze veronderstelling klopt.

Periode: Verder nemen we aan dat voor zowel positief als negatief gedrag een bepaalde periode nodig is om terug te kijken en te evalueren. We hanteren hiervoor een jaar.

Escalatie: We voegden totaal zeven items toe over escalatie. Er zijn vier escalatie vragen voor negatief werkgedrag. Een voorbeeld is het item: escaleerde het digitale gedrag van virtueel naar het echte leven? Er zijn drie escalatie vragen voor positief werkgedrag. Een voorbeeld is het item: werd het positieve gedrag geleidelijk sterker bij meer mensen?

Actorrollen meten: De Samenwerkings-analyse is onderscheidend omdat ze de frequentie meet van gewenst en ongewenst gedrag via een organisatie netwerkanalyse. De rapportage visualiseert hoe verschillende actoren op team- en organisatieniveau in gewenst en ongewenst gedrag met elkaar verbonden zijn. De frequentie die hierin gemeten wordt geeft de intensiteit van dit gedrag tussen de actoren aan.

Organisatie Netwerk Analyse: Het uiteindelijke resultaat is een vragenlijst met vijf dimensies die zowel positief als negatief werkgedrag meet in organisaties. We vragen bij elke dimensie eerst het positieve en daarna het negatieve werkgedrag uit. We veronderstellen dat de volgorde van negatief en positief gedrag uitvragen elkaar beïnvloedt. Door eerst positief gedrag uit te vragen worden negatief gedrag vragen die erop volgen wellicht als milder beoordeeld.

Afname: De uiteindelijke Samenwerkings-analyse wordt afgenomen via een Organisatie Netwerk Analyse met behulp van het IT-platform van Qultify en bevat vijf dimensies. De afname geschiedt per 2 dimensies: in week 1: Beleefdheid en Fysiek wangedrag. In week 2 Integriteit en Materieel wangedrag enzovoorts. Iedere dimensie wordt ingeleid met een kort introductiefilmpje dat uitlegt wat voor gedrag de betreffende dimensie inhoudt.

Aan het eind van de gewenste en ongewenste items in de dimensie volgen vijf vragen naar de rol die iemand als reactie innam op dit gedrag. Steeds wordt eerst het gewenste gedrag uitgevraagd en daarna het ongewenste gedrag. Dit is een belangrijke aanvulling omdat mensen bij het inventariseren van ongewenst gedrag in een beleving kunnen komen wat er mis is in de organisatie en daardoor het gewenste gedrag mogelijk lezen als zaken die nog niet op orde zijn. Andersom is dat niet het geval.

Taalgebied: De Samenwerkings-analyse is ontwikkeld voor Nederland of voor Nederlandstalige bedrijven in het buitenland. Er is naast deze Nederlandse versie ook een Engelse en Duitse vertaling ingebouwd bij Qultify.

Frequentie			Actorrollen	
1	2	3	4	5
Beleefdheid 9 items	Integriteit 13 items	Psychologisch veilig gedrag 14 items	Inclusie 15 items	Digitaal veilig gedrag 16 items
Fysiek wangedrag 9 items	Materieel wangedrag 13 items	Psychologisch wangedrag 14 items	Sociocultureel wangedrag 15 items	Digitaal wangedrag 16 items

FIGUUR 5. De tien dimensies van de Samenwerkingsanalyse

Expertpanel: In alfabetische volgorde: Maurice Crul¹³⁶ doet onderzoek naar Beloning (inclusie), Paul Jansen¹³⁷ naar Justice (rechtvaardigheid), Aukje Nauta¹³⁸ naar schaamte, stress en conflicten op de werkvloer, Elmira Nijhuis¹³⁹ naar psychologische veiligheid, Wolter Pieters¹⁴⁰ naar digitale veiligheid, Maria Tims¹⁴¹ naar ontwikkeling van pro activiteit van werknemers zoals *job crafting*. Hun feedback voor de ontwikkeling reikten verder dan deze specialisaties. Paul, Wolter, Aukje, en Maria hebben ook een bijdrage geleverd met gefundeerde feedback en suggesties op de methodologische aspecten in de ontwikkeling van de Samenwerkings-analyse. Zij gaven unaniem aan dat validiteit en betrouwbaarheid onderzoek nu eerst nodig is om de goede aanpassingen te doen aan de Samenwerkings-analyse. Ik ben hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdrage in deze fase van de ontwikkeling van dit instrument.

Met de subsidie die we van Instituut Gak ontvingen heb ik heel veel professionals, adviseurs, beleidsmakers en onderzoekers weten te inspireren om met de Samenwerkings-analyse aan de slag te gaan. Een grote groep van afnemers is op het moment van het schrijven van dit boek nog niet bereikt. Hierdoor zijn er nog onvoldoende data om al belangrijke aanpassingen te doen. De komende jaren zal dit onderzoek hopelijk meer gestalte gaan krijgen.

136. **Maurice Crul** is Professor in de Sociologie op de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij doet al meer dan 25 jaar onderzoek naar de school- en arbeidsloopbanen van migrantenkinderen in Europa. Crul geldt dan ook als expert op het gebied van kansenongelijkheid in het onderwijs en het bedrijfsleven.

137. **Paul Jansen** is Professor Emeritus. Van 1992 – 2021 werkte hij als Professor of Industrial Psychology binnen de vakgroep HRM van de Afdeling Business Administration, School of Business and Economics op de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij was medeoprichter en bestuurslid van member van het 'HRM Network NL' (www.hrm-network.nl/). Zijn onderzoeksinteresses liggen managementontwikkeling, carrières, assessment (o.a. assessment centra, 360-graden feedback) en prestatie management.

138. **Aukje Nauta** is bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit Leiden. Ze heeft een benoeming vanwege de interuniversitaire ambachtsschool SIOO.

139. **Elmira Nijhuis** is jurist en gepromoveerd op psychologische veiligheid bij de VU Amsterdam. Ze adviseert organisaties, besturen en strategische teams als zelfstandig consultant en expert in conflictmanagement. Ze geeft lezingen in het hele land.

140. **Wolter Pieters** is hoogleraar Work, Organisations and Digital Technology aan de faculteit Sociale Wetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen en nationaal coördinator van het thema "De menselijke factor in nieuwe technologieën" van de sectorplannen in de sociale wetenschappen. Hij heeft een interdisciplinaire achtergrond in informatica en techniekfilosofie en heeft veel gepubliceerd over cyberrisicomanagement, informatie-ethiek en menselijke factoren in cyberbeveiliging. De afgelopen jaren heeft hij zich gespecialiseerd in praktijken rond digitalisering, met name cyberveilig gedrag en het gebruik van AI op het werk.

141. **Maria Tims** is professor bij de afdeling Management and Organisatie en Afdeling Business Administration, School of Business and Economics binnen de vakgroep HRM van de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze bekleedt hier de leerstoel the Future of Work. Haar wetenschappelijke en praktische expertise ligt op het gebied werkontwerp op individueel en teamniveau en het beheren van proactief gedrag van personeel.

Bijlage 2

Bijlages bij Hoofdstuk 11 De cultuur

In het hoofdstuk over cultuur worden twee meetinstrumenten genoemd die de organisatie cultuur meten: de OCAI-vragenlijst van Quinn, en de Cultuurtest van Handy.

We geven de vragen van beide tests hier weer voor een indruk. Meer informatie over deze tests, de afname, scoring, grafische weergave in een zogenaamd spindigram wordt hierover op internet ruimschoots geboden.

De OCAI-vragenlijst (18,19)

De OCAI-vragenlijst bestaat uit zes vragen. Elke vraag weerspiegelt één van de zes cultuuraspecten van het OCAI-model. Elke vraag bestaat uit vier uitspraken, A, B, C en D. Over de vier uitspraken dienen 100 punten te worden verdeeld, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij de organisatie. Uitspraken die het beste passen bij de organisatie krijgen de meeste punten. In het scoreformulier neem je de scores uit de vragenlijst over. Om tot een totaal te komen tel je de scores (per kolom) bij elkaar op en deel je deze score door zes. De OCAI en de wijze van scoren wordt uitgelegd op <https://www.ocai-online.com/nl/over-het-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

1. **Dominante kenmerken:** *bij de eerste vraag wordt duidelijk welk kenmerk van de organisatiecultuur het meest dominant aanwezig is.*
 - A. Mijn organisatie heeft een persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen kennen elkaar goed.
 - B. Mijn organisatie is zeer dynamisch. Er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
 - C. Mijn organisatie is sterk resultaat gericht. De mensen zijn erg competitief en gericht op het afronden van het eigen werk en het boeken van resultaten.
 - D. Mijn organisatie is strak geleid en gestructureerd. Mijn organisatie kenmerkt zich door regels en formele procedures.
2. **Leiderschap:** *bij de tweede vraag wordt duidelijk waar de leider(s) in haar leiderschap de focus op legt.*
 - A. De leiders in mijn organisatie leggen de nadruk op het ondersteunen, stimuleren en motiveren van de mensen binnen de organisatie.
 - B. De leiders in mijn organisatie zijn vooral ondernemend, vernieuwend en bereid om risico's te nemen.
 - C. De leiders in mijn organisatie zijn vooral zakelijk en resultaat gericht.
 - D. De leiders in mijn organisatie leggen de nadruk op het soepel functioneren, coördineren en organiseren van de organisatie.

3. **Samenwerking:** *bij de derde vraag wordt duidelijk op basis van welke waarden medewerkers met elkaar samenwerken.*
- E. In mijn organisatie vindt samenwerking plaats op basis van vertrouwen, overleg, meedenken en consensus
 - F. In mijn organisatie vindt samenwerking plaats op basis van vrijheid, de ambitie om continu te verbeteren, en het nemen van risico's.
 - G. In mijn organisatie vindt samenwerking plaats op basis van het halen van resultaten, competitie en het maximale uit jezelf en elkaar willen halen.
 - H. In mijn organisatie vindt samenwerking plaats op basis van functie en procesbeschrijvingen en werkinstructies.
4. **Verbondenheid:** *bij de vierde vraag wordt duidelijk waarom medewerkers zich met de organisatie en elkaar verbonden voelen.*
- I. In mijn organisatie voelen medewerkers zich met de organisatie en elkaar verbonden door wederzijds vertrouwen, respect en loyaliteit.
 - J. In mijn organisatie voelen medewerkers zich met de organisatie en elkaar verbonden.
 - K. In mijn organisatie voelen medewerkers zich met de organisatie en elkaar verbonden.
 - L. In mijn organisatie voelen medewerkers zich met de organisatie en elkaar verbonden.
5. **Strategische accenten:** *bij de vijfde vraag wordt duidelijk op welke aspecten de organisatie de nadruk legt om haar doelen te bereiken.*
- A. Mijn organisatie legt in haar strategie de nadruk op het ontwikkelen en ondersteunen van mensen. Er wordt geïnvesteerd in wederzijds vertrouwen, integriteit en samenwerking.
 - B. Mijn organisatie legt in haar strategie de nadruk op &D, het wendbaar maken van de organisatie en het creëren van uitdagingen.
 - C. Mijn organisatie legt in haar strategie de nadruk het realiseren van de lange termijn doelen en op de monitoring- en beloningsystemen.
 - D. Mijn organisatie legt in haar strategie de nadruk het verder professionaliseren en efficiënter maken van de organisatie.
6. **Definitie van succes:** *bij de zesde vraag wordt duidelijk hoe een organisatie succesfactoren definieert.*
- A. In mijn organisatie wordt succes uitgedrukt in termen van werkgeluk, samenwerking, en een stimulerende en veilige werkomgeving.
 - B. In mijn organisatie wordt succes bepaald door de mate waarin nieuwe producten innovatief en baanbrekend zijn.
 - C. In mijn organisatie wordt succes uitgedrukt in de mate waarin de doelen worden gerealiseerd en het bedrijf een bepaalde dominantie heeft in de markt.

- D. In mijn organisatie wordt succes afgeleid van de mate van stabiliteit en voorspelbaarheid van de organisatie.

Cultuurtest volgens Handy (20)

Deze test is digitaal af te nemen op: https://managementmodellensite.nl/cultuur-volgens-handy/#google_vignette Op deze site is een uitleg over de wijze van scoren en rapportage te vinden.

1. **Als iemand in uw bedrijf een verschil van mening heeft met een collega, dan:**
 - a. discussiëren zij erover, ieder doet na de discussie wat hem het beste lijkt
 - b. discussiëren zij erover, ieder doet na de discussie wat hem het beste lijkt
 - c. gaan ze samen na wat het beste voor het bedrijf is en doen dat dan zo
 - d. leggen zij het conflict voor aan hun chef, die de beslissing neemt
 - e. ontstaat er een debat, waarin de beste man wint.
2. **Als er voor uw bedrijf een voordeeltje met risico's te halen valt, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking worden gesteld, dan:**
 - a. begint ieder die ermee te maken heeft snel informatie te verzamelen en de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het
 - b. doen we het alleen als het redelijkerwijze kan, alle regels overboord zetten kun je ook niet doen
 - c. grijpt de directeur in, beslist om het al of niet te doen en zegt iedereen wat hij moet doen en laten
 - d. is er meestal alleen belangstelling van de groep als het een interessante klus is, overigens heeft natuurlijk niemand bezwaar en zal helpen zoveel hij kan.
3. **De redenen waarom mensen in mijn organisatie zich inspannen zijn voornamelijk:**
 - a. omdat de klus klaar moet en je daar met z'n allen voor staat
 - b. omdat er van je verwacht wordt, dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert
 - c. omdat het werk je belangstelling heeft en het een stuk van jezelf is geworden
 - d. omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat, bovendien krijg je je baas op je nek als je er niet aan trekt.
4. **Als iemand in mijn organisatie ruzie heeft met zijn chef, dan:**
 - a. Is er een beroepsprocedure die hij kan volgen om een bindende uitspraak te krijgen
 - b. is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is, zo ja, dan zorgen we er voor dat de ruzie wordt bijgelegd

- c. zal hij misschien proberen de chef er onder te krijgen, maar meestal geeft hij toe
- d. zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen, maar als dat niet lukt, zullen ze elkaar voortaan wel ontlopen, of de man zoekt een andere baan.

5. Als iemand niet meer tevreden is met zijn baan, zal hij gewoonlijk:

- a. ander werk gaan doen of een andere baan zoeken.
- b. een andere bijdrage leveren binnen het totale te verrichten werk.
- c. een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan zijn chef of personeelszaken
- d. voor promotie vechten.

6. Als om een bepaald doel te bereiken iemand in de organisatie de schuld op zich moet nemen, of schade leidt, of tekort moet worden gedaan, dan:

- a. hangt het ervan af of het een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoge en machtige man gebeurt het niet zo gauw, bij een lage man met weinig invloed gebeurt het eerder.
- b. helpen we de man dat te accepteren. als hij dat niet kan, gebeurt het niet of anders zal hij wel weggaan.
- c. is dat jammer voor de persoon in kwestie, maar die moet dan maar door de zure appel heen bijten
- d. wordt nagegaan of er een tegemoetkoming kan worden gegeven en wat er in vorige gevallen is gedaan, afhankelijk daarvan gebeurt het of gebeurt het niet

7. Als een concurrent ons een project dreigt af te pikken, dan:

- a. dan is dat vervelend voor de degene die er zich druk over heeft gemaakt; we helpen hem dan natuurlijk ook; maar als hij het project niet kan houden, zal hij wel een ander leuk project vinden.
- b. duurt het even voordat we reageren, maar dan zetten we alles op alles om met een goede strategie te reageren; soms is het verstandig een andere klus aan te pakken, soms kunnen we de aanpak van ons project verbeteren en zo de buit binnenhalen.
- c. kunnen we protesteren, maar als hij een betere aanbieding heeft zal dat weinig helpen, bovendien beslist de klant tenslotte
- d. proberen we hem direct een spaak in het wiel te steken, goedschiks of kwaadschiks moeten we hem eronder houden

8. Als iemand niet zo goed meer mee kan, dan:

- a. accepteren we dat hij minder werk gaat doen en helpen hem dat te aanvaarden
- b. krijgt iemand anders zijn baan en hij gaat eenvoudiger werk doen als dat er is.
- c. zal hij gewoonlijk worden weggepromoveerd of overgeplaatst.
- d. zal hij zich verschansen en een sterke positie proberen te vinden om terug te vechten

9. Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en er moet iemand worden gepromoveerd, dan:

- a. moeten we iemand kiezen, die als leider qua kunde en persoon het vertrouwen van de mensen heeft.
- b. wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht
- c. wordt gewoonlijk de naaste medewerker benoemt, die er het langst is – hij moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen
- d. zoeken we een man die deze baan goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden

10. Als er sprake is van het invoeren van een verandering in de werkomstandigheden (bijvoorbeeld flexibele arbeidstijden invoeren), dan:

- a. gaan we na wat dit inhoudt en betekent – kan het en wil men het, dan gebeurt het – terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van de problemen.
- b. hangt het ervan af wat de directie vindt; als zij het schadelijk acht, probeert zij in onderhandeling met de ondernemingsraad/MC de invoering tegen te houden of te beperken; als zij het niet schadelijk acht, staat zij het binnen redelijke grenzen toe.
- c. is het de vraag of mensen daardoor beter -uit de voeten kunnen – zij die dat vinden zullen er wel gebruik van maken, anderen niet.
- d. wordt er overlegd – waarschijnlijk wordt er een gemengde commissie ingesteld die een voorstel doet

Bijlage 3

Bijlages bij hoofdstukken 32 en 29

RI&E Intern Ongewenst/gewenst Gedrag (RIOG)©

We zouden ook hier graag de gehele RIOG weergeven. Maar dat doen we niet. In dat geval kan iedereen in het land er namelijk mee aan de slag. En dat is onwenselijk omdat we een centraal punt voor data verzameling nodig hebben. Met deze data kan namelijk belangrijk vervolgonderzoek plaatsvinden om de RIOG verder te verbeteren en aan te passen. Om aanvullend onderzoek en kwaliteitsborging te garanderen is deze vragenlijst beschermd met copyright.

Inleiding

De basis voor de RI&E ligt in de Arbowet als verplicht instrument. Samen met werkdruk vormt ze het risico op psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Preventie start met het onderkennen van de risico's op dit gebied. De Arbeidsinspectie komt tegemoet met een Richtlijn voor Inventarisatie van risicofactoren (21). De Nederlandse Arbeidsinspectie deelt deze gebieden op: Intern Ongewenst Gedrag (IOG) en Extern Ongewenst Gedrag (EOG). Onder intern ongewenst gedrag vallen agressie & geweld, pesten, intimidatie, en discriminatie (zie hoofdstuk 4, definities in de Arbowet). Deze RI&E concentreert zich op intern ongewenst en gewenst gedrag. Hij bestaat uit drie delen:

1. Een afname bij medewerkers;
2. Een afname bij HR;
3. Een afname door de bedrijfsarts als Preventief Medisch Onderzoek (PMO).

Derden

In sectoren als de zorg, het onderwijs, vervoer en politie kunnen patiënten, leerlingen, klanten en publiek sterk invloed uitoefenen op intern ongewenst gedrag. Daarom worden zij als risicofactor beschouwd. Anderzijds kunnen medewerkers in spanningsvolle situaties ongewenst gedrag uiten naar patiënten, leerlingen of klanten. Op hedendaagse werkplekken vervagen de grenzen tussen intern en extern ongewenst gedrag steeds meer en worden daarom als hybride beschouwd (4). Dat is de reden dat we in deze inventarisatie ook klantcontacten meenemen als risicofactor voor intern ongewenst gedrag.

Gewenst en ongewenst gedrag

Bij preventie willen werkgevers naast ongewenst gedrag ook gewenst gedrag inventariseren. Sinds 2023 zijn werkgevers met tien of meer werknemers verplicht om een gedragscode gewenst gedrag op te stellen gericht op het voorkomen en beperken van ongewenst gedrag én het gesprek aan te gaan over wat gewenst gedrag is (artikel 5a

van de Arbowet). Dan wil je als werkgever natuurlijk ook meten hoe het staat met gewenst gedrag in je organisatie.

Risico-Inventarisatie intern ongewenst/gewenst gedrag (RIOG)

Deze RIOG meet intern ongewenst en gewenst werkgedrag (Project Veilig in je werkteam, Verschuren, 2025). Hij is opgebouwd uit vijf modules:

1. Afname bij werknemers;
2. Afname bij HR;
3. Afname Preventief Medisch Onderzoek (PMO) door de bedrijfsarts;
4. Rapportage;
5. Advies.

Ad1. Dit betreft een meting van dynamische rollen bij gewenst en ongewenst gedrag van werknemers. (Zie hoofdstuk 2 en 3)

Ad 2. De wetgever heeft het over een definitie en passende maatregelen bij geconstateerd ongewenst gedrag. (Zie voor een geïntegreerde definitie voor intern ongewenst gedrag hoofdstuk 4).

Ad 3. In deze RI&E wordt een koppeling gemaakt naar de ervaren schade op fysiek, mentaal en organisatorisch, en maatschappelijk gebied. Dit onderdeel betreft deel II van de INWBQ, dat voor deze RI&E vertaald is in het Nederlands (1).

Ad 4. De rapportage geeft aan of u een hoog of laag risico heeft op dit moment voor ongewenst gedrag. Dit wordt gekoppeld aan de bevinding of u afdoende maatregelen neemt waar de werknemers van op de hoogte zijn. Ook wordt de relatie gelegd met de aard van de schade die u op dit moment hiervan ervaart.

Ad 5. Een RI&E is een grove screening om de risico's in kaart te brengen. Meestal betekent dit dat u meteen met een aantal concrete maatregelen aan de slag kunt gaan. Maar soms is het beter om eerst een dieptemeting te doen voor gerichte maatregelen.

1. Afname bij werknemers

A. Gewenst werkgedrag Bron: IPWBQ (22)

Hier vragen we naar verschillende vormen van gewenst gedrag. Twee voorbeelden zijn:

- Mensen gaan respectvol met elkaars eigendommen, prestaties, beloning en informatie om.
- Mensen maken hier op een beleefde manier gebruik van IT, zetten er niets op zonder toestemming en beschermen zich adequaat tegen cybermisbruik.

Dynamiek

Onder dynamiek bevragen we de clustervorming van gewenst gedrag. Een voorbeeld is:

- Het betreft een klein groepje dat zich zo netjes gedraagt/ Het betreft de meerderheid die zich zo netjes gedraagt

B. Ongewenst werkgedrag Bron: INWBQ (1)

Hier vragen we naar verschillende vormen van ongewenst gedrag. Twee voorbeelden zijn:

- Mensen vertonen psychologisch wangedrag (bijvoorbeeld door te schelden, iemand openlijk te kleineren, roddelen, uitsluiten).
- Mensen vertonen sociocultureel wangedrag (bijvoorbeeld door fysiek, materieel of psychologisch wangedrag te uiten naar vrouwen, godsdienst, levensovertuiging politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele gerichtheid of burgerlijke staat).

Dynamiek:

Onder dynamiek bevragen we de clustervorming van ongewenst gedrag. Een voorbeeld is:

- Dit gedrag is openlijk en voor iedereen zichtbaar.

C. Maatregelen Bron: Sociale Veiligheidsindex (23–25)

We vragen diverse maatregelen en communicatie hierover uit. We geven uit elk blokje twee voorbeelden:

- Het bedrijf past regels toe waardoor medewerkers in een veilige sfeer kunnen werken.
- Incidenten worden in mijn bedrijf geregistreerd.

Deze maatregelen zullen de kans op incidenten door klanten/leerlingen/cliënten aanzienlijk verminderen: Bron Sociale Veiligheidsindex (23–25)

- Cameratoezicht.
- Andere vormen van betaling.

D. In welke mate bent u op de hoogte van de volgende maatregelen Bron: Sociale Veiligheidsindex (23–25)

- De maatregelen buiten het bedrijf die een veilig werk-gevoel bevorderen.
- Voorlichtingsfolders voor medewerkers in dit bedrijf over sociale veiligheid.

Ervaren schade door ongewenst gedrag Bron: Deel II INWBQ (1)
De volgende vragen gaan over de schade die u, andere mensen of uw organisatie wordt aangedaan door sociaal onveilig gedrag zoals agressie & geweld, pesten, seksuele intimidatie of discriminatie.

LET OP: DEZE VRAGEN GAAN OVER WAT U BIJ ANDEREN WAARNEEMT

Hoe vaak observeerde u dit afgelopen jaar op het werk?

Nooit – Zelden – Minstens 1x per maand – Minstens 1x per week – Dagelijks

Dimensie lichamelijke schade
<i>Subcategorie Lichamelijke schade (BI, Bodily injury)</i>
1. Hebben uw collega's fysieke schade (zoals b.v. verwondingen) opgelopen door ongewenst werkgedrag op het werk? (25)
<i>Subcategorie Psychosomatische klachten (PC, Psychosomatic complaints)</i>
2. Hebben uw collega's voor zover u weet, een van de volgende gezondheidsklachten ervaren vanwege ongewenst werkgedrag: Selecteer alles wat van toepassing is: — Hoofdpijn (25) — Spier- en skeletaandoeningen zoals stijfheid van nek of schouders, spit en pijn in twee of meer gewrichten (26) — Slechte algehele gezondheid (27) (28–30) — Verkoudheid of griep (28,31) — Slaapproblemen (31–33) — Misselijkheid of maagklachten (34) — Pijn op de borst (35)
<i>Subcategorie Ziekte (IL, Illness)</i>
3. Hebben uw collega's, voor zover u weet, een van de volgende diagnoses voor gezondheidsklachten vanwege ongewenst werkgedrag: Selecteer alles wat van toepassing is: — Diabetes type 2 (36) — Verandering van bloeddruk (32) — Hart- en vaatziekten (37–39)
Dimensie Materiele schade
<i>Subcategorie Materieel persoonlijke schade (MD, Material personal damage)</i>
4. Welke materiële schade heeft ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, veroorzaakt bij uw collega's? Selecteer alles wat van toepassing is: — Algemene schade met financiële kosten (27) — Gestolen gegevens/data (17) — Afnemen prestatie (40) (bv. vanwege geheugenproblemen, minder creatieve ideeën, verslechterende mondelinge taken (38,41) — Voornemen om de baan op te zeggen (42,43) — Verlies van werkuren (vanwege piekeren, vermijden) (44)

Subcategorie Materiele schade aan de organisatie (OD, Organizational damage)

5. Welke tijdelijke materiële schade heeft ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, veroorzaakt aan de organisatie?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Afname in productiviteit (38)
- Meer personeelsverloop (38)
- Ziekte verzuim (28,30,45)

6. Welke langdurige materiele schade heeft ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, veroorzaakt aan de organisatie?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Vervangingskosten door personeelsverloop (38,41,46)
- Extra kosten voor adviseurs en interventies (38,41)
- Imagoschade (41,47)
- Verminderde betrokkenheid van werknemers bij elkaar (48)
- Verminderde betrokkenheid van werknemers bij de organisatie (41)

Subcategorie Materiele maatschappelijke schade (SD, Material societal damage)

7. Veroorzaakt ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, materiële *maatschappelijke* schade bij uw collega's?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Aanvullende medische behandeling (38,49)
- Vervroegd pensioen (38)
- Arbeidsongeschiktheid (50)
- Bijkomende strafrechtelijke kosten (38)

Dimensie Mentale schade

Subcategorie Tijdelijke Mentale Klachten (TC, Temporarily mental complaints)

8. Veroorzaakt ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, een van de volgende tijdelijke mentale klachten bij uw collega's?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Angstgevoelens (51)
- In verlegenheid gebracht (52)
- Gevoel van spanning (35)
- Gevoel van boosheid (31)
- Beïnvloeding van sociale contacten (27)
- Concentratieproblemen (53)

<i>Subcategorie Aanhoudende mentale klachten (PC, Persistent mental complaints)</i>
9. Veroorzaakt ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, een van de volgende aanhoudende mentale klachten bij uw collega's? Selecteer alles wat van toepassing is: — Aantasting van het gevoel van eigenwaarde (27) — Gevoel om slecht en ongelukkig te zijn (54) — Gevoel van neerslachtigheid (35) — Ontevredenheid met de baan (31)
10. Veroorzaakt ongewenst intern werkgedrag bij uw collega's ook <u>ernstiger</u> klachten zoals een burnout, traumatische klachten of depressie?
Dimensie Sociale schade (55)
<i>Subcategorie Sociale schade (SH, Social harm)</i>
11. Heeft ongewenst werkgedrag, voor zover u weet, sociale gevolgen voor uw collega's? Selecteer alles wat van toepassing is: — Getroffen gezinsleden van medewerkers (56–58) — Veroorzaakte schade thuis (27) — Had invloed op de mogelijkheden om met collega's te communiceren (59) — Had invloed op de waardigheid van vrouwen op het werk (60) — Had invloed op de etnische identiteit van werknemers (61) — Maakte inbreuk op de privacy van werknemers (47) — Had invloed op netwerken van vriendschap (17) — Er was extra medische behandeling nodig (49) — Vervroegd pensioen (38) — Arbeidsongeschiktheid (50)

TABEL 1. INWBQ Deel II Schade: Dimensies, Subcategorieën, Items, Referentie
(vertaald door C. Verschuren voor Project Instituut Gak I 2025)[®]

2. Afname bij HR

De wetgever heeft het over de volgende onderdelen voor beleid en maatregelen. Welke heeft u? We geven hier twee voorbeelden van punten:

- a. Definitie van gewenst en ongewenst gedrag.
- b. Voorbeelden van deze gedragingen in gedragscode.
- c. De derde component is de communicatie die ervoor zorgt dat werknemers adequate voorlichting krijgen over beleid, de gedragscode en wijzigingen daarvan (21). Wat heeft u gerealiseerd? We geven weer twee voorbeelden van vragen:

1. Heeft u een statement van de directie op ongewenst gedrag? (Eis in diverse CAO's)
2. Welke mogelijkheden voor ondersteuning biedt u bij Intern Ongewenst Gedrag
 - Vertrouwenspersoon (intern, extern, ook voor integriteit);
 - Klachtencommissie (onafhankelijk, extern/intern);
 - Klokkenuitdrukkingsregeling;
 - Gedragscode;
 - Anders...

3. Afname bij de bedrijfsarts als Preventief Medisch Onderzoek Intern ongewenst gedrag

NB De dimensie materiele schade (item 14 t/m 17) is optioneel.

De volgende vragen gaan over de schade die u, of uw omgeving wordt aangedaan door intern ongewenst werkgedrag zoals agressie & geweld, pesten, seksuele intimidatie of discriminatie.

Hoe vaak observeerde u dit afgelopen jaar op het werk?

Nooit – Zelden – Minstens 1x per maand – Minstens 1x per week – Dagelijks

Dimensie lichamelijke schade
<i>Subcategorie Lichamelijke schade (BI, Bodily injury)</i>
1. Heeft u fysieke schade (zoals b.v. verwondingen) opgelopen door incidenten met ongewenst gedrag op het werk? (25)
<i>Subcategorie Psychosomatische klachten (PC, Psychosomatic complaints)</i>
2. Heeft u een van de volgende gezondheidsklachten ervaren vanwege ongewenst werkgedrag: Selecteer alles wat van toepassing is: — Hoofdpijn (25) — Spier- en skeletaandoeningen zoals stijfheid van nek of schouders, spit en pijn in twee of meer gewrichten (26) — Slechte algehele gezondheid (27) (28–30) — Verkoudheid of griep (28,31) — Slaapproblemen (31–33) — Misselijkheid of maagklachten (34) — Pijn op de borst (35)

<i>Subcategorie Ziekte (Il, Illness)</i>
3. Heeft u een van de volgende diagnoses voor gezondheidsklachten vanwege ongewenst werkgedrag: Selecteer alles wat van toepassing is: — Diabetes type 2 (36) — Verandering van bloeddruk (32) — Hart- en vaatziekten (37-39)
Dimensie Materiele schade
<i>Subcategorie Materieel persoonlijke schade (MD, Material personal damage)</i>
4. Welke <u>materiële</u> schade heeft ongewenst werkgedrag bij u veroorzaakt? Selecteer alles wat van toepassing is: — Algemene schade met financiële kosten (27) — Gestolen gegevens/ data (17) — Afgenomen prestatie (bv. vanwege geheugenproblemen, minder creatieve ideeën, Verslechterende mondelinge taken (38,41) — Voornemen om mijn baan op te zeggen (62) — Verlies van werkuren (vanwege piekeren, vermijden) (63)
<i>Subcategorie Materiele schade aan de organisatie (OD, Organizational damage)</i>
5. Welke <u>tijdelijke</u> materiële schade heeft ongewenst werkgedrag veroorzaakt aan de organisatie? Selecteer alles wat van toepassing is: — Afname in productiviteit (38) — Meer personeelsverloop (38) — Ziekte verzuim (28,30,45)
6. Welke <i>langdurige</i> materiele schade heeft ongewenst werkgedrag veroorzaakt aan de organisatie? Selecteer alles wat van toepassing is: — Vervangingskosten door personeelsverloop (38,41,46) — Extra kosten voor adviseurs en interventies (38,41) — Imagoschade (41,47) — Verminderde betrokkenheid van werknemers bij elkaar (48) — Verminderde betrokkenheid van werknemers bij de organisatie (41)

Subcategorie Materiele maatschappelijke schade (SD, Material societal damage)

7. Veroorzaakt ongewenst werkgedrag bij u materiele *maatschappelijke schade*?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Aanvullende medische behandeling (38,49)
- Vervroegd pensioen (38)
- Arbeidsongeschiktheid (50)
- Bijkomende strafrechtelijke kosten (38)

Dimensie Mentale schade

Subcategorie Tijdelijke Mentale Klachten (TC, Temporarily mental complaints)

8. Veroorzaakt ongewenst werkgedrag bij u een van de volgende tijdelijke mentale klachten?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Angstgevoelens (51)
- In verlegenheid gebracht (52)
- Gevoel van spanning (35)
- Gevoel van boosheid (31)
- Beïnvloeding van sociale contacten (27)
- Concentratieproblemen (53)

Subcategorie Aanhoudende mentale klachten (PC, Persistent mental complaints)

9. Veroorzaakt ongewenst werkgedrag bij u een van de volgende aanhoudende mentale klachten?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Aantasting van het gevoel van eigenwaarde (27)
- Gevoel om slecht en ongelukkig te zijn (54)
- Gevoel van neerslachtigheid (35)
- Ontevredenheid met de baan (31)

10. Kijkend naar uzelf, veroorzaak ongewenst werkgedrag de volgende combinatie van klachten bij u?

Selecteer alles wat van toepassing is:

- Ik voelde een combinatie van: een negatieve stemming (32,51,56); verlies van interesse (34), trok me terug (64); voelde me waardeloos (31).schaamte (65); en slaapproblemen (32,33,52). (*Depressie-symptomen* (33,51,66)
- Ik voelde een combinatie van: flashbacks (34), vermeed plaatsen-mensen-activiteiten (35), droomde van beelden en gebeurtenissen uit het verleden (31), gaf mezelf de schuld (53), had emotionele reacties zoals boosheid (31), (*PTSD-symptomen* (51,56,66,67)

— Ik voelde een combinatie van: emotionele uitputting (30,51); veranderde werkhouding (b.v. cynisme, minder professioneel (38,41); weinig zelfvertrouwen (54); ik ben niet meer degene die ik was (34). (<i>Burnout-symptomen</i> (68–70)
Dimensie Sociale schade (55)
<i>Subcategorie Sociale schade (SH, Social harm)</i>
11. Heeft u door ongewenst werkgedrag <u>sociale gevolgen</u> ervaren? Selecteer alles wat van toepassing is: — Getroffen gezinsleden van medewerkers (56–58) — Veroorzaakte schade thuis (27) — Had invloed op de mogelijkheden om met collega's te communiceren (59) — Had invloed op de waardigheid van vrouwen op het werk (60) — Had invloed op de etnische identiteit van werknemers (61) — Maakte inbreuk op de privacy van werknemers (47) — Had invloed op netwerken van vriendschap (17) — Er was extra medische behandeling nodig (49) — Vervroegd pensioen (38) — Arbeidsongeschiktheid (50)

TABEL 2. INWBQ Deel II Schade: Dimensies, Subcategorieën, Items, Referenties voor PMO (Vertaald en aangepast voor PMO door C. Verschuren voor Project Instituut Gak I 2025)[©]

4. Rapportage

In de rapportage staat welk gedrag is gevonden en hoe frequent dit voorkomt. Ook oplossingsrichtingen worden bevraagd en toegelicht in een adviesgesprek. Dit wordt toegelicht vanuit de meest recente wet- en regelgeving. Een streefdatum waarop de maatregelen afgerond moeten zijn is wettelijk vereist.

De frequentie wordt weergegeven in een matrix met een horizontale en verticale as. Van elke dimensie wordt een hoog/laag score aangegeven.

Dimensie 1,2,3,4,5 Gewenst gedrag hoog/laag	Dimensie 1,2,3,4,5 Ongewenst gedrag hoog/laag
Beleid, maatregelen A-B, communicatie C, D hoog/laag	Schade 1 t/m 11 hoog/laag PMO 1 t/m 11 hoog/laag

TABEL 3. RIOG-rapportage[©]

5. Advies

Uit deze rapportage is af te leiden hoe u ervoor staat. Het zwartste scenario is een hoge frequentie op ongewenst gedrag, met een lage score op beleid, maatregelen en communicatie en een hoge score op schade. Maar in de praktijk zal dit veel vaker een gemengd en positiever beeld opleveren.

De kerndeskundige van de arbodienst zal deze rapportage met u doornemen en meteen in gesprek gaan over de mogelijke oplossingsrichtingen. Deze worden in het verslag opgenomen met een termijn van afronding.

Literatuur

Literatuur bij Deel 1

1. SER. SER Advies Stelsel voor gezond en veilig werken – Arbeidsomstandigheden [Internet]. 2012 [cited 2025 Jul 18]. Beschikbaar op: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1eyo/vj8xixtcxyx8>
2. Sax M, Engelen M, Witkamp A, Walz G. Gezond-en-Veilig-Werken. Onderzoek naar het stelsel voor gezond en veilig werken sinds de Beleidsagenda 2012. Onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [Internet]. De Beeldsonderzoekers; 2019 [cited 2025 Jul 19]. Beschikbaar op: <https://verwonderzoek.nl/wp-content/uploads/2019/09/Gezond-en-Veilig-Werken-2012-2019.pdf>
3. Prins R, Van der Burg C, Heijdel W. Een gebroken been is toch gemakkelijker. Evaluatie van de Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen [Internet]. 2005 Jan [cited 2025 Jan 26]. Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/kst-29461-13-b1.pdf>
4. SER. Naar een werkend arbostelsel voor iedereen Arbovisie 2040, deel 1. Den Haag: Sociaal-Economische Raad, Commissie Arbeidsomstandigheden; 2023. 111 p. Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/arbovisie-2040-deel-1.pdf>
5. De Vries M. Kapot. Hoe Vilein is de deugdindustrie? Amsterdam: Uitgeverij Blauwburgwal; 2023.
6. Vries MS de. Oorlog in openbaar bestuur: Persoonlijke en zakelijke conflicten in gemeenten en provincies. 2011;2–20. Beschikbaar op: <https://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/95364/95364.pdf>
7. de Vries K, Ross C, Dorp Egbert Myjer van. Rapport van de Onderzoekscommissie seksuele intimidatie en misbruik in de sport [Internet]. Nieuwegein; 2017 [cited 2025 Sep 18]. Beschikbaar op: <https://www.huiselijkgeweld.nl/publicaties/rapporten/2017/12/13/rapport-van-de-onderzoekscommissie-seksuele-intimidatie-en-misbruik-in-de-sport>
8. Verschuren CM, Tims M, de Lange AH. A Systematic Review of Negative Work Behavior: Toward an Integrated Definition. *Front Psychol* [Internet]. 2021 Oct 27;12:21. Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.726973/full>
9. Cheung T, Lee PH, Yip PSF. The association between workplace violence and physicians' and nurses' job satisfaction in Macau. DeLuca V, editor. *PLoS One* [Internet]. 2018 Dec 5;13(12):1–20. Beschikbaar op: <http://dx.plos.org/10.1371/journal.pone.0207577>
10. Cele B. Addendum to the saps annual report [Internet]. Pretoria: South African Police Service; 2018. Beschikbaar op: [https://nationalgovernment.co.za/departments_annual/296/2019-south-african-police-service-\(saps\)-annual-report.pdf](https://nationalgovernment.co.za/departments_annual/296/2019-south-african-police-service-(saps)-annual-report.pdf)
11. Das A, Datta M, Banerjee S, Mondal S. Workplace Violence as a Predictor of Work-Related Stress among Doctors. *Acta Medica International* [Internet]. 2022 Jul;9(2):93–8. Beschikbaar op: https://journals.lww.com/10.4103/amit.amit_27_22
12. Levine M, Taylor PJ, Best R. Third parties, violence, and conflict resolution. *Psychol Sci* [Internet]. 2011 Mar 8;22(3):406–12. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797611398495>
13. Covey S. Brochure checklist Diversiteit en Inclusie. Zelfdiagnose-tool voor het diversiteits- en inclusiebeleid van uw organisatie [Internet]. Gérard B, editor. Brussels: Sodivercity, Bruxeo; 2020. 28 p. Beschikbaar op: [https://www.bruxeo.be/fr/system/files/media/Brochure checklist D%26I So-Divercity by BRUXEO_1.pdf](https://www.bruxeo.be/fr/system/files/media/Brochure%20checklist%20Diversity%20by%20BRUXEO_1.pdf)
14. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2001 Jun;86(3):386–400. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.86.3.386>

15. Sveinsdottir V, Johnsen T, Fyhn T, Opsahl J, Tveito TH, Indahl A, et al. Development of the workplace inclusion questionnaire (WIQ) 2022 Jun; 50(3): 371-380. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1403494821990241>
16. Paull M, Omari M, Standen P. When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [Internet]. 2012 Jul;50(3):351-66. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x>
17. Tye-Williams S, Krone KJ. Chaos, reports, and quests. *Manag Commun Q* [Internet]. 2015 Feb 25;29(1):3-27. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318914552029>
18. Haynie DL, Nansel T, Eitel P, Crump AD, Saylor K, Yu K, et al. Bullies, Victims, and Bully/Victims: J Early Adolesc [Internet]. 2001 Feb 26;21(1):29-49. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0272431601021001002>
19. Ireland J. Bullying among prisoners: Innovations in theory and research. In: Ireland JL, editor. *Bullying among prisoners: The need for innovation* [Internet]. 2nd ed. Cullompton, UK: Willan publishing; 2013. p. 1-30. Beschikbaar op: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781843925750>
20. Cialdini RB, Richardson KD. Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 1980 Sep;39(3):406-15. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.39.3.406>
21. NIP. Position paper Psychologische veiligheid [Internet]. Utrecht; 2024. Beschikbaar op: www.psynip.nl
22. Verschuren CM, Tims M, De Lange AH. Beyond Bullying, Aggression, Discrimination, and Social Safety: Development of an Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ). *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 2023 Aug 11;20(16):6564. Beschikbaar op: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/16/6564>
23. Verschuren C. De Samenwerkings-analyse. In: *Veilig in je werkteam Adviseren in sociale veiligheid*. 1st ed. Utrecht: Eburon; 2025.
24. Menno de Galan. *De Apenrots. Hoe het misging op de redactie van NOS sport*. Vol. 1. Amsterdam: Alfabet; 2024.
25. Veenstra R, Dijkstra JK, Steglich C, Van Zalk MHW. Network-Behavior Dynamics. *Journal of Research on Adolescence* [Internet]. 2013 Sep 19;23(3):399-412. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jora.12070>
26. Lindenberg S. Prosocial Behavior, Solidarity, and Framing Processes. In: *Solidarity and Prosocial Behavior* [Internet]. Springer US; 2006. p. 23-44. Beschikbaar op: http://link.springer.com/10.1007/0-387-28032-4_2
27. Hawley PH. Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: A case for the well-adapted Machiavellian [Internet]. Vol. 49, *Merrill-Palmer Quarterly*. Wayne State University Press; 2003 [cited 2024 Dec 31]. p. 279-309. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2003-06239-006>
28. Jarvinen DW, Nicholls' JG. Adolescents' Social Goals, Beliefs About the Causes of Social Success, and Satisfaction in Peer Relations [Internet]. Vol. 32, *Developmental Psychology*. 1996 [cited 2024 Dec 31]. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/1996-01760-006>
29. Oldehinkel AJ, Rosmalen JGM, Veenstra R, Dijkstra JK, Ormel J. Being Admired or Being Liked: Classroom Social Status and Depressive Problems in Early Adolescent Girls and Boys. *J Abnorm Child Psychol* [Internet]. 2007 Jun 31;35(3):417-27. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/10.1007/s10802-007-9100-0>
30. Veenstra R, Huitsing G. Wie pest wie? Een netwerkbenadering van pesten. *Justitiële verkenningen* [Internet]. 2008;34(5):78-92. Beschikbaar op: <http://en.scientificcommons.org/52358894>

31. Kleiner A. Karen Stephenson's Quantum the story of trust. *Strategy & Business*. 2003; (29) 1-14. Beschikbaar op: <https://www.strategy-business.com/article/20964>
32. Herkama S, Salmivalli C. KiVa antibullying program. In: Campbell M, Bauman S, editors. *Reducing Cyberbullying in Schools: International Evidence-Based Best Practices*. 1st ed. London, San Diego: Academic Press.; 2018. p. 125-34. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811423-0.00009-2>
33. Team4teams. De Schaal van Samenwerking. 2020;
34. Orobio De Castro B, Mulder S, Van Der Ploeg R, Onrust S, Van Den Berg Y, Stoltz S, et al. Effectiviteit van kansrijke programma's tegen pesten in de Nederlandse onderwijspraktijk Wat werkt tegen pesten? 2018. Beschikbaar op: <https://www.uu.nl/sites/default/files/eindrapport-wat-werkt-tegen-pesten.pdf>
35. Ministerie van onderwijs en wetenschap. Kamerbrief inhoudelijke contouren nationaal actieplan seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld [Internet]. 2022 Jun [cited 2025 Jan 11]. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/27/inhoudelijke-contouren-nationaal-actieplan-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld>
36. Sijbers R, De Wit W, Fettelaar D, Mooij T. Sociale veiligheid in en rond scholen. Primair (speciaal) onderwijs 2010-2014; Voortgezet (speciaal) onderwijs 2006-2014. Nijmegen: Radboud Universiteit, ITS. Commissioned by the Ministry of Education, Culture and Science in the Netherlands; 2014. 145 p. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/285926152%0ASijbers>
37. Ellemers N, Baaijens F, Dijstelbloem H, Erkens Y, Ghorashi H, Groeneveld S, et al. Social Safety in Dutch Academia. From Paper to Practice. Amsterdam; 2022. Beschikbaar op: <https://www.knaw.nl/publicaties/sociale-veiligheid-in-de-nederlandse-wetenschap>
38. Abraham M, Flight S, Roorda W. Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak Amsterdam; 2011. Beschikbaar op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/228049/Agressie-en-geweld-tegen-werknemers-met-een-publieke-taak.pdf>
39. Mattemaker E. Agressie en Veiligheid in de GGZ 2010. Beschikbaar op: <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/6364>
40. Demaray MK, Summers KH, Jenkins LN, Becker LD. Bullying Participant Behaviors Questionnaire (BPBQ): Establishing a Reliable and Valid Measure. *J Sch Violence* [Internet]. 2016 Apr 2;15(2):158-88. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15388220.2014.964801>
41. Barboza GE, Schiamberg LB, Oehmke J, Korzeniewski SJ, Post LA, Heraux CG. Individual characteristics and the multiple contexts of adolescent bullying: An ecological perspective. *J Youth Adolesc*. 2009 Jan 8;38(1):101-21. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s10964-008-9271-1>
42. Ferrer BM, Ruiz DM, Amador L V., Orford J. School victimization among adolescents. An analysis from an ecological perspective. *Psychosocial Intervention*. 2011 Aug;20(2):149-60. Beschikbaar op: <http://journals.copmadrid.org/pi/article.php?id=46a558d97954d0692411c861cf78ef79>
43. Carrera MV, DePalma R, Lameiras M. Toward a More Comprehensive Understanding of Bullying in School Settings. *Educ Psychol Rev* [Internet]. 2011 Dec 29;23(4):479-99. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s10648-011-9171-x>
44. Broersen A, Ossenblok A, Montesano Montessori N. Pesten en sociale veiligheid op scholen: definities en keuzes op micro-, meso- en macroniveau [Bullying and social safety in schools: definitions and choices at micro, meso and macro level]. In: *Tijdschrift voor Orthopedagogiek* [Internet]. Dordrecht: Instondo; 2015. p. 108-19. Beschikbaar op: <http://sc>

- hoolpsychologencongres.nl/images/presentaties/Bijbehorend-artikel-wokshop-Annemiek-Broersen.pdf
45. Macdonald G, Sirotich F. Violence in the social work workplace. *Int Soc Work*. 2005 Nov;48(6):772–81. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020872805057087>
 46. Bernaldo-De-Quirós M, Piccini AT, Gómez MM, Cerdeira JC. Psychological consequences of aggression in pre-hospital emergency care: Cross sectional survey. *Int J Nurs Stud* [Internet]. 2015 Jan;52(1):260–70. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0020748914001539>
 47. Steinberg MP, Allensworth E, Johnson DW. Student and teacher safety in Chicago public schools: The roles of community context and school social organization. Chicago: Consortium on Chicago School Research; 2011. 65 p.
 48. Schuilenburg MB, Coenraads A, Van Calster P. Onder de mensen. De aanpak van transportcriminaliteit door politie, verzekeraars en schade-experts. *Justitiële Verkenningen*. 2009;35(1):43–63. Beschikbaar op: <https://search.proquest.com/openview/4fabe5000c856439826a19cfdc2045bc>
 49. Andersson LM, Pearson CM. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*. 1999 Jul;24(3):452–71. Beschikbaar op: <http://www.jstor.org/stable/259136?origin=crossref>
 50. Hamburger ME, Basile KC, Vivolo A. Measuring bullying and bystander experiences: A compendium of assessment tools [Internet]. Centers for Disease Control and Prevention. Atlanta, Georgia; 2011. Beschikbaar op: <https://www.cdc.gov/violenceprevention/pdf/bullycompendium-a.pdf>
 51. Di Martino V. Workplace violence in the health sector Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an additional Australian study. Synthesis report. [Internet]. Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector; 2009. 1–49 p. Beschikbaar op: https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/activities/workplace/WVsynthesisreport.pdf
 52. Park E, Lee M, Park M. Instruments and taxonomy of workplace bullying in health care organizations. *Asian Nurs Res (Korean Soc Nurs Sci)*. 2017;11(4):237–45. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1976131717302943>
 53. Nelen W, De Wit W, Golbach M, Van Druten L, Deen C, Scholte R. Sociale veiligheid in en rond scholen. *Primair (Speciaal) Onderwijs 2010-2018. Voortgezet (Speciaal) Onderwijs 2006-2018* Nijmegen: Praktikon BV; 2018. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/12/21/monitor-sociale-veiligheid>
 54. Ransley J, Mazerolle L. Policing in an era of uncertainty. *Police Practice and Research*. 2009;10(4):365–81. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614260802586335>
 55. Nagle J. Twitter, cyber-violence, and the need for a critical social media literacy in teacher education: A review of the literature. *Teach Teach Educ*. 2018 Nov;76(September):86–94. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0742051X17316736>
 56. Furnell S. *Cybercrime: Vandalizing the information society*. London: Addison-Wesley; 2002. 540 p.
 57. Dam Y Van, Engelen M. Evaluatie van de Arboret inzake ongewenste omgangsvormen Eindrapport [Internet]. Den Haag; 2004 [cited 2025 Sep 22]. Beschikbaar op: <https://zoek.ofcielebependmakingen.nl/kst-25879-51-b1.pdf>
 58. Pattano R. She figures 2018 [Internet]. K10418555ENN ed. Brussels: European Union; 2019 [cited 2025 Mar 9]. Beschikbaar op: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1>

59. Poorthuis L, Verdonk T. Monitor vrouwelijke hoogleraren 2019 [Internet]. Utrecht; 2019 [cited 2025 Mar 9]. Beschikbaar op: https://www.lnvh.nl/monitor2019/downloads/LNVH_monitor2019_NL.pdf
60. Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. Bullying and harassment in the workplace: Developments in Theory, Research, and Practice. 2nd ed. Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. Boca Raton, London, New York: CRC Press; 2011.
61. Gruys ML, Sackett PR. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment* [Internet]. 2003 Mar;11(1):30–42. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/1468-2389.00224>
62. O'Connor M, Gutek BA, Stockdale M, Geer TM, Melançon R. Explaining sexual harassment judgments: Looking beyond gender of the rater. *Law Hum Behav* [Internet]. 2004;28(1):69–95. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1023/B:LAHU.0000015004.39462.6e>
63. Richman JA, Rospenda KM, Nawyn SJ, Flaherty JA, Fendrich M, Drum ML, et al. Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: prevalence and mental health correlates. *Am J Public Health* [Internet]. 1999 Mar;89(3):358–63. Beschikbaar op: <http://ajph.aphapublications.org/doi/10.2105/AJPH.89.3.358>
64. Rospenda KM, Richman JA, Shannon CA. Prevalence and mental health correlates of harassment and discrimination in the workplace. *J Interpers Violence* [Internet]. 2009 May 30;24(5):819–43. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886260508317182>
65. Holroyd-Leduc JM, Straus SE. #MeToo and the medical profession. *Can Med Assoc J* [Internet]. 2018 Aug 20;190(33):E972–3. Beschikbaar op: <http://www.cmaj.ca/lookup/doi/10.1503/cmaj.181037>
66. Privitera C, Campbell MA. Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *Cyber Psychology and Behavior* [Internet]. 2009;12:395–400. Beschikbaar op: <https://eprints.qut.edu.au/26670/1/26670.pdf>
67. Anderson N, West MA. The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [Internet]. 1996 Mar;5(1):53–66. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414840>
68. Coleman VI, Borman WC. Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review* [Internet]. 2000 Mar;10(1):25–44. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482299000376>
69. Robinson RNS. Revisiting hospitality's marginal worker thesis: A mono-occupational perspective. *Int J Hosp Manag*. 2008 Sep;27(3):403–13. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431907001004>
70. Fisk GM. "I want it all and I want it now!" An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*. 2010;20(2):102–14. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482209001077>
71. Williams KD, Zadro L. Ostracism: the indiscriminate early detection system. In: Williams KD, Forgas JP, Von Hippel W, editors. *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*. New York: Psychology Press; 2005. p. 19–34.
72. Chan JHF. Systemic patterns in bullying and victimization. *Sch Psychol Int*. 2006 Jul 29;27(3):352–69. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143034306067289>
73. Martinez MA, Zeichner A, Reidy DE, Miller JD. Narcissism and displaced aggression: Effects of positive, negative, and delayed feedback. *Pers Individ Dif*. 2008 Jan;44(1):140–9.

74. Khoo SB. Academic mobbing: Hidden health hazard at workplace. *Malaysian Family Physician*. 2010;5(2):61–7. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886907002759>
75. Cortina LM, Magley VJ. Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *J Occup Health Psychol*. 2003;8(4):247–65. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.8.4.247>
76. Hauge LJ, Skogstad A, Einarsen S. Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011 Oct;20(5):610–30. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2010.482264>
77. Namie G, Namie RF. *Bully free workplace: Stop jerks, weasels, and snakes from killing your organization*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd; 2011. 208 p.
78. Leon-Perez JM, Medina FJ, Arenas A, Munduate L. The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*. 2015 Apr 13;30(3):250–63.
79. Bashir M, Abrar M, Yousaf M, Saqib S, Shabbir R. Organizational politics and workplace deviance in unionized settings: Mediating role of job stress and moderating role of resilience. *Psychol Res Behav Manag*. 2019 Oct;Volume 12:943–59. Beschikbaar op: <https://www.dovepress.com/organizational-politics-and-workplace-deviance-in-unionized-settings-m-peer-reviewed-article-PRBM>
80. Kane J, Lloyd G, McCluskey G, Riddell S, Stead J, Weedon E. Collaborative evaluation: balancing rigour and relevance in a research study of restorative approaches in schools in Scotland. *International Journal of Research & Method in Education*. 2008 Jul;31(2):99–111. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17437270802124343>
81. Webb PT. Re-mapping power in educational micropolitics. *Critical Studies in Education*. 2008 Sep;49(2):127–42. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1750848080204018387>
82. Leymann H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996 Jun;5(2):165–84. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414853>
83. Lutgen-Sandvik P. The communicative cycle of employee emotional abuse. *Manag Commun Q*. 2003 May 15;16(4):471–501. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318903251627>
84. Nielsen MB, Tangen T, Idsoe T, Matthiesen SB, Magerøy N. Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggress Violent Behav*. 2015 Mar;21:17–24. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1359178915000026>
85. Björkqvist K, Österman K, Lagerspetz KMJ. Sex differences in covert aggression among adults. *Aggress Behav*. 1994;20(1):27–33. Beschikbaar op: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337\(1994\)20:1<27::AID-AB2480200105>3.0.CO;2-Q](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337(1994)20:1<27::AID-AB2480200105>3.0.CO;2-Q)
86. Henrichsen JR, Betz M, Lisosky JM. *Building Digital Safety for Journalism: a Survey of Selected Issues*. Unesco Series on Internet Freedom. Paris, France; 2015. Beschikbaar op: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002323/232358e.pdf>
87. Skarlicki DP, Folger R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82(3):434–43. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.3.43493>
88. Lagerspetz KMJ, Björkqvist K, Peltonen T. Is indirect aggression typical of females? Gender differences in aggressiveness in 11- to 12-year-old children. *Aggress Behav*.

- 1988;14(6):403–14. Beschikbaar op: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337\(1988\)14:6<403::AID-AB2480140602>3.0.CO;2-D](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337(1988)14:6<403::AID-AB2480140602>3.0.CO;2-D)
89. Chen M, Cheung A, Chan K. Doxing: What adolescents look for and their intentions. *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 2019 Jan 14;16(2):218. Beschikbaar op: <http://www.mdpi.com/1660-4601/16/2/218>
90. Ministeries OCW en SZW. Elkaars grenzen en wensen herkennen, erkennen en respecteren. Nationaal Actieprogramma Aanpak Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld [Internet]. Den Haag; 2023 Jan. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/01/13/bijlage-1-nationaal-actieprogramma-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-januari-2023>
91. Snyder P, Doerfler P, Kanich C, McCoy D. Fifteen minutes of unwanted fame. In: *Proceedings of the 2017 Internet Measurement Conference* [Internet]. New York, NY, USA: ACM; 2017. p. 432–44. Beschikbaar op: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3131365.3131385>
92. Fedekulegn D, Alterman T, Charles LE, Kershaw KN, Safford MM, Howard VJ, et al. Prevalence of workplace discrimination and mistreatment in a national sample of older U.S. workers: The REGARDS cohort study. *SSM Popul Health* [Internet]. 2019;8(February):100444. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2019.100444>
93. Baron RA, Neuman JH, Geddes D. Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A Behavior Pattern. *Aggress Behav* [Internet]. 1999;25(4):281–96. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/%28SICI%291098-2337%281999%2925%3A4%3C281%3A%3AAID-AB4%3E3.o.CO%3B2-J>
94. Einarsen S, Hoel H, Notelaers G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work Stress* [Internet]. 2009 Jan;23(1):24–44. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370902815673>
95. Martin RJ, Hine DW. Development and validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *J Occup Health Psychol* [Internet]. 2005 Oct;10(4):477–90. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1076-8998.10.4.477>
96. Rai A, Agarwal UA. A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying. *Management Research Review* [Internet]. 2018 Jul 16;41(7):822–59. Beschikbaar op: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2016-0111/full/html>
97. Bennett R, Robinson S. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2000;85(3):349–60. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.85.3.349>
98. Ibrahim NAN, Abdul Rani NS, Jamri MH, Bakar MH, Abdul Wahab S, Mahbob MH, et al. The Importance of Non-Verbal Communication in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [Internet]. 2022 Jun 10;12(6). Beschikbaar op: <https://hrmars.com/journals/papers/IJARBS/v12-i6/13901>
99. Rödel S. Expertenfreundliche Unternehmenskultur. *Schwerpunkt zfo*. 2020;2(August 2020):84–9. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/353923700_Expertenfreundliche_Unternehmenskultur_ZFO_2_2020_Rodel_Stefanie
100. Van Dam A, Van Tilburg CA, Steenkist P, Buisman M. Agressie: definities en omvang. In: *Niet meer door het lint*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum; 2009. p. 3–5. Beschikbaar op: http://link.springer.com/10.1007/978-90-313-7301-7_1
101. Engel RS, Isaza G, Yildirim M, Ozer M. Enhancing public safety: University of Cincinnati student, faculty, and staff survey report. Cincinnati; 2015. Beschikbaar op: <https://www.uc.edu/content/dam/refresh/publicsafety-62/docs/reform/fall-2014-enhancing-public-safety-survey.pdf>

102. Fox S, Stallworth LE. Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *J Vocat Behav.* 2005 Jun;66(3):438–56. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879104000430>
103. Vickers MH. Workplace bullying as workplace corruption. *Adm Soc.* 2014 Oct 17;46(8):960–85. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399713498750>
104. Reichert T, Carpenter C. An update on sex in magazine advertising: 1983 to 2003. *Journal Mass Commun Q.* 2004 Dec 25;81(4):823–37. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107769900408100407>
105. Every-Palmer S, Barry-Walsh J, Pathé M. Harassment, stalking, threats and attacks targeting New Zealand politicians: A mental health issue. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry.* 2015 Jul 7;49(7):634–41. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0004867415583700>
106. Ambrose ML, Seabright MA, Schminke M. Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organ Behav Hum Decis Process.* 2002 Sep;89(1):947–65. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597802000377>
107. Spector PE, Fox S, Domagalski T. Emotions, violence, and Counterproductive Work Behavior. In: Kelloway KE, Barling J, Hurrell J, editors. *Handbook of Workplace Violence.* Thousand Oaks CA: Sage; 2006. p. 29–46.
108. Peng H. Counterproductive Work Behavior among Chinese knowledge workers. *International Journal of Selection and Assessment [Internet].* 2012 Jun;20(2):119–38. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2012.00586.x>
109. Serenko A. Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: conceptualization, typology, and empirical demonstration. *Journal of Knowledge Management [Internet].* 2019 Sep 9;23(7):1260–88. Beschikbaar op: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-01-2018-0007/full/html>
110. Forrest S, Eatough V, Shevlin M. Measuring adult indirect aggression: The development and psychometric assessment of the indirect aggression scales. *Aggress Behav.* 2005 Feb;31(1):84–97. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ab.20074>
111. Bennett J. Positive and Negative. *American Philosophical Quarterly* 20. 1983;20(1):185–94. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0140673600976803>
112. Lee RT, Brotheridge CM. When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 2006 Sep;15(3):352–77. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320600636531>
113. Weichselbaumer D. Discrimination against migrant job applicants in Austria: An experimental study. *Ger Econ Rev.* 2017 May 1;18(2):237–65. Beschikbaar op: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1111/geer.12104/html>
114. Kaukiainen A, Salmivalli C, Björkqvist K, Österman K, Lahtinen A, Kostamo A, et al. Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggress Behav.* 2001;27(5):360–71. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/ab.1021.abs>
115. Harris M. *Cultural materialism: The Struggle for a science of culture [Internet].* California: AltaMira Press; 1979. Beschikbaar op: <https://rowman.com/ISBN/9780759116962/Cultural-Materialism-The-Struggle-for-a-Science-of-Culture-Updated-Edition>
116. Harrison DA, Price KH, Gavin JH, Florey AT. Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal.* 2002;45(5):1029–45. Beschikbaar op: <https://www.jstor.org/stable/3069328>

117. Liao H, Chuang A, Joshi A. Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organ Behav Hum Decis Process*. 2008 Jul;106(2):106–24. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597808000095>
118. Hicks D. *Ritual and Belief. Readings in the Anthropology of Religion*. 3rd ed. Hicks D, editor. Lanham Maryland, USA: Altamira Press, Rowman & Littlefield Publishers, Inc.; 2010. 511 p.
119. Kern JH, Grandey AA. Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *J Occup Health Psychol* [Internet]. 2009 Jan;14(1):46–57. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0012684>
120. Raver JL, Nishii LH. Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*. 2010;95(2):236–54. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0018377>
121. Agrawal P, Yusuf Y, Pasha O, Ali SH, Ziad H, Hyder AA. Interpersonal stranger violence and American Muslims: an exploratory study of lived experiences and coping strategies. *Global Bioethics*. 2019 Jan 1;30(1):28–42. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/11287462.2019.1683934>
122. Robinson SL, Bennett RJ. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 1995;38(2):555–72. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/256693>
123. de Haas S, Timmerman G. Sexual harassment in the context of double male dominance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2010 Dec;19(6):717–34. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09541440903160492>
124. van der Vegt GS, Bunderson JS, Oosterhof A. Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why those who Need the Most Help End Up Getting the Least. *Academy of Management Journal*. 2006 Oct;49(5):877–93. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2006.22798169>
125. Sveinsdottir V, Johnsen TL, Fyhn T, Opsahl J, Tveito TH, Indahl A, et al. Development of the workplace inclusion questionnaire (WIQ). *Scand J Public Health*. 2022 May 12;50(3):371–80. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1403494821990241>
126. Baruch Y. Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. *Information and Management*. 2005;42(2):361–71. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0378720604000357>
127. Black SM, Creese S, Guest RM, Pike B, Saxby SJ, Fraser DS, et al. Superidentity: Fusion of identity across real and cyber domains. In: *Global Forum on Identity*. Austin, United States.; 2012. p. 1–10. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/236393380_SuperIdentity_Fusion_of_Identity_across_Real_and_Cyber_Domains
128. Kavitha S, Bhuvaneswari R. Impact of social media on millennials- a conceptual study. *Journal of Management Sciences and Technology*. 2016;4(1):80–6. Beschikbaar op: <https://www.apeerj.com/aitsm/journal/docs/issue-oct-2016/ajmsto40108.pdf>
129. Pornari CD, Wood J. Peer and cyber aggression in secondary school students: the role of moral disengagement, hostile attribution bias, and outcome expectancies. *Aggress Behav*. 2010 Mar;36(2):81–94. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ab.20336>
130. Pettalia JL, Levin E, Dickinson J. Cyberbullying: Eliciting harm without consequence. *Comput Human Behav*. 2013 Nov;29(6):2758–65. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563213002586>

131. Suris J, Akre C, Piguet C, Ambresin A, Zimmermann G, Berchtold A. Is Internet use unhealthy? A cross-sectional study of adolescent Internet overuse. *Swiss Med Wkly*. 2014 Dec 4;144(December):1–7. Beschikbaar op: <http://doi.emh.ch/smw.2014.14061>
132. Przybylski AK, Murayama K, DeHaan CR, Gladwell V. Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Comput Human Behav*. 2013 Jul;29(4):1841–8. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563213000800>
133. Berne S, Frisé A, Schultze-Krumbholz A, Scheithauer H, Naruskov K, Luik P, et al. Cyberbullying assessment instruments: A systematic review. *Aggress Violent Behav*. 2013 Mar;18(2):320–34. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1359178912001383>
134. Van Rijn M, Ellemers N, Fröhlich S, Laagland F. Niets gezien, niets gehoord, en niets gedaan. De zoekgemaakte verantwoordelijkheid. CAOP Den Haag; 2024. Beschikbaar op: [https://og.co.nl/storage/uploads/8a5c165/files/Niets gezien%2C niets gehoord en niets gedaan_rapport OGCO%5BA%5D.pdf](https://og.co.nl/storage/uploads/8a5c165/files/Niets%20gezien%20niets%20gehoord%20en%20niets%20gedaan_rapport%20OGCO%5BA%5D.pdf)
135. Ferris G, Treadway DC, Kolodinsky RW, Hochwarter WA, Kacmar CJ, Douglas C, et al. Development and validation of the Political Skill Inventory. *J Manage [Internet]*. 2005 Feb 30;31(1):126–52. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206304271386>
136. Van Dyne L, LePine J. Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*. 1998;41(1):108–19. Beschikbaar op: <http://www.jstor.org/stable/256902>
137. Colquitt JA, Long DM, Rodell JB, Halvorsen-Ganepola MDK. Measuring organizational (in) justice. In: In J. Greenberg (Chair), editor. *Issues in the measurement of organizational justice*. Montreal, Quebec: Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management.; 2010.
138. McNeely BL, Meglino BM. The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology [Internet]*. 1994 Dec;79(6):836–44. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.6.836>
139. Tims M, Bakker AB, Derks D. Development and validation of the job crafting scale. *J Vocat Behav*. 2012;80(1):173–86. Beschikbaar op: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
140. Edmondson AC. *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.; 2012.
141. Osatuke K, Moore SC, Ward C, Dyrenforth SR, Belton L. Civility, respect, engagement in the workforce (CREW). *J Appl Behav Sci*. 2009 Sep 25;45(3):384–410. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886309335067>
142. Shapiro DL, Duffy MK, Kim TY, Lean ER, O'Leary-Kelly A. “Rude”, “uncivil,” or “disrespectful” treatment in the workplace: What’s in a name. In: Gilliland SW, Steiner DD, Skarlicki DP, editors. *Justice, morality, and social responsibility*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing; 2008. p. 227–62.
143. Maher K. *Universal code of conduct -UCoC*. San Francisco; 2021. Beschikbaar op: https://foundation.wikimedia.org/wiki/Policy:Universal_Code_of_Conduct/nl
144. Pieters W. Hacken op het werk: technologie, gedrag en veiligheid. Radboud Universiteit; 2024. Beschikbaar op: <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/248275>
145. Lee K, Allen NJ. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology [Internet]*. 2002;87(1):131–42. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.87.1.131>

146. Williams LJ, Anderson SE. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *J Manage.* 1991 Sep;17(3):601–17. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700305>
147. Rietdijk MM. Organisaties conditioneren: De invloed van straf en beloning op werkprestaties (dissertation) [Internet]. 2009. Beschikbaar op: www.vu-uitgeverij.nl
148. Smith CA, Organ DW, Near JP. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 1983 Nov;68(4):653–63. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.68.4.653>
149. Cropanzano R, Anthony EL, Daniels SR, Hall A V. Entity justice and entity injustice. In: Moliner C, Cropanzano R, Martinez-Tur V, editors. *Organizational justice international perspectives and conceptual advances*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group; 2017. p. 208–46.
150. Nicklin JM, Greenbaum R, McNall LA, Folger R, Williams KJ. The importance of contextual variables when judging fairness: An examination of counterfactual thoughts and fairness theory. *Organ Behav Hum Decis Process.* 2011 Mar;114(2):127–41. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597810000907>
151. Colquitt JA, Long DM, Rodell JB, Halvorsen-Ganepola MDK. Are justice and injustice qualitatively distinct concepts? In: J. A. Colquitt and J. Greenberg (Chairs), editor. *Symposium conducted at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Quebec, Atlanta; 2010.
152. Vrooland V. De volwassen arbeidsrelatie. Werken vanuit een integraal model. (Een nieuwe gereedshapskist voor Arbeid & Organisatie deskundigen) [Internet]. 2016. Beschikbaar op: <https://naaw.nl/wp-content/uploads/2020/12/Een-nieuwe-gereedshapskist-voor-AO-adviseurs-de-volwassenarbeidsrelatie-Vrooland.pdf>
153. Ghosh R, Dierkes S, Falletta S. Incivility spiral in mentoring relationships: Reconceptualizing negative mentoring as deviant workplace behavior. *Adv Dev Hum Resour* [Internet]. 2011 Feb 11;13(1):22–39. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422311410639>
154. Huls E. Beleefdheid als communicatief principe. In: T. Janssen, editor, *Taal in Gebruik. Een inleiding in de taalwetenschap* SDU, Den Haag; 2002;143–61
155. Lvina E, Johns G, Treadway DC, Blickle G, Liu Y (Lucy), Liu J, et al. Measure invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management.* 2012 Aug 25;12(2):171–91. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470595812439870>
156. van Dam A, van Tilburg CA, Steenkist P, Buisman M. Agressie: definities en omvang. In: *Niet meer door het lint* [Internet]. Houten: Bohn Stafleu van Loghum; 2009. p. 3–5. Beschikbaar op: http://link.springer.com/10.1007/978-90-313-7301-7_1
157. Organ DW. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/D. C. Heath and Com.; 1988.
158. Van Scotter JR, Motowidlo SJ. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 1996;81(9):525–31. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/profile/James-Van-Scotter/publication/232604441_Interpersonal_Facilitation_and_Job_Dedication_as_Separate_Facets_of_Contextual_Performance/links/575eccdc08ae414b8e545a7f/Interpersonal-Facilitation-and-Job-Dedication-as-Separat
159. Wrzesniewski A, Dutton JE. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work Author. *Academy of Management.* 2001;26(2):179–201. Beschikbaar op: <http://www.jstor.org/stable/259118?origin=crossref>

160. Berg JustinM, Dutton JaneE, Wresniewski A. What is Job Crafting and Why Does It Matter? University of Michigan: Centre of Positive Organizational Scholarship.; 2008. 11 p. Beschikbaar op: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
161. Newman A, Donohue R, Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017 Sep;27(3):521–35. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482217300013>
162. Nijhuis E. Samen in de zandbak: Op zoek naar psychologische veiligheid. Een kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en managementteams [Internet] [Disseertatie]. Vrije Universiteit Amsterdam; 2023. Beschikbaar op: <https://psychologischeveiligheid.nl/>
163. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Adm Sci Q*. 1999 Jun 24;44(2):350–83. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999164>.
164. Plomp J, Tims M, Akkermans J, Khapova SN, Jansen PGW, Bakker AB. Career competencies and job crafting. *Career Development International*. 2016 Oct 10;21(6):587–602. Beschikbaar op: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-08-2016-0145/full/html>
165. Jennissen R, Engbersen G, Bokhorst M, Boven M. De nieuwe verscheidenheid.Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland (The new diversity. Increasing diversity by origin in the Netherlands) [Internet]. Den Haag; 2018 [cited 2025 Feb 11]. Beschikbaar op: www.wrr.nl
166. Guillaume YRF, Dawson JF, Woods SA, Sacramento CA, West MA. Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *J Occup Organ Psychol* [Internet]. 2013 Jun 15;86(2):123–41. Beschikbaar op: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12009>
167. Sociaal-Economische Raad. Diversiteit in het personeelsbestand [Internet]. 2009 Mar [cited 2024 Oct 12]. Beschikbaar op: www.ser.nl
168. Groenestein E, Willemsen L, van Koningsbruggen GM, Kerkhof P. Fear of missing out and social media use: A three-wave longitudinal study on the interplay with psychological need satisfaction and psychological well-being. *New Media Soc*. 2024;1105.
169. Webpage. Werk jij digitaal Veilig? Checklist. Kamer van Koophandel; 2024. Beschikbaar op: <https://www.kvk.nl/veilig-zakendoen/werk-jij-digitaal-veilig-controleer-het-met-de-checklist/>
170. Nauta A. Het einde van het bully-tijdperk. *Tijdschrift voor Conflicthantering* [Internet]. 2023;(2):32–7. Beschikbaar op: https://www.weekvandeintegriteitrijk.nl/img-uploaded/wy-siwyg_file/artikel-het-einde-van-het-bully-tijdperk-door-aukje-nauta-in-tc.pdf
171. Crawford N. Conundrums and confusion in organisations: the etymology of the word “bully.” *Int J Manpow* [Internet]. 1999;20:86. Beschikbaar op: <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=115719404&Fmt=7&clientId=13395&RQT=309&VName=PQD>
172. Kaukiainen A, Salmivalli C, Björkqvist K, Österman K, Lahtinen A, Kostamo A, et al. Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggress Behav* [Internet]. 2001 Sep;27(5):360–71. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/ab.1021.abs>
173. Lewis SE. Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. *J Community Appl Soc Psychol* [Internet]. 2006 Mar;16(2):119–35. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/casp.850>
174. Thomas SP, Burk R. Junior nursing students' experiences of vertical violence during clinical rotations. *Nurs Outlook* [Internet]. 2009 Jul;57(4):226–31. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S002965540800239X>

175. Cavalcanti AL, Belo E dos R, Marcolino E de C, Fernandes A, Cavalcanti YW, de Carvalho DF, et al. Occupational violence against Brazilian nurses. *Iran J Public Health* [Internet]. 2018;47(11):1636–43. Beschikbaar op: <http://ijph.tums.ac.ir>
176. Björkqvist K, Österman K, Hjelt-Bäck M. Aggression among university employees. *Aggress Behav*. 1994;20(3):173–84. Beschikbaar op: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337\(1994\)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D)
177. Campo VR, Klijn TP. Verbal abuse and mobbing in pre-hospital care services in Chile. *Rev Lat Am Enfermagem* [Internet]. 2018 Jan 8;25:e2956. Beschikbaar op: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So104-11692017000100413&lng=en&tlng=en
178. Fredericksen ED, McCorkle S. Explaining organizational responses to workplace aggression. *Public Pers Manage* [Internet]. 2013 Jun 10;42(2):223–38. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0091026013487050>
179. Nielsen MB, Nielsen GH, Notelaers G, Einarsen S. Workplace Bullying and Suicidal Ideation: A 3-Wave Longitudinal Norwegian Study. *Am J Public Health* [Internet]. 2015 Nov;105(11):e23–8. Beschikbaar op: <https://ajph.aphapublications.org/doi/full/10.2105/AJPH.2015.302855>
180. Champion DR. Sexual harassment: Criminal justice and academia. *Criminal Justice Studies* [Internet]. 2006;19(2):101–9. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14786010600764443>
181. Hupp SA, Reitman D, Jerwell JeremyD. Cognitive-behavioral Theory. In: Gonzalez A, Wekerle C, editors. *Handbook of clinical psychology*. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc.; 2016. p. 266–71.
182. Caroline Koetsenruijter, Hans van der Loo. Giftig gedoe op de werkplek. Van agressief gedrag naar sociale veiligheid. 3rd ed. Amsterdam: Boom; 2023.
183. Schoe P, Vullings F. De Schaal van Samenwerking. Handreiking voor het versterken van de samenwerking in teams. 7th ed. Enschede: Ipskamp Printing; 2022.
184. Nederlandse Vereniging voor HR-Professionals. NVP Code sociale veiligheid: HR Toolkit voor sociale veiligheid op de werkvloer 2.0 [Internet]. NVP-HR-Netwerk; 2024 [cited 2025 Sep 6]. Beschikbaar op: <https://www.nvp-hrnetwerk.nl/nl/code-sociale-veiligheid>

Literatuur bij Deel 2

1. Stecr. Richtlijn Sociale Veiligheid [Internet]. STECR, Kenniskring loopt nog 2025. Beschikbaar op: www.stecr.nl
2. Regeringscommissariaat. Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag [Internet]. Den Haag: Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld; 2024. Beschikbaar op: <https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer>
3. Beks J, Van der Loo H. Psychologische veiligheid. Praatkaarten. Zo vorm je vrijmoedige teams. Amsterdam: Boom; 2021.
4. JenV Academie. KoersKaart Sociale Veiligheid [Internet]. Ministerie van Justitie en Veiligheid; [cited 2025 Apr 17]. Beschikbaar op: <https://www.jenvacademie.nl/leiderschap-en-organisatieontwikkeling/koerskaarten/koerskaart-sociale-veiligheid>
5. Verschuren CM. E-health program- Pesten en agressie op het werk (E-health program-Bullying and aggression at work) [Internet]. Amsterdam: Therapieland; 2018. Beschikbaar op: <https://therapieland.nl/programmas/zelfhulp/pesten-en-agressie-op-de-werkvloer-2/>
6. Nederlandse Vereniging voor HR-Professionals. NVP Code sociale veiligheid: HR Toolkit voor sociale veiligheid op de werkvloer 2.0 [Internet]. NVP-HR-Netwerk; 2024 [cited 2025 Sep 6]. Beschikbaar op: <https://www.nvp-hrnetwerk.nl/nl/code-sociale-veiligheid>

7. Verschuren CM. Handleiding Sociale veiligheidsindex: Sociale veiligheid binnen de werkomgeving. 1st ed. Amsterdam: Pearson Assessment; 2009.
8. Verschuren CM. Sociale Veiligheidsindex (SVI) questionnaire 154 items [Internet]. 1st ed. Amsterdam: Pearson Assessment; 2009. Beschikbaar op: <https://www.embloom.nl/content/svi/>
9. Verschuren CM. Pesten en agressie op het werk. 1st ed. Zeist: Kerckebosch; 2013. 172 p.
10. Scott ES, Ross DA, Fenstermacher E. Stand By or Stand Up: Exploring the Biology of the Bystander Effect. *Biol Psychiatry* [Internet]. 2021 Jul;90(2):e3–5. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0006322321013032>
11. Darley JM, Latané B. Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personnel Psychology*. 1968;8:377–83. Beschikbaar op: https://moodle2.units.it/pluginfile.php/209834/mod_resource/content/2/Darley_Latane.pdf
12. Schoe P, Vullings F. De Schaal van Samenwerking. Handreiking voor het versterken van de samenwerking in teams. 7th ed. Enschede: Ipskamp Printing; 2022.
13. Offer J. From 'natural selection' to 'survival of the fittest': On the significance of Spencer's refashioning of Darwin in the 1860s. *Journal of Classical Sociology* [Internet]. 2014 May 1;14(2):156–77. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1468795X13491646>
14. Herkama S, Salmivalli C. KiVa antibullying program. In: Campbell M, Bauman S, editors. *Reducing Cyberbullying in Schools: International Evidence-Based Best Practices*. 1st ed. London, San Diego: Academic Press.; 2018. p. 125–34. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811423-0.00009-2>
15. Team4teams. De Schaal van Samenwerking. 2020;
16. Glomb TM, Liao H. Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*. 2003 Aug 1;46(4):486–96. Beschikbaar op: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/30040640>
17. Nauta A, de Man M. De sociale veiligheidsparadox [Internet]. White paper. SIOO Interuniversitair centrum voor organisatie en verandering; 2025 [cited 2025 Jul 13]. Beschikbaar op: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2025/03/onderzoek-amp-toezicht-op-integriteitsindustrie-94093w/>
18. Daalmans J. Veilig werkgedrag door Brain Based Safety [Internet]. 2nd ed. Utrecht: Syntax Media; 2018 [cited 2025 Jul 18]. Beschikbaar op: <https://www.deveiligheidskundige.nl/imag/VK-winkel/veilig-werkgedrag-door-brain-based-safety.pdf>
19. Guldenmund F. Dossier Veilig Gedrag. [Internet]. 2015 [cited 2025 Jul 18]. Beschikbaar op: https://pure.tudelft.nl/ws/portalfiles/portal/57327122/D_Veilig_gedrag.pdf
20. Op de Beek, M.R.E.; Oostrom, J.K.; Born MPh. De webcamtest als voorspeller van professioneel gedrag. *Gedrag & Organisatie* [Internet]. 2011;24(October):257–85. Beschikbaar op: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/641077/297904.pdf>
21. Busato V. Situationeel testen per webcam. *De Psycholoog* [Internet]. 2005;13. Beschikbaar op: [https://www.vandermaesenkoch.nl/upload/files/Publicaties/Situationeel testen per webcam.pdf](https://www.vandermaesenkoch.nl/upload/files/Publicaties/Situationeel%20testen%20per%20webcam.pdf)
22. Chan D, Schmitt N. Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in situational judgment tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 1997 Feb;82(1):143–59. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.1.143>
23. Ironson GH, Guion RM, Ostrander M. Adverse impact from a psychometric perspective. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 1982 Aug;67(4):419–32. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.67.4.419>

24. Op de Beek, M.R.E.; Oostrom, J.K.; Born MPh. De webcamtest als voorspeller van professioneel gedrag Gedrag en Organisatie 2011;24(October):257–85. Beschikbaar op: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/641077/297904.pdf>
25. Bosman B, Van Gool A. Integriteit moet je voelen. 2011. Beschikbaar op: <https://www.managementsite.nl/integriteit-moet-voelen>
26. Heins G. Waarom zegt niemand er wat van?! Lastige gesprekken voeren in teams. 1st ed. Boom; 2024.
27. Nielsen MB, Einarsen SV. What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggress Violent Behav* [Internet]. 2018;42(July):71–83. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
28. Karasek R. Job content questionnaire and user's guide. Lowell: University of Massachusetts [Internet]. 1985;1–66. Beschikbaar op: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Job+Content+Questionnaire+and+User'+s+Guide#0>
29. Meijman T. Belasting en herstel: een begrippenkader voor arbeidspsychologisch onderzoek van werkbelasting. In: Meijman TF, editor. *Mentale belasting en werkstress: Een arbeidspsychologische benadering*. Assen/Maastricht, Netherland: Van Gorcum; 1989. p. 5–20.
30. Meijman T, Mulder G. Psychological Aspects of Workload. In: Drenth PJD, Thierry HK, Wolff ChJ, editors. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2nd ed. Hove: Psychology Press; 1998. p. 5–33.
31. Van Veldhoven M, Prins J, Van der Laken P, Dijkstra L. VBBA2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties. 2014. 92 p. Beschikbaar op: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/641077/297904.pdf>
32. Van Ruysseveldt J, van Dijke M. Wanneer bevordert en wanneer hindert werkdruk het werkplekleren? *Gedrag & Organisatie*. 2012 Mar 1;25(1):28–44. Beschikbaar op: <https://www.aup-online.com/content/journals/10.5117/2012.025.001.028>
33. Salas E, Cooke NJ, Rosen MA. On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* [Internet]. 2008 Jun 1;50(3):540–7. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1518/001872008X288457>
34. Parzefall MR, Salin DM. Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations* [Internet]. 2010 Jun 2;63(6):761–80. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709345043>
35. Wageman R, Nunes DA, Burruss JA, Hackman JR. *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Harvard Business Press; 2008.
36. Tajfel H, Turner JC. The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel S, Austin WG, editors. *Psychology of Intergroup Relation*. Chicago: Hall Publishers; 1986. p. 7–24. Beschikbaar op: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135151355/chapters/10.4324/9780203505984-16>
37. Soder S. You need more than courage: The role of allies in bystander intervention. *Harv Bus Rev*. 2016;
38. Scully M, Rowe M, Row. Bystander training within organizations. *Journal of the International Ombudsman Association* [Internet]. 2009 [cited 2025 Aug 30];2(1). Beschikbaar op: <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents?PublicationDocumentID=5396>
39. Fitzgerald LF, Drasgow F, Hulin CL, Gelfand MJ, Magley VJ. Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 1997;82(4):578–89. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.4.578>

40. Cialdini RB, Goldstein NJ. Social Influence: Compliance and Conformity. *Annu Rev Psychol* [Internet]. 2004 Feb 1;55(1):591–621. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>

Literatuur bij Deel 3

1. Soylu S, Sheehy-Skeffington J. Asymmetric intergroup bullying: The enactment and maintenance of societal inequality at work. *Human Relations* [Internet]. 21 juli 2015;68(7):1099–129. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726714552001>
2. Noordegraaf M. Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization* [Internet]. september 2015;2(2):187–206. Beschikbaar op: <https://academic.oup.com/jpo/article-lookup/doi/10.1093/jpo/jov002>
3. Han S, Harold CM, Oh I, Kim JK, Agolli A. A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *J Organ Behav* [Internet]. 13 maart 2022;43(3):497–523. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2568>
4. Nielsen MB, Einarsen SV. What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggress Violent Behav* [Internet]. 2018;42(July):71–83. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
5. Van den Bossche S, Van der Klauw M, Ybema JF, de Vroome E, Venema A. Agressie op het werk. Ontwikkelingen, risico's, impact en behoefte aan maatregelen (Aggression at work. Developments, risks, impact and need for measures) [Internet]. Hoofddorp; 2012. Beschikbaar op: <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/AgressieWerk.pdf>
6. Van den Brande W, Baillien E, De Witte H, Vander Elst T, Godderis L. The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggress Violent Behav* [Internet]. juli 2016;29:61–71. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1359178916300659>
7. Ufkes EG, Giebels E. Literatuurverkenning agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. (Literature review on aggression and violence against public workers) [Internet]. Enschede: Dutch Ministry of the Interior and Kingdom Relations; 2013. p. 43. Beschikbaar op: <https://research.utwente.nl/en/publications/literatuurverkenning-agressie-en-geweld-tegen-werknemers-met-een->
8. De Cuyper N, Baillien E, De Witte H. Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work Stress* [Internet]. juli 2009;23(3):206–24. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370903257578>
9. Akkerman A, Sluiter R, Jansen G. Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. *Sociol Q* [Internet]. 16 oktober 2020;61(4):678–702. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00380253.2019.1711267>
10. Zahlquist L, Hetland J, Skogstad A, Bakker AB, Einarsen SV. Job demands as risk factors of exposure to bullying at work: The moderating role of team-level conflict management climate. *Front Psychol* [Internet]. 4 september 2019;10(September):1–11. Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.02017/full>
11. Reknes I, Einarsen SV, Gjerstad J, Nielsen MB. Dispositional affect as a moderator in the relationship between role conflict and exposure to bullying behaviors. *Front Psychol*

- [Internet]. 24 januari 2019;10(JAN):1-12. Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.00044/full>
12. Hasson D, Okazawa S, Guillaume K. Workload assessment: Time to emanate from accurate conclusions instead of preconceived notions. *J Occup Organ Psychol* [Internet]. 5 september 2023;96(3):707-24. Beschikbaar op: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12436>
 13. Baillien E, De Witte H. Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy* [Internet]. 16 augustus 2009;30(3):348-71. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X09336557>
 14. Bakker AB, Demerouti E, Sanz-Vergel A. Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [Internet]. 23 januari 2023;10(1):25-53. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/anurev-orgpsych-120920-053933>
 15. Vaktskjold Hamre K, Valvatne Einarsen S, Notelaers G. Psychosocial safety climate as a moderator in role stressor- bullying relationships: A multilevel approach. *Saf Sci* [Internet]. augustus 2023;164:106165. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925753523001078>
 16. Dollard MF, Bakker AB. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *J Occup Organ Psychol* [Internet]. september 2010;83(3):579-99. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1348/096317909X470690>
 17. Cao W, Li P, C. van der Wal R, W. Taris T. Leadership and Workplace Aggression: A Meta-analysis. *Journal of Business Ethics* [Internet]. 15 augustus 2023;186(2):347-67. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/10.1007/s10551-022-05184-0>
 18. Mackey JD, Frieder RE, Brees JR, Martinko MJ. Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *J Manage* [Internet]. 3 juli 2017;43(6):1940-65. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206315573997>
 19. Tepper BJ. Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal* [Internet]. april 2000;43(2):178-90. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/1556375>
 20. Sulea C, Fine S, Fischmann G, Sava FA, Dumitru C. Abusive supervision and counterproductive work behaviors. *Journal of Personnel Psychology* [Internet]. januari 2013;12(4):196-200. Beschikbaar op: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1866-5888/a000097>
 21. Yang LQ, Zheng X, Liu X, Lu C qin, Schaubroeck JM. Abusive supervision, thwarted belongingness, and workplace safety: A group engagement perspective. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. maart 2020;105(3):230-44. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/apl0000436>
 22. Tepper BJ, Duffy MK, A. HC, Schurer LL. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Pers Psychol* [Internet]. maart 2006;59(1):101-23. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
 23. Garcia PRJM, Wang L, Lu V, Kiazad K, Restubog SLD. When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance. *Pers Individ Dif* [Internet]. januari 2015;72:225-9. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886914004620>
 24. Boutellier H. Meer dan veilig; over bestuur, bescherming en burgerschap (More than safe; on governance, protection and citizenship) [Internet]. 2005. Beschikbaar op: <https://research.vu.nl/en/publications/meer-dan-veilig-over-bestuur-bescherming-en-burgerschap>
 25. Nijhuis E. Samen in de zandbak: Op zoek naar psychologische veiligheid. Een kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en

- managementteams [Internet] [Dissertatie]. Vrije Universiteit Amsterdam; 2023. Beschikbaar op: <https://psychologischeveiligheid.nl/>
26. Cheung T, Yip PSF. Workplace violence towards nurses in Hong Kong: prevalence and correlates. *BMC Public Health* [Internet]. 14 december 2017;17(1):196. Beschikbaar op: <http://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-017-4112-3>
 27. Janssens K, Lammers M, Goes A, Hartog Z, Heeringa N. Toolkit Werken aan sociale veiligheid. Preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking [Internet]. 2012 apr [geciteerd 11 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.movisie.nl/sites/default/files/publication-attachment/Toolkit%20Werken%20aan%20sociale%20veiligheid%20%5BMOV-177812-o.4%5D.pdf>
 28. Cele B. Addendum to the saps annual report [Internet]. Pretoria: South African Police Service; 2018. Beschikbaar op: [https://nationalgovernment.co.za/department_annual/296/2019-south-african-police-service-\(saps\)-annual-report.pdf](https://nationalgovernment.co.za/department_annual/296/2019-south-african-police-service-(saps)-annual-report.pdf)
 29. Goormans I, Verhage A, Vandervier C. Geweld tegen politie: nood aan meer aandacht en onderzoek. *Blue Minds* [Internet]. 2023 [geciteerd 15 april 2025];3. Beschikbaar op: <http://hdl.handle.net/1854/LU-01HSQWg3ZPR5WMVAZ6ZF5VKo9Q>
 30. DeSouza ER. Frequency rates and correlates of contrapower harassment in higher education. *J Interpers Violence*. 2011;26(1):158–88. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886260510362878>
 31. Orobio De Castro B, Mulder S, Van Der Ploeg R, Onrust S, Van Den Berg Y, Stoltz S, e.a. Effectiviteit van kansrijke programma's tegen pesten in de Nederlandse onderwijspraktijk Wat werkt tegen pesten? [Internet]. 2018 mei [geciteerd 21 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.uu.nl/sites/default/files/eindrapport-wat-werkt-tegen-pesten.pdf>
 32. Nelen W, De Wit W, Golbach M, Van Druten L, Deen C, Scholte R. Sociale veiligheid in en rond scholen. *Primair (Speciaal) Onderwijs 2010-2018. Voortgezet (Speciaal) Onderwijs 2006-2018* [Internet]. Nijmegen: Praktikon BV; 2018. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/12/21/monitor-sociale-veiligheid>
 33. Das A, Datta M, Banerjee S, Mondal S. Workplace Violence as a Predictor of Work-Related Stress among Doctors. *Acta Medica International* [Internet]. juli 2022;9(2):93–8. Beschikbaar op: https://journals.lww.com/10.4103/amit.amit_27_22
 34. Bovens M. Governance in de publieke sector. In: Bovens M, redacteur. *Publieke verantwoording en cultuurverandering. Boom bestuurskunde.*; 2019. p. 119–35.
 35. Souman E. Agressie tegen Beveiligers. Een onderzoek naar de omvang van agressie in de private beveiligingsbranche en de ervaringen van beveiligers hiermee (Masterscriptie Criminologie) [Internet]. Rotterdam; 2024 [geciteerd 15 april 2025]. Beschikbaar op: <https://www.veiligheidsbranche.nl/wp-content/uploads/2025/02/Onderzoek-Agressie-tegen-Beveiligers.pdf>
 36. Abraham M, Flight S, Roorda W. Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. [Internet]. Amsterdam; 2011. Beschikbaar op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/228049/Agressie-en-geweld-tegen-werknemers-met-een-publieke-taak.pdf>
 37. TNO Monitor Arbeid. Nachtwerk in Nederland. [Internet]. Centraal Bureau voor de Statistiek; 2024 [geciteerd 15 september 2025]. Beschikbaar op: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/05/1-2-miljoen-nachtwerkers-in-2020?utm_source=chatgpt.com
 38. Den Hartog B, Uiterwijk M, Rigault S, Wilcke E. Delphi-studie naar Risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag (IOG). Rigault S, Den Hartog B, redacteurs. *Nederlandse Arbeidsinspectie, Afdeling Analyse & Onderzoek (A&O), Inspectie breed kenniscentrum (IKC)*; 2022. 18 p. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2022/11/24/delphi-studie-naar-risicofactoren-risicofactoren-en-maatregelen-intern-ongewenst-gedrag>

39. Nederlandse Arbeidsinspectie. Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag [Internet]. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; 2025 [geciteerd 20 maart 2025]. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2025/03/18/aan-de-slag-met-de-inventarisatie-van-risicofactoren-voor-intern-ongewenst-gedrag>
40. Torres EN, Morman B, Mistry TG. Incivility meets remote work: A typology of cyber incivility behaviors. *Int J Hosp Manag* [Internet]. april 2024;118:103689. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S027843192400001X>
41. Nielsen MB, Einarsen S, Notelaers G, Nielsen GH. Does exposure to bullying behaviors at the workplace contribute to later suicidal ideation? A three-wave longitudinal study. *Scand J Work Environ Health* [Internet]. 19 februari 2016;42(3):246–50. Beschikbaar op: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3554
42. Zapf D, Einarsen S. Individual Antecedents of Bullying, Personality, Motives, and Competencies of Victims and Perpetrators. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, redacteuren. *Bullying and Harassment in the Workplace Theory, research and practice* [Internet]. 3de dr. Boca Raton, London, New York: CRC Press; 2022. p. 269–200. Beschikbaar op: https://www.amazon.com/Bullying-Harassment-Workplace-Valvatne-Einarsen/dp/1138615994/ref=d_pd_sbs_vft_none_scl_1_1/130-6248720-0148052?pd_rd_w=RzeJo&content-id=amzn1.sym.3676f086-9496-4fd7-8490-77cf7f43f846&pf_rd_p=3676f086-9496-4fd7-8490-77cf7f43f846&pf
43. Chen J, Nevicka B, Homan AC, van Kleef GA. How Narcissism Shapes Responses to Anti-social and Prosocial Behavior: Hypo-Responsiveness or Hyper-Responsiveness? *Pers Soc Psychol Bull.* 2022;48(3):363–81. Beschikbaar op: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33853448/>
44. Giumetti GW, Kowalski RM, Feinn RS. Predictors and outcomes of cyberbullying among college students: A two wave study. *Aggress Behav.* 2022;48(1):40–54. Beschikbaar op: <http://www.liebertpub.com/doi/10.1089/cyber.2011.0336>
45. Saravia Lalinde IA, Longpré N, de Roos M. Everyday Sadism as a Predictor of Rape Myth Acceptance and Perception of Harassment. *Int J Offender Ther Comp Criminol.* 2023;67(13–14):1323–42. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0306624X231165430>
46. Galinsky AD, Magee JC, Inesi ME, Gruenfeld DH. Power and Perspectives Not Taken. *Psychol Sci* [Internet]. 1 december 2006;17(12):1068–74. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x>
47. Dåderman AM, Ragnestål-Impola C. Workplace bullies, not their victims, score high on the Dark Triad and Extraversion, and low on Agreeableness and Honesty-Humility. *Heliyon* [Internet]. oktober 2019;5(10):e02609. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2405844019362693>
48. Coyne I, Seigne E, Randall P. Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [Internet]. 2000;9(3):335–49. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943200417957>
49. Lind K, Glasø L, Pallesen S, Einarsen S. Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying. *Eur Psychol* [Internet]. januari 2009;14(3):231–7. Beschikbaar op: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1016-9040.14.3.231>
50. Mitsopoulou E, Giovazolias T. Personality traits, empathy and bullying behavior: A meta-analytic approach. *Aggress Violent Behav.* 2015;21:61–72. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1359178915000087>

51. Glasø L, Matthiesen SB, Nielsen MB, Einarsen S. Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scand J Psychol* [Internet]. augustus 2007;48(4):313–9. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-9450.2007.00554.x>
52. Nielsen MB, Knardahl S. Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work Stress* [Internet]. 3 april 2015;29(2):128–49. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2015.1032383>
53. Berdahl JL, Moore C. Workplace harassment: Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2006;91(2):426–36. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.91.2.426>
54. Wu IHC, Lyons B, Leong FTL. How racial/ethnic bullying affects rejection sensitivity: The role of social dominance orientation. *Cultur Divers Ethnic Minor Psychol* [Internet]. 2015;21(1):156–61. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0037930>
55. Gee GC, Pavalko EK, Long JS. Age, cohort and perceived age discrimination: Using the life course to assess self-reported age discrimination. *Social Forces* [Internet]. 1 september 2007;86(1):265–90. Beschikbaar op: <https://academic.oup.com/sf/article-lookup/doi/10.1353/sof.2007.0098>
56. West CA, Galloway E, Niemeier MT. Resident aggression toward staff at a center for the developmentally disabled. *Workplace Health Saf* [Internet]. januari 2014;62(1):19–26. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/216507991406200104>
57. Lind K, Glasø L, Pallesen S, Einarsen S. Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying. *Eur Psychol* [Internet]. januari 2009;14(3):231–7. Beschikbaar op: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1016-9040.14.3.231>
58. Acker J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society* [Internet]. 1 juni 1990;4(2):139–58. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089124390004002002>
59. Essed P. Everyday Racism. In: Goldberg DT, Solomos J, redacteuren. *A Companion to Racial and Ethnic Studies* [Internet]. Wiley; 2008 [geciteerd 14 september 2025]. p. 202–16. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/b.9780631206163.2002.00020.x>
60. West SM, Crawford K, Whittaker M. Discrimination systems: Gender, race, and power in AI [Internet]. New York: AI Now Institute.; 2019. 3–32 p. Beschikbaar op: <https://ainowinstitute.org/discriminating systems.pdf>
61. McCord MA, Sawhney G, McHugh B. Working in a virtual world: A meta-analytic investigation of cyber mistreatment in the workplace. *Comput Human Behav*. oktober 2024;159:108324. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563224001924>
62. Sasahara K, Chen W, Peng H, Ciampaglia GL, Flammini A, Menczer F. Social influence and unfollowing accelerate the emergence of echo chambers. *J Comput Soc Sci*. 11 mei 2021;4(1):381–402. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/10.1007/s42001-020-00084-7>
63. Nikolov D, Oliveira DFM, Flammini A, Menczer F. Measuring online social bubbles. *PeerJ Comput Sci* [Internet]. 2 december 2015;1:e38. Beschikbaar op: <https://peerj.com/articles/cs-38>
64. Steijaert M, Thijs P, Bruijn S, Klein Kranenburg L. 'Ga aardappelen schillen of zoiets' [Internet]. Amsterdam: Atria en Ipsos I&O; 2024. Beschikbaar op: www.atria.nl
65. McCoy J, Rahman T, Somer M. Polarization and the Global Crisis of Democracy: Common Patterns, Dynamics, and Pernicious Consequences for Democratic Polities. *American Behavioral Scientist* [Internet]. 20 januari 2018;62(1):16–42. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764218759576>

66. Wilms D, Werkgroep Arbeid en Gezondheid Grafimedia (WAGG). Minder werkstress meer werkplezier. Versie 1.0. Arbocatalogus, Thema; 2020. Beschikbaar op: https://www.arbografimedia.nl/images/2024/catalogi/240424_acg_thema_1_minderwerkstressmeerwerkplezier.pdf
67. Glomb TM, Liao H. Interpersonal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal* [Internet]. 1 augustus 2003;46(4):486–96. Beschikbaar op: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/30040640>
68. Starkweather KE, Hames R. A Survey of Non-Classical Polyandry. *Human Nature* [Internet]. 12 juni 2012;23(2):149–72. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s12110-012-9144-x>
69. Hofstede G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. 2de dr. Beverly Hills, CA: Sage.; 2001.
70. Hofstede G. *Cultures and organizations, software of the mind*. New York: McGraw-Hill book company; 2010. 279 p.
71. Salin D. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* [Internet]. 22 oktober 2003;56(10):1213–32. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267035610003>
72. Tajfel H, Turner JC. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel S, Austin WG, redacteuren. *Political Psychology* [Internet]. Chicago: Psychology Press; 2004. p. 276–93. Beschikbaar op: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135151355/chapters/10.4324/9780203505984-16>
73. Van Knippenberg D. Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology* [Internet]. 25 juli 2000;49(3):357–71. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1464-0597.00020>
74. Triandis HC. Individualism and Collectivism: Past, resent, and Future. In: Matsumoto D, redacteur. *The handbook of culture and psychology*. Oxford University Press; 2001. p. 35–50.
75. Nesdale D. Social identity and ethnic prejudice in children. *British Journal of Developmental Psychology* [Internet]. 2004;22(1):55–72. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/242074844>
76. Gelfand MJ, Erez M, Aycan Z. Cross-cultural organizational behavior [Internet]. *Annual Review of Psychology*. 2012 [geciteerd 22 februari 2025]. p. 479–514. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2006-23152-019>
77. Smith P, Cowie H, Liefvooghe APD. *Bullying at Work: Perspectives from Research and Practice*. 2016;
78. Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 2de dr. Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, redacteuren. Boca Raton, Londen, New York: CRC Press; 2011.
79. Van Den Broeck A, Vansteenkiste M, De Witte H. Self-Determination theory a theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In: Clarke S, Probst TM, Guldenmund F, redacteuren. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* [Internet]. Wiley; 2014 [geciteerd 22 februari 2025]. p. 59–82. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/281605739>
80. Schein EH. The three levels of culture. In: *Organizational Culture and Leadership*. 5de dr. Josey-Bass; 2010.
81. Quinn RE, Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis [Internet]. Vol. 29, *Management Science*. 1983. Beschikbaar op: <http://www.jstor.org/journals/informs.html>

82. Handy CB. *The Gods of management*. 1ste dr. Oxford University Press; 1979.
83. Lang R, Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 2015;(April 2015):595–9.
84. Schein E. *Organizational culture and leadership*. 3de dr. San Francisco: Jossey-Bass; 2004.
85. Cameron KS, Quinn RE. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3de dr. New York: John Wiley and Sons Ltd.; 2011.
86. Quinn RE, Rohrbaugh J. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. Source: Public Productivity Review [Internet]. juni 1981 [geciteerd 24 februari 2025];5(2):122–40. Beschikbaar op: <https://www.jstor.org/stable/3380029>
87. Nauta A, de Man M. De sociale veiligheidsparadox [Internet]. White paper. SIOO Interuniversitair centrum voor organisatie en veranderkunde; 2025 [geciteerd 13 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2025/03/onderzoek-amp-toezicht-op-integriteitsindustrie-94093w/>
88. Mintzberg H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Manage Sci* [Internet]. 1980 [geciteerd 8 juli 2025];26(3):322–41. Beschikbaar op: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1287/mnsc.26.3.322>
89. Einarsen S V., Hoel H, Zapf D, Cooper CL. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, redacteuren. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, Research and Practice*. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 3–41.
90. Kipnis DJ. Does power corrupt? In: Levine JM, Moreland RL, redacteuren. *Small Groups*. 1ste dr. New York and Hove: Psychology Press; 2006. p. 177–87.
91. Milgram S 1963. Behavioral study of obedience. *J Abnorm Soc Psychol*. 1963;67:371–8.
92. Zimbardo PG. On the ethics of intervention in human psychological research: With special reference to the Stanford prison experiment. *Cognition*. 1973;2(2):243–56.
93. Anderson C, Brion S. Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 21 maart 2014;1(1):67–97. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
94. Guinote A. Power and Goal Pursuit. *Pers Soc Psychol Bull*. 1 augustus 2007;33(8):1076–87. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167207301011>
95. Guinote A. Behaviour variability and the Situated Focus Theory of Power. *Eur Rev Soc Psychol*. 22 november 2007;18(1):256–95. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10463280701692813>
96. Willis GB, Guinote A, Rodríguez-Bailón R. Illegitimacy improves goal pursuit in powerless individuals. *J Exp Soc Psychol*. maart 2010;46(2):416–9. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022103109002625>
97. Galinsky AD, Magee JC, Gruenfeld DH, Whitson JA, Liljenquist KA. Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *J Pers Soc Psychol*. 2008;95(6):1450–66. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0012633>
98. Guinote A. Power and affordances: When the situation has more power over powerful than powerless individuals. *J Pers Soc Psychol*. 2008;95(2):237–52. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0012518>
99. Slabu L, Guinote A. Getting what you want: Power increases the accessibility of active goals. *J Exp Soc Psychol*. maart 2010;46(2):344–9. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022103109002662>
100. Schmid Mast M, Jonas K, Hall JA. Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: The phenomenon and its why and when. *J Pers Soc Psychol*. november 2009;97(5):835–50. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0016234>

101. Whitson JA, Liljenquist KA, Galinsky AD, Magee JC, Gruenfeld DH, Cadena B. The blind leading: Power reduces awareness of constraints. *J Exp Soc Psychol.* mei 2013;49(3):579–82. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0012633>
102. Yap AJ, Mason MF, Ames DR. The powerful size others down: The link between power and estimates of others' size. *J Exp Soc Psychol.* mei 2013;49(3):591–4. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022103112002053>
103. Keltner D, Gruenfeld DeborahH, Anderson C. Power, approach and inhibition. Graduate School of Business, Stanford University. 2000;(1669):1–96. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2352250X19301368>
104. Watson D, Clark LA. Extraversion and Its Positive Emotional Core. In: *Handbook of Personality Psychology*. Elsevier; 1997. p. 767–93. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780121346454500305>
105. Galinsky AD, Gruenfeld DH, Magee JC. From Power to Action. *J Pers Soc Psychol.* 2003;85(3):453–66. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.85.3.453>
106. Inesi ME. Power and loss aversion. *Organ Behav Hum Decis Process.* mei 2010;112(1):58–69. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597810000026>
107. Lammers J, Galinsky AD, Gordijn EH, Otten S. Power Increases Social Distance. *Soc Psychol Personal Sci.* 15 mei 2012;3(3):282–90. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1948550611418679>
108. Lee F, Tiedens LZ. Is it lonely at the top?: The independence and interdependence of power holders. *Res Organ Behav.* januari 2001;23:43–91. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191308501230032>
109. Boonstra JJ. Macht en invloed in veranderingsprocessen. 1983;(3):1–14.
110. Arbeidsinspectie. Onderzoeksrapport psychosociale arbeidsbelasting universiteiten [Internet]. Den Haag; 2024. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2024/05/14/arbo-in-bedrijf-special-psychosociale-arbeidsbelasting-universiteiten>
111. Magee JC, Smith PK. The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review.* 24 mei 2013;17(2):158–86. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1088868312472732>
112. Magee JC, Milliken FJ, Lurie AR. Power Differences in the Construal of a Crisis: The Immediate Aftermath of September 11, 2001. *Pers Soc Psychol Bull.* 23 maart 2010;36(3):354–70. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167209360418>
113. Magee JC, Kilduff GJ, Heath C. On the folly of principal's power: Managerial psychology as a cause of bad incentives. *Res Organ Behav.* januari 2011;31:25–41. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191308511000037>
114. Tajfel H, Turner JC. The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel S, Austin WG, redacteurs. *Psychology of Intergroup Relation*. Chicago: Hall Publishers; 1986. p. 7–24.
115. Wisse B, Rus D. Leader Self-Concept and Self-Interested Behavior. *Journal of Personnel Psychology.* januari 2012;11(1):40–8. Beschikbaar op: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1866-5888/a000054>
116. Greer LL, Van Bunderen L, Yu S. The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Res Organ Behav.* 2017;37:103–24. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191308517300084>
117. Fast NJ, Chen S. When the boss feels inadequate. *Psychol Sci.* november 2009;20(11):1406–13. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9280.2009.02452.x>

118. Emerson RM. Power dependence relations. *Am Sociol Rev.* 1962;(27):30–41. Beschikbaar op: https://archiv.soms.ethz.ch/sociology_course/social_interaction/R_M_Emerson_Power_Dependence_relations.pdf
119. Pfeffer J. Understanding Power in Organizations. *Calif Manage Rev.* januari 1992;34(2):29–50. Beschikbaar op: <http://cmr.ucpress.edu/cgi/doi/10.2307/41166692>
120. Brass DJ, Krackhardt DM. Power, Politics, and Social Networks in Organizations. In: *Politics in Organizations*. 1ste dr. Routledge; 2012. p. 21. Beschikbaar op: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203197424->
121. Mehra A, Kilduff M, Brass DJ. The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Adm Sci Q.* 2001;46(1):121–46. Beschikbaar op: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2667127?casa_token=u8GUa2Utw_8AAAAA:2iAc-15WpQNNSPkpWWd1N1hjiVfbzCvnom6ciaFS5aogqy2d4lcg3ErKsVL9cFjP1YitcOLic4yUw
122. Burt RS. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship; 1992. Beschikbaar op: <https://ssrn.com/abstract=1496205>
123. Burt RS. The network structure of social capital. *Res Organ Behav.* 2000;22:245–423. Beschikbaar op: <https://www.behr.ufl.edu/sites/default/files/The%20Network%20Structure%20of%20Social%20Capital.pdf>
124. Bass BM. *The Bass handbook of leadership: Theory research, and managerial applications*. 4de dr. New York: Free Press; 2008.
125. Driskell JE, Mullen B. Status, expectations, and behavior: a meta-analytic review and test of the theory. *Pers Soc Psychol Bull.* 1990;16(3):541–53. Beschikbaar op: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167290163012?casa_token=KbFC_203HCcAAAAA:7iO57ux5Qy8ju8ANetGTv3QrnXqoxY_rMZNcP8YcJ8D2n-6QWuRQRGDWjNnFLVzYzXzlmQoaUmPkfw
126. Judge TA, Colbert AE, Ilies R. Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology.* 2004;89(3):542–52. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.3.542>
127. Van Vugt M. Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review.* 1 november 2006;10(4):354–71. Beschikbaar op: https://journals.sagepub.com/doi/10.1207/s15327957pspr1004_5
128. Anderson C, John OP, Keltner D. The Personal Sense of Power. *J Pers.* 18 april 2012;80(2):313–44. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>
129. Berger J, Zelditch M. Status, Power and Legitimacy [Internet]. Joseph B, Morris Z, redacteurs. New York: Routledge; 2018 [geciteerd 14 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781351291118>
130. Berger J, Cohen BP, Zelditch M. Status characteristics and social interaction. *Am Sociol Rev.* 1972;37:241–558. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-9558.00149>
131. Stuart Bunderson J. Recognizing and Utilizing Expertise in Work Groups: A Status Characteristics Perspective. *Adm Sci Q* [Internet]. 2003 [geciteerd 14 januari 2025];557–91. Beschikbaar op: <file:///Users/cokkie/Desktop/bunderson-2003-recognizing-and-utilizing-expertise-in-work-groups-a-status-characteristics-perspective.pdf>
132. Vartanian LR, Silverstein KM. Obesity as a status cue: Perceived social status and the stereotypes of obese individuals. *J Appl Soc Psychol.* juni 2013;43(SUPPL.2). Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jasp.12052>
133. Judge TA, Cable DM. The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. juni 2004;89(3):428–41. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.3.428>

134. Oosterhof NN, Todorov A. The functional basis of face evaluation [Internet]. 2008. Beschikbaar op: www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0805664105
135. Lukaszewski AW. Testing an Adaptationist Theory of Trait Covariation: Relative Bargaining Power as a Common Calibrator of an Interpersonal Syndrome. *Eur J Pers* [Internet]. 1 juli 2013 [geciteerd 21 januari 2025];27(4):328–45. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1002/per.1908>
136. Doesum NJV, Van Lange DAW, Van Lange PAM. Social mindfulness: Skill and will to navigate the social world. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. juli 2013 [geciteerd 15 januari 2025];105(1):86–103. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0032540>
137. Schmid PC, Schmid Mast M. Mood effects on emotion recognition. *Motiv Emot* [Internet]. 2010 [geciteerd 15 januari 2025];34(3):288–92. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2010-17637-007>
138. Brunell AB, Gentry WA, Campbell WK, Hoffman BJ, Kuhnert KW, Demarree KG. Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Pers Soc Psychol Bull* [Internet]. december 2008 [geciteerd 15 januari 2025];34(12):1663–76. Beschikbaar op: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167208324101?casa_token=ONTJrVoffcAAAAAA:k_riXbkgfE4UWlpsXQ4urkCBg5QSTZ9icoNI6dUU2foQ4bi86VrhWQpinF72nZM2jWLLenlK9oT
139. Anderson C, Kilduff GJ. The Pursuit of Status in Social Groups [Internet]. 2009 [geciteerd 15 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01655>
140. Kilduff M, Day D V. Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers [Internet]. Vol. 37, Source: The Academy of Management Journal. 1994. Beschikbaar op: <https://www.jstor.org/stable/256612>
141. Flynn FJ, Reagans RE, Amanatullah ET, Ames DR. Helping one's way to the top: Self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. december 2006;91(6):1123–37. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.91.6.1123>
142. Sasovova Z, Mehra A, Borgatti SP, Schippers MC. Network Churn: The Effects of Self-Monitoring Personality on Brokerage Dynamics. *Adm Sci Q* [Internet]. 1 december 2010 [geciteerd 15 januari 2025];55(4):639–70. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2189/asqu.2010.55.4.639>
143. Akert RM, Panter AT. Extraversion and the ability to decode nonverbal communication. *Pers Individ Dif* [Internet]. januari 1988 [geciteerd 15 januari 2025];9(6):965–72. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0191886988901304>
144. Judge TA, Ilies R. Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2002 [geciteerd 15 januari 2025];87(4):797–807. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.797>
145. Riggio RE. Assessment of basic social skills. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. september 1986 [geciteerd 15 januari 2025];51(3):649–60. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.3.649>
146. John OP, Srivastava S. The big five trait taxonomy. History, measurement, and theoretical perspectives. In: Pervin LA, John OP, redacteurs. *Handbook of personality: Theory and research*. 2de dr. Guilford Press; 1999. p. 102–38.
147. Jost JT, Banaji MR, Nosek BA. A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo. *Polit Psychol* [Internet]. 10 december 2004;25(6):881–919. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x>
148. Jost JT, Banaji MR. The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology* [Internet]. 6 maart 1994;33(1):1–27.

- Beschikbaar op: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
149. Kay AC, Shepherd S, Blatz CW, Chua SN, Galinsky AD. For God (or) country: The hydraulic relation between government instability and belief in religious sources of control. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 2010 [geciteerd 18 januari 2025];99(5):725–39. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1037/a0021140>
 150. van der Toorn J, Jost JT. Twenty years of system justification theory: Introduction to the special issue on “Ideology and system justification processes”. *Group Processes & Intergroup Relations* [Internet]. 2014 [geciteerd 18 januari 2025];17(4):413–9. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1177/1368430214531>
 151. Jost JT, Federico CM, Napier JL. Political ideologies and their social psychological functions. In: Freeden M, Tower Sargent L, Stears M, redacteuren. *The Oxford handbook of political ideologies*. 1ste dr. Oxford University Press; 2013. p. 232–50.
 152. Sweetman J, Spears R, Livingstone AG, Manstead ASR. Admiration regulates social hierarchy: Antecedents, dispositions, and effects on intergroup behavior. *J Exp Soc Psychol* [Internet]. mei 2013 [geciteerd 18 januari 2025];49(3):534–42. Beschikbaar op: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103112002119>
 153. Thorndike EL. A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. maart 1920 [geciteerd 18 januari 2025];4(1):25–9. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1037/h0071663>
 154. Sande GN, Ellard JH, Ross M. Effect of Arbitrarily Assigned Status Labels on Self-Perceptions and Social Perceptions. The Mere Position Effect. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. april 1986 [geciteerd 18 januari 2025];50(4):684–9. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.50.4.684>
 155. Meindl JR, Ehrlich SB. The Romance of Leadership and The Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* [Internet]. maart 1987 [geciteerd 18 januari 2025];30(1):91–109. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.5465/255897>
 156. Eastwick PW, Wilkey BM, Finkel EJ, Lambert NM, Fitzsimons GM, Brown PC, e.a. Act with authority: Romantic desire at the nexus of power possessed and power perceived. *J Exp Soc Psychol* [Internet]. maart 2013 [geciteerd 18 januari 2025];49(2):267–71. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.10.019>
 157. Lee MT, Ofshe R. The Impact of Behavioral Style and Status Characteristics on Social Influence: A Test of Two Competing Theories. *Soc Psychol Q* [Internet]. juni 1981 [geciteerd 18 januari 2025];44(2):73. Beschikbaar op: doi.org/10.2307/3033703
 158. Langner CA, Epel ES, Matthews KA, Moskowitz JT, Adler NE. Social Hierarchy and Depression: The Role of Emotion Suppression. *J Psychol* [Internet]. juli 2012 [geciteerd 18 januari 2025];146(4):417–36. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.652234>
 159. Langner CA, Keltner D. Social power and emotional experience: Actor and partner effects within dyadic interactions. *J Exp Soc Psychol* [Internet]. mei 2008 [geciteerd 18 januari 2025];44(3):848–56. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022103107001205>
 160. Anderson C, John OP, Keltner D. The Personal Sense of Power. *J Pers* [Internet]. 18 april 2012;80(2):313–44. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>
 161. Kifer Y, Heller D, Perunovic WQE, Galinsky AD. The Good Life of the Powerful. *Psychol Sci* [Internet]. 15 maart 2013 [geciteerd 18 januari 2025];24(3):280–8. Beschikbaar op: v DOI: [10.1177/0956797612450891](https://doi.org/10.1177/0956797612450891)

162. Bohns VK, Wiltermuth SS. It hurts when I do this (or you do that): Posture and pain tolerance. *J Exp Soc Psychol* [Internet]. januari 2012 [geciteerd 19 januari 2025];48(1):341–5. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.05.022>
163. Schmid P, Schmid Mast M. Power increases performance in a social evaluation situation as a result of decreased stress responses. *Eur J Soc Psychol* [Internet]. april 2013 [geciteerd 19 januari 2025];43(3):201–11. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1002/ejsp.1937>
164. Guinote A. The situated focus theory of power. In: Guinote A, Vescio TK, redacteurs. *The social psychology of power* [Internet]. The Guilford Press; 2010 [geciteerd 19 januari 2025]. p. 141–73. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2010-13145-005>
165. Anderson C, Galinsky AD. Power, optimism, and risk-taking. *Eur J Soc Psychol* [Internet]. 17 juli 2006;36(4):511–36. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ejsp.324>
166. Fast NJ, Sivanathan N, Mayer ND, Galinsky AD. Power and overconfident decision-making. *Organ Behav Hum Decis Process* [Internet]. maart 2012 [geciteerd 20 januari 2025];117(2):249–60. Beschikbaar op: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597811001361>
167. Briñol P, Petty RE, Barden J. Happiness versus sadness as a determinant of thought confidence in persuasion: A self-validation analysis. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. november 2007 [geciteerd 20 januari 2025];93(5):711–27. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2007-17941-009>
168. Miyamoto Y, Ji LJ. Power Fosters Context-Independent, Analytic Cognition. *Pers Soc Psychol Bull* [Internet]. 8 november 2011 [geciteerd 20 januari 2025];37(11):1449–58. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167211411485>
169. Keltner D, Gruenfeld DeborahH, Anderson C. Power, approach and inhibition. *Graduate School of Business, Stanford University*. 2000;(1669):1–96.
170. Van Kleef GA, Homan AC, Cheshin A. Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review* [Internet]. 9 november 2012 [geciteerd 20 januari 2025];2(4):311–39. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386612454911>
171. Bowles HR, Gelfand M. Status and the evaluation of workplace deviance. *Psychol Sci* [Internet]. 17 januari 2010;21(1):49–54. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797609356509>
172. Galinsky AD, Mussweiler T. First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 2001 [geciteerd 20 januari 2025];81(4):657–69. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2001-18605-008>
173. Overbeck JR, Neale MA, Govan CL. I feel, therefore you act: Intrapersonal and interpersonal effects of emotion on negotiation as a function of social power. *Organ Behav Hum Decis Process* [Internet]. juli 2010 [geciteerd 20 januari 2025];112(2):126–39. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.004>
174. Small DA, Gelfand M, Babcock L, Gettman H. Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 2007 [geciteerd 20 januari 2025];93(4):600–13. Beschikbaar op: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17892334/>
175. Ferris GR, Treadway DC, Perrewé PL, Brouer RL, Douglas C, Lux S. Political skill in organizations. *J Manage* [Internet]. 30 juni 2007;33(3):290–320. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307300813>
176. Chatterjee A, Hambrick DC. It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Adm Sci Q* [Internet]. 1 september

- 2007 [geciteerd 20 januari 2025];52(3):351–86. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
177. Malmendier U, Tate G. Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction☆. *J financ econ* [Internet]. juli 2008 [geciteerd 20 januari 2025];89(1):20–43. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.07.002>
 178. Magee JC, Langner CA. How personalized and socialized power motivation facilitate anti-social and prosocial decision-making. *J Res Pers* [Internet]. december 2008 [geciteerd 20 januari 2025];42(6):1547–59. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.07.009>
 179. Back MD, Schmukle SC, Egloff B. Becoming Friends by Chance. *Psychol Sci* [Internet]. 1 mei 2008 [geciteerd 20 januari 2025];19(5):439–40. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02106.x>
 180. Maner JK, Mead NL. The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 2010 [geciteerd 20 januari 2025];99(3):482–97. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1037/a0018559>
 181. Cheng JT. Two ways to the top: evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank [Internet]. [Vancouver]: The University of British Columbia; 2013 [geciteerd 21 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/buy/2012-31075-001>
 182. Casciaro T, Lobo MS. When Competence Is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Adm Sci Q* [Internet]. 1 december 2008 [geciteerd 21 januari 2025];53(4):655–84. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2189/asqu.53.4.655>
 183. Feenstra S, Stoker J, Walter F. Macht en leiderschap: De negatieve gevolgen van instabiele macht. *Gedrag & Organisatie* [Internet]. 1 maart 2022 [geciteerd 21 januari 2025];35(1):1–21. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.5117/GO2022.1.001.FEEN>
 184. Duckitt J. Differential effects of right wing authoritarianism and social dominance orientation on outgroup attitudes and their mediation by threat from and competitiveness to outgroups. *Pers Soc Psychol Bull* [Internet]. 1 mei 2006 [geciteerd 21 januari 2025];32(5):684–96. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2006-04836-011>
 185. Duckitt J. A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In 2001 [geciteerd 21 januari 2025]. p. 41–113. Beschikbaar op: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(01\)80004-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(01)80004-6)
 186. Olfers M, Van Wijk A, Rijnierse M, Berger S. Internationaal Theater Amsterdam. Een cultuuronderzoek [Internet]. Verinorm, Amsterdam; 2024. 80 p. Beschikbaar op: <https://www.verinorm.nl/wp-content/uploads/2024/07/Rapport-ITA.pdf>
 187. Bokhorst M, Overman S. Bestuurlijke verval in de semipublieke sector: toezicht als meegroeijende tegenkracht [Internet]. Den Haag: Boom criminologie; 2021. Beschikbaar op: https://www.handhavingengedrag.nl/wp-content/uploads/2021/10/Bestuurlijkverval_semipubliekesector_webpdf.pdf
 188. Elias N. Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen: 2 Bande. Breslau (1937 Vorabdruck Band 1): Markus; 1939.
 189. Klarenbeek S. Documenten, loketten en rookgordijnen: strategieën voor het (niet-) tegengaan van grensoverschrijdend gedrag. *Tijdschrift Sociologie* [Internet]. 9 december 2024;130–41. Beschikbaar op: <https://openjournals.ugent.be/ts/article/id/92084/>
 190. Klarenbeek S, van Eijbergen R. Strengthening Internal Reporting Systems: A Qualitative Study into the Role of Dutch Confidential Advisors. *Public Integrity* [Internet]. 2 september 2024 [geciteerd 19 januari 2025];26(5):550–61. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2023.2251247>

191. Van Vugt M. Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review* [Internet]. 1 november 2006;10(4):354–71. Beschikbaar op: https://journals.sagepub.com/doi/10.1207/s15327957pspr1004_5
192. Elias N. Power and civilisation. *Journal of Power* [Internet]. 2008 [geciteerd 19 januari 2025];1(2):135–42. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1080/17540290802309540>
193. Oakley A. *Sex, Gender and Society*. London: Temple Smith; 1972.
194. Mulder W, de Jong E. *Vrouwen in de heelkunde. Een cultuurhistorische beschouwing*. University of Amsterdam; 2018.
195. Hogg MA, Abrams D. Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In: Hogg MA, Abrams D, redacteuren. *Group motivation: Social psychological perspectives*. London, UK: Harvester Wheatsheaf; 1993.
196. Chattopadhyay P, Pluchowska M, George E. Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity. *Academy of Management Review*. april 2004;29(2):180–202. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2004.12736071>
197. Johnson JJ. Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate. *Public Pers Manage*. 2000;29(1):119–28. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600002900109>
198. Leeuwen EV, Knippenberg D van. Organizational identification following a merger: The importance of Agreeing to differ. In: Haslam SA, Van knippenberg D, Platow MJ, Ellemers N, redacteuren. *Social identity at work: New York: Psychology Press; 2014. p. 205–21.*
199. Treadway DC, Adams GL, Goodman JM. The formation of political sub-climates: Predictions from social identity, structuration, and symbolic interaction. *J Bus Psychol*. december 2005;20(2):201–9. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-005-8259-z>
200. Smith HJ, Tyler TR, Huo YJ. Interpersonal treatment, social identity, and organizational behaviour. In: Haslam SA, Knippenberg D van, Platow M, Ellemers N, redacteuren. *Social identity at work: Developing theory and practice*. New York: Psychology Press; 2003. p. 155–72.
201. Remmerswaal J, Leijenhof B. *Groepsdynamica, de basis. Professioneel begeleiden van groepen*. Boom; 2020.
202. Eggins RA, Reynolds KJ, Haslam SA. Working with identities: The ASPIRe model of organizational planning, negotiation, and development. In: Haslam SA, Knippenberg D van, Platow M, Ellemers N, redacteuren. *Social Identity at Work: Developing theory and practice*. New York: Psychology Press; 2014. p. 241–52.
203. Hogg M, Terry D. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*. januari 2000;25(1):121–40. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2000.2791606>
204. Turner N, Gray GC. Socially constructing safety. *Human Relations* [Internet]. 13 september 2009;62(9):1259–66. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709339863>
205. Marques JM, Paez D. The 'Black Sheep Effect': Social Categorization, Rejection of Ingroup Deviates, and Perception of Group Variability. *Eur Rev Soc Psychol* [Internet]. januari 1994;5(1):37–68. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14792779543000011>
206. Rayner C, Hoel H, Cooper CL. *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?* [Internet]. London; New York: Taylor & Francis; 2002. 41 p. Beschikbaar op: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part

207. Ashmore RD, Deaux K, McLaughlin-Volpe T. An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality. *Psychol Bull* [Internet]. januari 2004;130(1):80–114. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.130.1.80>
208. Gini G. Who Is Blameworthy?: Social Identity and Inter-Group Bullying. *Sch Psychol Int* [Internet]. 1 februari 2007 [geciteerd 11 januari 2025];28(1):77–89. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143034307075682>
209. Brewer MB. Ingroup identification and intergroup conflict: When does ingroup love become outgroup hate? In: D. Ashmore D, Jussim J, Wilder D, redacteurs. *Social identity, intergroup conflict, and conflict reduction* [Internet]. Oxford: Oxford University Press; 2001 [geciteerd 11 januari 2025]. p. 17–41. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2001-18664-00>
210. Festinger L, Back K, Schachter S, Kelley HH, Thibout J. Theory and experiment in social communication. Report of studies under office of naval research contract. 1950. Beschikbaar op: <https://brettbuttlere.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/theory-in-social-dynamics.pdf>
211. Glick P. Choice of Scapegoats. In: Dovidio JF, Glick P, Rudman L, redacteurs. *On the Nature of Prejudice: Fifty Years after Allport*. Hoboken, USA: Blackwell Publishing; 2005. p. 244–61.
212. Nafstad HE, Blakar RM, Carlquist E, Phelps JM, Rand-Hendriksen K. Ideology and power: the influence of current neo-liberalism in society. *J Community Appl Soc Psychol* [Internet]. 9 juli 2007;17(4):313–27. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/casp.931>
213. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Seksuele intimidatie en geweld Kamerbrief 34 843 [Internet]. 2022 jun [geciteerd 2 september 2025]. Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-36222-7.html>
214. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Kamerbrief over integrale aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Kamerstuk 34 843. nr 53 [Internet]. Den Haag; jun 27, 2021. Beschikbaar op: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2024D25763&did=2024D25763
215. Fitzgerald LF, Swan S, Magley VJ. But was it really sexual harassment?: Legal, behavioral, and psychological definitions of the workplace victimization of women. In: O'Donohue W, redacteur. *Sexual harassment: Theory, research, and treatment* [Internet]. Allyn & Bacon.; 1997 [geciteerd 26 januari 2025]. p. 5–28. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/1996-98843-001>
216. Mansfield E. Academic research and industrial innovation. *Res Policy* [Internet]. 1991 [geciteerd 4 februari 2025];20:1–12. Beschikbaar op: [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90080-A](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(91)90080-A)
217. Rospenda KM, Richman JA, Nawyn SJ. Doing power. *Gender & Society* [Internet]. 30 februari 1998;12(1):40–60. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089124398012001003>
218. Uggen C, Blackstone A. Sexual harassment as a gendered expression of power. *Am Sociol Rev* [Internet]. 24 februari 2004;69(1):64–92. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000312240406900105>
219. McLaughlin H, Uggen C, Blackstone A. Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power. *Am Sociol Rev*. 2 augustus 2012;77(4):625–47.
220. Benschop Y. De mantel der gelijkheid, gender in organisaties. Dissertation [Internet]. Radboud University; 1996 [geciteerd 4 februari 2025]. Beschikbaar op: <https://hdl.handle.net/2066/146153>

221. Corbiere M. Mannelijke weerstand tegen verandering: de case van mannen in de politiek en administratie. In: Mannen en gelijkheid [Internet]. Brussel: Instituut voor gelijkheid van vrouwen en mannen; 2007. Beschikbaar op: http://www.coe.int/t/e/human_rights/equality
222. Carpenter L. Gender and the Meaning and Experience of Virginity Loss in the Contemporary United States. *Gender & Society* [Internet]. 1 juni 2002 [geciteerd 4 februari 2025];16(3):345–65. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243202016003005>
223. Vaas F. Vrouwen in technische beroepen (Dissertation) [Internet]. Delft: Eburon; 1996 [geciteerd 2 september 2025]. Beschikbaar op: <https://publications.tno.nl/publication/34626981/219ado/vaas-1996-vrouwen.pdf>
224. Kipnis D. Does power corrupt? *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 1972;24(1):33–41. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/h0033390>
225. Hirsh E, Lyons CJ. Perceiving Discrimination on the Job: Legal Consciousness, Workplace Context, and the Construction of Race Discrimination. *Law Soc Rev* [Internet]. juni 2010 [geciteerd 12 februari 2025];44(2):269–98. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5893.2010.00403.x>
226. Ortiz SY, Roscigno VJ. Discrimination, Women, and Work: Processes and Variations by Race and Class. *Sociol Q* [Internet]. 1 mei 2009 [geciteerd 15 februari 2025];50(2):336–59. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/j.1533-8525.2009.01143.x>
227. Welsh S, Carr J, Macquarrie B, Huntley A. 'I'm not thinking of it as sexual harassment': Understanding harassment across race and citizenship [Internet]. Vol. 20, *Gender and Society*. SAGE Publications Inc.; 2006 [geciteerd 15 februari 2025]. p. 87–107. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1177/08912432052827>
228. Das A. Sexual harassment at work in the United States. *Arch Sex Behav* [Internet]. december 2009 [geciteerd 15 februari 2025];38(6):909–21. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10508-008-9354-9>
229. De Coster SM. Family types, disadvantaged structural positions, and adolescent problems (Dissertation) [Internet]. University of Iowa UMI 9957260; 1999 [geciteerd 15 februari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.proquest.com/openview/2528d37518326cef67e76f738abc3edc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
230. Ragins BR, Scandura TA. Antecedents and work-related correlates of reported sexual harassment: An empirical investigation of competing hypotheses. *Sex Roles* [Internet]. april 1995 [geciteerd 15 februari 2025];32(7–8):429–55. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1007/BF01544181>
231. Berdahl JL. Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy. *The Academy of Management Review* [Internet]. 2007;32(2):641–58. Beschikbaar op: <https://about.jstor.org/terms>
232. Schultz V. Reconceptualizing Sexual Harassment, Again. *The Yale Law Journal Forum* [Internet]. juni 2018;8. Beschikbaar op: <https://www.nytimes.com/2018/03/23/us/sexual-harassment->
233. Stockdale MS. The sexual harassment of men: Articulating the approach-rejection theory of sexual harassment. In: Gruber JE, Morgan P, redacteuren. *In the company of men Male dominance and sexual harassment* [Internet]. Boston: Northeastern University Press; 2005 [geciteerd 19 februari 2025]. Beschikbaar op: https://repository.library.northeastern.edu/downloads/neu:mo409v585?datastream_id=content
234. Crenshaw K. Demarginalizing the intersection of race and sex. 1ste dr. University of Chicago Legal Forum; 1989. 139–167 p.

235. Holvino E. Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gend Work Organ* [Internet]. 6 mei 2010;17(3):248–77. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>
236. ILO. Experiences of violence and harassment at work [Internet]. Geneva; 2022. Beschikbaar op: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/995318827002676>
237. Bondestam F, Lundqvist M. Sexual harassment in higher education – a systematic review. *European Journal of Higher Education* [Internet]. 1 oktober 2020;10(4):397–419. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568235.2020.1729833>
238. Purdie-Vaughns V, Eibach RP. Intersectional Invisibility: The Distinctive Advantages and Disadvantages of Multiple Subordinate-Group Identities. *Sex Roles* [Internet]. 7 september 2008;59(5–6):377–91. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s11199-008-9424-4>
239. Paauw S, Kneepkens E. #MeToo: artsen gaan niet vrijuit. Hoe lager in de hiërarch, hoe groter het risico. *Med Contact* (Bussum) [Internet]. 6 juni 2018 [geciteerd 10 september 2025]; Beschikbaar op: <https://www.medischcontact.nl/actueel/laatste-nieuws/artikel/metoo-artsen-gaan-niet-vrijuit>
240. Verschuren CM, Tims M, De Lange AH. Beyond Bullying, Aggression, Discrimination, and Social Safety: Development of an Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ). *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 11 augustus 2023;20(16):6564. Beschikbaar op: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/16/6564>
241. Verschuren CM, Tims M, de Lange AH. A Systematic Review of Negative Work Behavior: Toward an Integrated Definition. *Front Psychol* [Internet]. 27 oktober 2021;12:21. Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.726973/full>
242. Berdahl JL, Cooper M, Glick P, Livingston RW, Williams JC. Work as a Masculinity Contest. *Journal of Social Issues* [Internet]. 13 september 2018;74(3):422–48. Beschikbaar op: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/josi.12289>
243. Pascoe CJ. Dude, you're a fag: Masculinity and sexuality in high school. University of California Press; 2007.
244. Berdahl JL. The sexual harassment of uppity women. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. maart 2007;92(2):425–37. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.2.425>
245. Turnbull A. Onlife Harms: Uber and Sexual Violence. *Canadian Journal of Law and Technology* [Internet]. januari 2022;19(2):277–305. Beschikbaar op: www.theguardian.com/technology/2017/jan/30/deleteu-
246. Leskinen EA, Cortina LM, Kabat DB. Gender harassment: Broadening our understanding of sex-based harassment at work. *Law Hum Behav* [Internet]. 2011;35(1):25–39. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1007/s10979-010-9241-5>
247. Tam PW. How Silicon Valley came to be a land of 'bros'. *The New York Times* [Internet]. 2018 [geciteerd 20 februari 2025]; Beschikbaar op: <https://www.nytimes.com/2018/02/05/technology/silicon-valley-brotopia-emily-chang.html>
248. Karin Bosman. Spugen op de tosti van Hans. Ede: Magister Uitgeverij; 2016.
249. Stop street Harassment. The Facts Behind the #MeToo Movement: A National Study on Sexual Harassment and Sexual Assault, [Internet]. 2018 [geciteerd 3 april 2025]. Beschikbaar op: <https://www.nsvrc.org/resource/facts-behind-metoo-movement-national-study-sexual-harassment-and-assault>
250. Hulin CL, Fitzgerald LF, Drasgow F. Organizational Influences on Sexual Harassment. In: Stockdale MS, Hulin CL, Fitzgerald LF, Drasgow F, redacteuren. *Sexual Harassment in the Workplace: Perspectives, Frontiers, and Response Strategies*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc.; 1996. p. 127–50.

251. Iles R, Hauserman N, Schwochau S, Stibal J. Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: Using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Pers Psychol* [Internet]. 2003;56(3):607–31. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00752.x>
252. Willness C, Steel P, Lee K. A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Pers Psychol* [Internet]. 22 maart 2007;60(1):127–62. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>
253. MacKinnon CA. *Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination*. Yale University Press; 1979.
254. Pryor JB. Sexual harassment proclivities in men. *Sex Roles* [Internet]. 1987 [geciteerd 20 februari 2025];17(Nos.5/6):269–90. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/bf00288453.pdf>
255. Pryor JB, LaVite CM, Stoller LM. A Social Psychological Analysis of Sexual Harassment: The Person/Situation Interaction. *J Vocat Behav* [Internet]. februari 1993 [geciteerd 20 februari 2025];42(1):68–83. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1005>
256. Saunders D. Predictors of abstinence, safer sex and higher sexual behaviors at a historically black college & university (dissertation) [Internet]. 2009 [geciteerd 15 juni 2025]. Beschikbaar op: <https://www.proquest.com/openview/dcof35b29793bc465864cdo465280eab/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
257. Trimbos-instituut. Zorgcijfers GGZ 2021. www.trimbos.nl. 2021 [geciteerd 20 juli 2025]; Beschikbaar op: www.trimbos.nl
258. GGZ Nederland. GGZ Nederland. (2021). Feiten en cijfers over psychische aandoeningen en arbeidsparticipatie. 2021.
259. CBS. Arbeidsparticipatie en psychische aandoeningen. 2023. www.cbs.nl
260. Valdes F. Queers, Sissies, Dykes, and Tomboys: Deconstructing the Conflation of 'Sex,' 'Gender,' and 'Sexual Orientation' in Euro-American Law and Society. *Calif Law Rev* [Internet]. 1995 [geciteerd 21 juli 2025];83(1):1–377. Beschikbaar op: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/calr83&div=11&id=&page=>
261. Butler J. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.; 1990.
262. Berdahl JL, Martorana P. Effects of power on emotion and expression during a controversial group discussion. *Eur J Soc Psychol* [Internet]. 17 juli 2006;36(4):497–509. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ejsp.354>
263. Blumenthal JA. The reasonable woman standard: A meta-analytic review of gender differences in perceptions of sexual harassment. *Law Hum Behav* [Internet]. 1998 [geciteerd 21 juli 2025];22(1):33–57. Beschikbaar op: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/lwhmbv22&div=6&id=&page=>
264. Rotundo M, Nguyen DH, Sackett PR. A meta-analytic review of gender differences in perceptions of sexual harassment. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. oktober 2001;86(5):914–22. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.5.914>
265. Sarwar A, Imran MK. Exploring women's multi-level career prospects in pakistan: Barriers, interventions, and outcomes. *Front Psychol* [Internet]. 19 juni 2019;10(JUN). Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.01376/full>
266. Pina A, Gannon TA. An overview of the literature on antecedents, perceptions and behavioural consequences of sexual harassment. *Journal of Sexual Aggression* [Internet]. juli 2012;18(2):209–32. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13552600.2010.501909>
267. Ridgeway CL. *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford University Press; 2011.

268. Connell RW, Messerschmidt JW. Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & Society* [Internet]. 1 december 2005;19(6):829–59. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243205278639>
269. Gruenfeld DH, Inesi ME, Magee JC, Galinsky AD. Power and the objectification of social targets. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 2008;95(1):111–27. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.95.1.111>
270. Berdahl JL, Aquino K. Sexual behavior at work: Fun or folly? *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2009;94(1):34–47. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0012981>
271. Bargh JA, Raymond P, Pryor JB, Strack F. Attractiveness of the underling: An automatic power → sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. *J Pers Soc Psychol* [Internet]. 1995;68(5):768–81. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.68.5.768>
272. Fitzgerald LF, Drasgow F, Hulin CL, Gelfand MJ, Magley VJ. Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 1997;82(4):578–89. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.4.578>
273. Chan DKS, Chow SY, Lam CB, Cheung SF. Examining The Job-Related, Psychological, and Physical Outcomes of Workplace Sexual Harassment: A Meta-Analytic Review. *Psychol Women Q* [Internet]. 1 december 2008;32(4):362–76. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1471-6402.2008.00451.x>
274. Gutek BA. *Sex and the workplace*. Jossey-Bass.; 1985.
275. Rudman LA, Mescher K. Of Animals and Objects. *Pers Soc Psychol Bull* [Internet]. 28 juni 2012;38(6):734–46. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167212436401>
276. Flood M. Men, Sex, and Homosociality. *Men Masc* [Internet]. 18 april 2008;10(3):339–59. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1097184X06287761>
277. Mahalik JR, Locke BD, Ludlow LH, Diemer MA, Scott RP, Gottfried M, e.a. Development of the Conformity to Masculine Norms Inventory. *Psychol Men Masc* [Internet]. januari 2003;4(1):3–25. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/1524-9220.4.1.3>
278. O'Connor M, Gutek BA, Stockdale M, Geer TM, Melançon R. Explaining sexual harassment judgments: Looking beyond gender of the rater. *Law Hum Behav* [Internet]. 2004;28(1):69–95. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1023/B:LAHU.0000015004.39462.6e>
279. Pryor JB, LaVite CM, Stoller LM. A social psychological analysis of sexual harassment: the person/situation interaction. *J Vocat Behav* [Internet]. februari 1993;42(1):68–83. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879183710055>
280. Leskinen EA, Cortina LM. Dimensions of disrespect: Mapping and measuring gender harassment in organizations. *Psychol Women Q* [Internet]. 21 maart 2014;38(1):107–23. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0361684313496549>
281. Schneider KT, Hitlan RT, Radhakrishnan P. An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2000;85(1):3–12. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.85.1.3>
282. Hershcovis MS, Reich TC. Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *J Organ Behav* [Internet]. juli 2013;34(S1):S26–42. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/job.1886>
283. Verschuren C. De Samenwerkings-analyse. In: *Veilig in je werkteam Adviseren in sociale veiligheid*. 1ste dr. Utrecht: Eburon; 2025.

284. Glick P, Berdahl JL, Alonso NM. Development and Validation of the Masculinity Contest Culture Scale. *Journal of Social Issues* [Internet]. 13 september 2018;74(3):449–76. Beschikbaar op: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/josi.12280>
285. Bransen J. Beschaving zonder fatsoen. *Filosofie & praktijk*. 2010;30(5):34–46.
286. Baillien E, De Cuyper N, De Witte H. Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *J Occup Organ Psychol* [Internet]. maart 2011;84(1):191–208. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1348/096317910X508371>
287. Sunstein CR., Thaler RH. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.; 2008.
288. Sennett R. *Respect in a world of inequality*. W. W. Norton & Company.; 2003.
289. Nussbaum MC. *Not for profit: Why democracy needs the humanities*. Princeton University Press.; 2010.
290. Bauman Z. *Liquid modernity*. Polity Press.; 2000.
291. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). *Vertrouwen in burgers* [Internet]. Amsterdam University Press; 2012 [geciteerd 22 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2012/05/22/vertrouwen-in-burgers>
292. Dekker P, de Hart J, de Beer P. De moraal in de publieke opinie. Een verkenning naar 'normen en waarden' in bevolkingsenquêtes [Internet]. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.; 2005 [geciteerd 2 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/288838965>
293. Goffman E. *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.; 1959.
294. NIP. *Position paper Psychologische veiligheid* [Internet]. Utrecht; 2024. Beschikbaar op: www.psynip.nl
295. Kleiner A. Karen Stephenson's Quantum the story of trust. *Strategy & Business* [Internet]. 2003;(29):1–14. Beschikbaar op: <https://www.strategy-business.com/article/20964>
296. Brown P, Levinson SC. Politeness: some universals in language usage. In: *Universals in language use: Politeness phenomena* [Internet]. Cambridge (UK): University Press; 1987 [geciteerd 9 februari 2025]. Beschikbaar op: https://pure.mpg.de/rest/items/item_64421/component/file_2225570/content
297. Huls E. Beleefdheid als communicatief principe. In: Janssen T, redacteur. *Taal in Gebruik; Een inleiding in de taalwetenschap*. Den Haag: SDU; 2002. p. 143–61.
298. Huls E. Beleefdheid in grotere hoeveelheden gespreksmateriaal. In: Huls E, Weltens B, redacteurs. *Artikelen van de Derde Sociolinguïstische Conferentie* [Internet]. Delft: Eburon; 1999 [geciteerd 9 februari 2025]. p. 205–20. Beschikbaar op: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/beleefdheid-in-grotere-hoeveelheden-gespreksmateriaal>
299. Ibrahim NAN, Abdul Rani NS, Jamri MH, Bakar MH, Abdul Wahab S, Mahbob MH, e.a. The Importance of Non-Verbal Communication in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [Internet]. 10 juni 2022;12(6). Beschikbaar op: <https://hrmars.com/journals/papers/IJARBSS/v12-i6/13901>
300. Berkowitz L. *Aggression: Its causes, consequences, and control*. New York: McGraw-Hill; 1993.
301. Felson RB, Tedeschi J. *Aggression and violence: Social interactionist perspectives*. Washington, DC:: American Psychological Association; 1993.
302. Culpeper J. Impoliteness and Entertainment in the Television Quiz Show: The Weakest Link. *Journal of Politeness Research Language, Behaviour, Culture* [Internet]. 1 januari 2005 [geciteerd 9 februari 2025];1(1). Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1515/jplr.2005.1.1.35>
303. Jansen C, Steehouder M, Gijzen M. Professioneel communiceren: Taal- en communicatiegids. In: 2 herziene druk. Groningen/Houten: Martinus Nijhof; 2006 [geciteerd 9 februari 2025].

- 2025]. Beschikbaar op: <https://research.rug.nl/nl/publications/professioneel-communiceren-taal-en-communicatiegids-tweede-herzie>
304. Jay T. The utility and ubiquity of taboo words. *Perspectives on Psychological Science* [Internet]. 2009 [geciteerd 9 februari 2025];4(2):153–61. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01115.x>
 305. Vismans R. Aanspreekvormen in Nederlandse en Vlaamse personeelsadvertenties voor hoogopgeleiden. *Tijdschrift voor Taalbeheersing* [Internet]. 2007 [geciteerd 5 februari 2025];29(4):289–313. Beschikbaar op: https://journal-archive.aup.nl/taalbeheersing/taalbeh_2007_nr4.pdf
 306. Braet A. Tussen distantie en annexatie. *Tijdschrift voor taalbeheersing*. 1985;7(11):44–55.
 307. Jansen F, Janssen D. U en je in Postbus 51 folders. *Tijdschrift voor Taalbeheersing* [Internet]. 2005 [geciteerd 9 februari 2025];27(3):214–29. Beschikbaar op: https://www.dbnl.org/tekst/_tij009200501_01/_tij009200501_01_0017.php
 308. Janssen D, Jansen F. De waardering van positieve politeness strategieën in Nederlandse afwijzingsbrieven. In: Van Waes L, redacteur. *Studies in taalbeheersing 1* [Internet]. Assen: Van Gorkum; 2003 [geciteerd 9 februari 2025]. p. 227–37. Beschikbaar op: <https://viot.nl/wp-content/uploads/2018/11/20-D.-Janssen-F.-Jansen-2002-De-waardering-van-positieve-politenessstrategieën-in-Nederlandse-afwijzingsbrieven-pp.227-237.pdf>
 309. Weulen Kranenbarg M, Roks R, van Reemst L. Ongewenst gedrag online. *Tijdschrift voor Criminologie*. december 2024;66(3):235–47. Beschikbaar op: <https://www.boomportaal.nl/doi/10.5553/TvC/0165182X2024066003001>
 310. Blokland A, de Boer M, Daser A, Gannon C, Gnielka F, Huikuri S, e.a. Communicatiepatronen van leden van een seksueel kindermisbruikforum op het darknet. *Tijdschrift voor Criminologie* [Internet]. december 2024;66(3):315–40. Beschikbaar op: <https://www.boomportaal.nl/doi/10.5553/TvC/0165182X2024066003005>
 311. Yar M. Crime, media and the will-to-representation: Reconsidering relationships in the new media age. *Crime, Media, Culture: An International Journal* [Internet]. 18 december 2012;8(3):245–60. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741659012443227>
 312. Geurts O. Geloof je dit nepnieuws of niet? Waarom het uitmaakt wie het heeft gedeeld. *Het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek SVJD* [Internet]. 10 september 2024 [geciteerd 11 september 2025]; Beschikbaar op: https://www.svdj.nl/nieuws/geloof-je-dit-nepnieuws-of-niet-waarom-het-uitmaakt-wie-het-heeft-gedeeld/?utm_source=chatgpt.com
 313. Mønsted B, Sapieżyński P, Ferrara E, Lehmann S. Evidence of complex contagion of information in social media: An experiment using Twitter bots. *Lambiotte R, redacteur. PLoS One* [Internet]. 22 september 2017;12(9):e0184148. Beschikbaar op: <https://dx.plos.org/10.1371/journal.pone.0184148>
 314. Shao C, Ciampaglia GL, Varol O, Yang KC, Flammini A, Menczer F. The spread of low-credibility content by social bots. *Nat Commun* [Internet]. 20 november 2018;9(1):4787. Beschikbaar op: <https://www.nature.com/articles/s41467-018-06930-7>
 315. Van der Nat L. Utrecht leidt onderzoek naar deepfakes en nepnieuws [Internet]. 2024 [geciteerd 23 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.uu.nl/achtergrond/utrecht-leidt-onderzoek-naar-nepnieuws-en-deepfakes>
 316. Hill J, Weulen Kranenbarg M. In denial: een exploratieve studie naar desinformatie rondom de stikstofcrisis. *Tijdschrift voor Criminologie* [Internet]. december 2024;66(3):248–72. Beschikbaar op: <https://www.boomportaal.nl/doi/10.5553/TvC/0165182X2024066003002>
 317. Lane J, Stuart F. How Social Media Use Mitigates Urban Violence: Communication Visibility and Third-Party Intervention Processes in Digital Urban Contexts. *Qual Sociol* [Internet].

- 1 september 2022 [geciteerd 12 januari 2025];45(3):457–75. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11133-022-09510-w>
318. Argyle LP, Bail CA, Busby EC, Gubler JR, Howe T, Rytting C, e.a. Leveraging AI for democratic discourse: Chat interventions can improve online political conversations at scale. Jamieson K, redacteur. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [Internet]. 10 oktober 2023;120(41). Beschikbaar op: <https://pnas.org/doi/10.1073/pnas.2311627120>
 319. Jin K, Khonsari S, Gallagher R, Gallagher P, Clark AM, Freedman B, e.a. Telehealth interventions for the secondary prevention of coronary heart disease: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Cardiovascular Nursing* [Internet]. 22 april 2019;18(4):260–71. Beschikbaar op: <https://academic.oup.com/eurjcn/article/18/4/260-271/5925230>
 320. Granja C, Janssen W, Johansen MA. Factors Determining the Success and Failure of eHealth Interventions: Systematic Review of the Literature. *J Med Internet Res* [Internet]. 1 mei 2018;20(5):e10235. Beschikbaar op: <http://www.jmir.org/2018/5/e10235/>
 321. Meppelink CS, van Weert JCM, Brosius A, Smit EG. Dutch health websites and their ability to inform people with low health literacy. *Patient Educ Couns* [Internet]. november 2017;100(11):2012–9. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0738399117303580>
 322. Rothwell J. Teens Spend Average of 4.8 Hours on Social Media Per Day. Gallup [Internet]. 13 oktober 2023 [geciteerd 23 juli 2025]; Beschikbaar op: <https://news.gallup.com/poll/512576/teens-spend-average-hours-social-media-per-day.aspx>
 323. Van der Veer N, Bloemert E, Lohuis J. Nationaal Social Media Onderzoek 2025. 2025 jan. Beschikbaar op: <https://www.newcom.nl/wp-content/uploads/2025/01/Nationale-Social-Media-onderzoek-2025-Basisrapportage-Newcom-25-1-2025.pdf>
 324. Keles B, McCrae N, Grealish A. A systematic review: the influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents. *Int J Adolesc Youth* [Internet]. 31 december 2020;25(1):79–93. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2019.1590851>
 325. CBS. ICT Gebruik personen 2024 [Internet]. 2025 [geciteerd 23 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2025/digitalisering-en-kenniseconomie-2024/4-ict-gebruik-persoon>
 326. Notté E, Tierolf C, Meurens N, Elphick J. Online veiligheid voorop. *Tijdschrift voor Criminologie* [Internet]. december 2024 [geciteerd 2 september 2025];66(3):341–58. Beschikbaar op: https://www.boomportaal.nl/tijdschrift/TvC/TvC_0165-182X_2024_066_003_006
 327. FNV. Stop online grensoverschrijdend gedrag [Internet]. 2025 jan. Beschikbaar op: <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2024-10/>
 328. American Psychiatric Association. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. 5de dr. Arlington, VA: American Psychiatric Publishing; 2013.
 329. Kuypers K, Verkes R, van den Brink W, van Amsterdam J, Ramaekers J. Intoxicated aggression: Do alcohol and stimulants cause dose-related aggression? A review. *European Neuropsychopharmacology* [Internet]. 1 januari 2020;30:114–47. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0924977X18301470>
 330. Lipsey MW, Wilson DB, Cohen MA, Derzon JH. Is there a causal relationship between alcohol use and violence? A synthesis of evidence. In: Galanter M, redacteur. *Recent developments in alcoholism Alcohol and violence*. 13de dr. New York: Kluwer Academic Publishers; 2002. p. 245–78.
 331. Heinz AJ, Beck A, Meyer-Lindenberg A, Sterzer P, Heinz A. Cognitive and neurobiological mechanisms of alcohol-related aggression [Internet]. Vol. 12, *Nature Reviews*

- Neuroscience. 2011 [geciteerd 7 augustus 2025]. p. 400–13. Beschikbaar op: <https://www.nature.com/articles/nrn3042>
332. Epps J. Hostile Attributional Bias in Adults. *Cognit Ther Res* [Internet]. 1995 [geciteerd 7 augustus 2025];19(2):159–78. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02229692>
 333. Ciubară A, Burlea ȘL, Săcuiu I, Radu DA, Untu I, Chiriță R. Alcohol Addiction – A Psychosocial Perspective. *Procedia Soc Behav Sci* [Internet]. mei 2015 [geciteerd 28 januari 2025];187:536–40. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.100>
 334. Marcantonio TL, Haikalis M, Misquith C, Leone RM. Alcohol's Effects on the Bystander Decision-Making Model: A Systematic Literature Review. *The Journal of Sex Research* [Internet]. 12 juni 2024;61(5):783–98. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00224499.2023.2267547>
 335. Bridges AJ, Mobley AM, Augur IF, Marcantonio TL, Wiersma-Mosley JD, Jozkowski KN, e.a. Alcohol's Effects on Bystander Intervention Strategies to Prevent Sexual Assault. *Violence Vict* [Internet]. 1 april 2021;36(2):320–36. Beschikbaar op: <http://connect.springerpub.com/lookup/doi/10.1891/VV-D-20-00060>
 336. Blokland M, De Jong C. Handreiking Alcohol-, drugs- en medicijnbeleid (ADM-beleid) [Internet]. Utrecht: Trimbos-Instituut /Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; 2020 [geciteerd 28 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.trimbos.nl/docs/d43cae6a-f527-49f9-b4be-74abf897f3ed.pdf>
 337. Blokland M, Spronk D, Frijstein G. Alcohol-, drugs- en medicijnbeleid op het werk. TSG [Internet]. mei 2022 [geciteerd 28 januari 2025];100(S2):67–71. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1007/s12508-022-00340-3>
 338. Wells S, Graham K. Aggression involving alcohol: relationship to drinking patterns and social context. *Addiction* [Internet]. 19 januari 2003;98(1):33–42. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1360-0443.2003.00253.x>
 339. Allen DE, Mistler LA, Ray R, Batscha C, Delaney K, Loucks J, e.a. A Call to Action From the APNA Council for Safe Environments: Defining Violence and Aggression for Research and Practice Improvement Purposes. *J Am Psychiatr Nurses Assoc* [Internet]. 4 januari 2019;25(1):7–10. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1078390318809159>
 340. Norris J, Davis KC, George WH, Martell J, Heiman JR. Victims response and alcohol-related factors as determinants of women's responses to violent pornography. *Psychol Women Q* [Internet]. 2004 [geciteerd 14 april 2025];28:59–69. Beschikbaar op: <https://eric.ed.gov/?id=EJ733091>
 341. van Hasselt N, de Wit J. Over middelengebruik en seksualiteit. Verslaving [Internet]. juni 2013 [geciteerd 14 april 2025];9(2):43–58. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/272015750>
 342. Wellum A, Lange G, Adams E, Hurks P. Sexual Violence and Sexual Harassment among Maastricht University Students [Internet]. 2021 [geciteerd 7 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://www.maastrichtuniversity.nl/sites/default/files/2023-04/UM%20Report%20Sexual%20Violence%20and%20Sexual%20Harassment_WEB.pdf
 343. de Graaf H. Seksuele gezondheid in Nederland 2017 [Internet]. 2017. Beschikbaar op: www.gaafisch.nl
 344. de Graaf H, Wijsen C. Seksuele gezondheid in Nederland [Internet]. Rutgers / RIVM; 2017 [geciteerd 13 april 2025]. 1–107 p. Beschikbaar op: <https://rutgers.nl/wp-content/uploads/2021/03/Seksuele-Gezondheid-in-Nederland-2017.pdf>
 345. De Graaf H, Oldenhof A, YKraan Y, Beek T, Kuipers L. Seks onder je 25e. Seksuele gezondheid van jongeren in Nederland anno 2023. [Internet]. Rutgers; 2024 [geciteerd 13 april

- 2025]. Beschikbaar op: <https://rutgers.nl/wp-content/uploads/2024/01/onderzoek-seks-onder-je-25e-2023.pdf>
346. Van Paassen D. Als de grenzen wazig worden: de rol van alcohol bij misbruik onder studenten. De Volkskrant [Internet]. 2023 [geciteerd 13 april 2025]; Beschikbaar op: <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2023/invloed-van-alcohol-op-grensoverschrijdend-gedrag-v701499>
 347. Abbey A. Alcohol's role in sexual violence perpetration: Theoretical explanations, existing evidence and future directions. Drug Alcohol Rev [Internet]. september 2011 [geciteerd 13 april 2025];30(5):481–9. Beschikbaar op: <https://psycnet.apa.org/record/2011-21837-005>
 348. Crane CA, Godleski SA, Przybyla SM, Schlauch RC, Testa M. The Proximal Effects of Acute Alcohol Consumption on Male-to-Female Aggression. Trauma Violence Abuse [Internet]. 23 december 2016;17(5):520–31. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1524838015584374>
 349. Lorenz K, Ullman SE. Alcohol and sexual assault victimization: Research findings and future directions. Aggress Violent Behav [Internet]. 1 november 2016;31:82–94. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1359178916301008>
 350. Davis KC, Schraufnagel TJ, Jacques-Tiura AJ, Norris J, George WH, Kiekel PA. Childhood sexual abuse and acute alcohol effects on men's sexual aggression intentions. Psychol Violence [Internet]. april 2012;2(2):179–93. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0027185>
 351. Melkonian AJ, Ham LS. The effects of alcohol intoxication on young adult women's identification of risk for sexual assault: A systematic review. Psychology of Addictive Behaviors [Internet]. 1 maart 2018;32(2):162–72. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/adbo000349>
 352. Abbey A. Alcohol-Related Sexual Assault: A Common Problem among College Students* HHS Public Access [Internet]. J Stud Alcohol Suppl. 2002 [geciteerd 14 april 2025]. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.15288/jsas.2002.s14.118>
 353. Gadegaard CA, Andersen LP, Høgh A. Effects of Violence Prevention Behavior on Exposure to Workplace Violence and Threats: A Follow-Up Study. J Interpers Violence. 1 april 2018;33(7):1096–117. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886260515614558>
 354. Rizzo AJ, Klein LB, Scaglione NM. Alcohol's Role in Campus Sexual Assault Bystander Behavior: A Systematic Review. Trauma Violence Abuse [Internet]. 18 december 2023;24(5):3662–77. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15248380221134633>
 355. Herrmann A, Seubert C, Glaser J. Consequences of Exposure to Violence, Aggression, and Sexual Harassment in Private Security Work: A Mediation Model. J Interpers Violence [Internet]. 31 juni 2022;37(11–12):NP9684–711. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886260520984432>
 356. Aarten P, Buiskool BJ, Hudepohl M, Van Lakerveld J, Matthijs J. Agressie en geweld in het veiligheidsveld [Internet]. 2020 dec [geciteerd 15 april 2025]. Beschikbaar op: <https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/3033/3153-Agressie-en-geweld-in-het-veiligheidsveld-volledige%20tekst.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 357. De Greeff J, Goossens FX, Sannen AML, Kooke H, Van Hasselt NE. Alcohol en drugs bij evenementen. Leidraad voor gemeenten 2.0. Utrecht; 2017. Beschikbaar op: <https://www.trimbos.nl/docs/b8d6d3a6-0883-48fb-a7fc-52572d91cdf0.pdf>
 358. Van Laar MW, Cruts AAM, Miltenburg CJA. Nationale Drug Monitor [Internet]. Utrecht; 2020 [geciteerd 12 april 2025]. Beschikbaar op: <https://www.trimbos.nl/docs/2611d773-620a-45af-9ae5-c27a7e6688e4.pdf>

359. Faun H, te Brake G, Grimmer T, Willemsen J, Verhulst L. Alcohol en drugs op de werkvloer. Onderzoek naar ervaringen van werkgevers en werkenden en het beleid van werkgevers. Zoetermeer; 2024. Beschikbaar op: <https://app.1848.nl/document/tkapi/512927>
360. Allen JJ, Anderson CA, Bushman BJ. The General Aggression Model. *Curr Opin Psychol* [Internet]. februari 2018;19:75–80. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2352250X17300830>
361. Giancola PR, Josephs RA, Parrott DJ, Duke AA. Alcohol Myopia Revisited. *Perspectives on Psychological Science* [Internet]. 18 mei 2010;5(3):265–78. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1745691610369467>
362. Alexijevitsj S. Het einde van de rode mens: Leven op de puinhopen van de Sovjet-Unie. Antwerpen: De Bezige Bij; 2014.
363. Nord M, Lundstedt M, Altman D, Angiolilo F, Borella C, Fernandes T, e.a. Democracy Report 2024. Winning and Losing at the Ballot. [Internet]. Lindberg Staffan I, redacteur. University of Gothenburg: V-Dem Institute; 2024. Beschikbaar op: <https://v-dem.net/about/funders/>
364. Hossain MA, Quaddus M, Warren M, Akter S, Pappas I. Are you a cyberbully on social media? Exploring the personality traits using a fuzzy-set configurational approach. *Int J Inf Manage*. 2022;66:102537. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0268401222000718>
365. Geng J, Wang P, Zeng P, Liu K, Lei L. Relationship between Honesty-Humility and Cyberbullying Perpetration: A Moderated Mediation Model. *J Interpers Violence*. 2022;37(15–16):NP14807–29. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08862605211016346>
366. Bronfenbrenner U. Contexts of child rearing: Problems and prospects. *American Psychologist* [Internet]. 1979;34(10):844–50. Beschikbaar op: <http://content.apa.org/journals/amp/34/10/844>
367. Bronfenbrenner U, Morris PA. The bioecological model of human development. In: Damon W, Lerner RM, redacteurs. *Handbook of Child Psychology*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.; 2007. p. 795–825.
368. Giddens A. The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Berkeley and Los Angeles: University of California Press; 1984.
369. Bourdieu P. Outline of a theory of practice. Cambridge University Press; 1977.
370. Meaney MJ. Nature, Nurture, and the Disunity of Knowledge. *Ann N Y Acad Sci* [Internet]. 25 mei 2001 [geciteerd 21 januari 2025];935(1):50–61. Beschikbaar op: <https://nyaspubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1749-6632.2001.tb03470.x>
371. Weaver ICG, Cervoni N, Champagne FA, D'Alessio AC, Sharma S, Seckl JR, e.a. Epigenetic programming by maternal behavior. *Nat Neurosci* [Internet]. 27 augustus 2004;7(8):847–54. Beschikbaar op: <https://www.nature.com/articles/nn1276>
372. Arendt H. *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. Viking Press.; 1963.
373. Foucault M. *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Vintage Books. (Origineel werk gepubliceerd in 1975); 1975.
374. Verenigde Naties (VN). De Universele verklaring van de rechten van de mens. 1948 [geciteerd 21 januari 2025]; Beschikbaar op: <https://www.mensenrechten.nl/mensenrechten-voor-jou/betekenis-van-mensenrechten/wat-is-de-universele-verklaring-van-de-rechten-van-de-mens>
375. Zimbardo PG. *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. Random House.; 2007.
376. De Tocqueville A, (vertaald door Hesse Daalder). *Over de democratie in Amerika*. Vol. Nederlands Paperback. Rotterdam: Lemniscaat; 2012.
377. Rawls J. *A theory of justice*. Harvard University Press; 1971.

378. Uslu O. Investigation of the Effects of Turkish Employees' Cultural Values on Their Career Values. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* [Internet]. 30 juli 2021;10(3):1815–27. Beschikbaar op: <http://dergipark.org.tr/en/doi/10.33206/mjss.885357>
379. Heumakers A. Filosoof Gabriël van den Brink laat zien dat in iedereen een oermens schuilt. *NRC* [Internet]. 10 april 2025 [geciteerd 6 juli 2025]; Beschikbaar op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/04/10/filosoof-gabriel-van-den-brink-laet-zien-dat-in-iedereen-een-oermens-schuilt-a4889493>
380. Verhulst B. Over bureaucratie en Batman. *Beleid en Maatschappij* [Internet]. 23 november 2022 [geciteerd 21 januari 2025];49(4):346–53. Beschikbaar op: https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/176574932/Over_bureaucratie_en_Batman._David_Graebers_Utopia_of_Rules.pdf
381. Prendergast C. The Limits of Bureaucratic Efficiency [Internet]. Vol. 111, *Journal of Political Economy*. 2003 [geciteerd 21 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/376956?seq=1>
382. Edmondson AC. The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons, Inc.; 2019.
383. OECD G20/OEC. Principles of Corporate Governance. 2023; OECD Publishing, Paris. Beschikbaar op: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
384. Köhne ACJ. The ontological status of a psychiatric diagnosis: The case of neurasthenia. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology* [Internet]. 2019;26(1):E-1-E-11. Beschikbaar op: <https://muse.jhu.edu/article/720107>
385. Skodol AE, Gunderson JG, McGlashan TH, Dyck IL, Stout RL, Bledner DS, e.a. Functional Impairment in Patients With Schizotypal, Borderline, Avoidant, or Obsessive-Compulsive Personality Disorder. *Am J psychiatry*. februari 2002;159(2):276–83. Beschikbaar op: <https://psychiatryonline.org/doi/10.1176/appi.ajp.159.2.276>
386. Winsper C, Bilgin A, Thompson A, Marwaha S, Chanen AM, Singh SP, e.a. The prevalence of personality disorders in the community: a global systematic review and meta-analysis. *The British Journal of Psychiatry* [Internet]. 12 februari 2020;216(2):69–78. Beschikbaar op: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0007125019001661/type/journal_article
387. Volkert J, Gablonski TC, Rabung S. Prevalence of personality disorders in the general adult population in Western countries: systematic review and meta-analysis. *The British Journal of Psychiatry* [Internet]. 28 december 2018;213(6):709–15. Beschikbaar op: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0007125018002027/type/journal_article
388. Berry CM, Ones DS, Sackett PR. Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*. 2007;92(2):410–24. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.92.2.410>
389. Hortensius R, de Gelder B. From Empathy to Apathy: The Bystander Effect Revisited. *Current directions in psychological science: a journal of the American Psychological Society*. 2018;27(4):249–56. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0963721417749653>
390. Darley JM, Latané B. Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *J Pers Soc Psychol*. 1968;8(4p1):377–383. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/ho025589>
391. Bastiaansen CVM, Baillien E, Brebels L. Hear, See, Do (Nothing)? An Integrative Framework of Co-Workers' Reactions to Interpersonal Workplace Mistreatment. *Behavioral sciences*. 2025;15(6):764. Beschikbaar op: <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/6/764>

392. Paull M, Omari M, Standen P. When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [Internet]. juli 2012;50(3):351–66. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x>
393. Persson R, Hogh A, Hansen ÅM, Nordander C, Ohlsson K, Balogh I, e.a. Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying. *Motiv Emot* [Internet]. 2009 [geciteerd 29 april 2025];33(4):387–99. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-009-9132-6>
394. Latané Bibb. *The unresponsive bystander: why doesn't he help?* Darley JM, redacteur. New York: Appleton-Century Crofts; 1970. (Century psychology series).
395. Pallesen S, Nielsen MB, Magerøy N, Andreassen CS, Einarsen S. An experimental study on the attribution of personality traits to bullies and targets in a workplace setting. *Front Psychol* [Internet]. 22 juni 2017;8(JUN):1–7. Beschikbaar op: <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.01045/full>
396. Preston HA. *Personality Traits that Influence Bystander Intervention in Cyberbullying*. 2020.
397. Ur Rehman H, Iqbal Awan MW, Hussain L. The Role of Dark Personality Traits in Shaping Bystander Behavior to Cyberbullying Among adults: A Systematic Literature Review. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. 2025;13(1):459–77. Beschikbaar op: <https://journals.internationalrasd.org/index.php/pjhss/article/view/2690>
398. Digman JM. Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annu Rev Psychol*. 1990;41(1):417–40. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
399. King EB, George JM, Hebl MR. Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective. *J Pers*. 2005;73(3):585–608. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2005.00322.x>
400. Mowle EN. *Psychopathy, Narcissism, and the Big Five: Understanding Sexual Assault Perpetration and Bystander Intervention*. 2019. (Dissertatie) Beschikbaar op: <https://www.proquest.com/openview/1119b060b8f5bee40611158a00dfc296/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
401. Tani F, Greenman PS, Schneider BH, Fregoso M. Bullying and the Big Five: A Study of Childhood Personality and Participant Roles in Bullying Incidents. *Sch Psychol Int*. 2003;24(2):131–46. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143034303024002001>
402. Janošová P, Kollerová L, Soukup P. Personality traits and defending victims of bullying: Agreeableness, Neuroticism and Extraversion matter. *Cesk Psychol*. 2018;62(5):432–46. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/338774392>
403. Pronk J, Olthof T, Goossens FA. Differential Personality Correlates of Early Adolescents' Bullying-Related Outsider and Defender Behavior. *J Early Adolesc*. 2015;35(8):1069–91. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0272431614549628>
404. Roccas S, Sagiv L, Schwartz SH, Knafo A. The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Pers Soc Psychol Bull*. 2002;28(6):789–801. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167202289008>
405. Rengifo M, Laham SM. Big Five personality predictors of moral disengagement: A comprehensive aspect-level approach. *Pers Individ Dif*. 2022;184:111176. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886921005559>
406. Smith TW, Williams PG. Personality and Health: Advantages and Limitations of the Five-Factor Model. *J Pers*. 1992;60(2):395–425. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00978.x>

407. Watson D, Hubbard B. Adaptational Style and Dispositional Structure: Coping in the Context of the Five-Factor Model. *J Pers.* 1996;64(4):737–74. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00943.x>
408. Bogg T, Roberts BW. The Case for Conscientiousness: Evidence and Implications for a Personality Trait Marker of Health and Longevity. *Annals of behavioral medicine.* 2013;45(3):278–88. Beschikbaar op: <https://academic.oup.com/abm/article/45/3/278/4443218>
409. Scott GG, Brodie ZP, Wilson MJ, Ivory L, Hand CJ, Sereno SC. Celebrity abuse on Twitter: The impact of tweet valence, volume of abuse, and dark triad personality factors on victim blaming and perceptions of severity. *Comput Human Behav.* 2020;103:109–19. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563219303462>
410. Wang S, Zhu X, Ding W, Yengejeh AA. Cyberbullying and Cyberviolence Detection: A Triangular User-Activity-Content View. *IEEE/CAA journal of automatica sinica.* 2022;9(8):1384–405. Beschikbaar op: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9849161/>
411. Blötner C, Bergold S. The Machiavellian bully revisited: A closer look at differences and processes of Machiavellian bullying and cyberbullying perpetration. *Aggress Behav.* 2023;49(6):568–79. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ab.22095>
412. Graney-Ward C, Issac B, KETSBAIA L, Jacob SM. Detection of Cyberbullying Through BERT and Weighted Ensemble of Classifiers. 5 januari 2022 [geciteerd 24 juli 2025]; Beschikbaar op: https://www.techrxiv.org/articles/preprint/Detection_of_Cyberbullying_Through_BERT_and_Weighted_Ensemble_of_Classifiers/17705009
413. Schneider B. The people make the place. *Pers Psychol.* 1987;40(3):437–53. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/229506371_The_People_Make_the_Place
414. Bouchard Jr T. Experience Producing Drive Theory: how genes drive experience and shape personality. *Acta Paediatr.* 1997;86(S422):60–4. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1651-2227.1997.tb18347.x>
415. Caspi A, Roberts BW, Shiner RL. Personality Development: Stability and Change. *Annu Rev Psychol.* 2005;56(1):453–84. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.141913>
416. Brent W. Roberts, Avshalom Caspi, Terrie E. Moffitt. Work experiences and personality development in young adulthood. *J Pers Soc Psychol.* 2003;84(3):582–93. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.141913>
417. Guldenmund F. Dossier Veilig Gedrag. 2015 Stichting preventie projectmanagement. TU Delft. Beschikbaar op: https://pure.tudelft.nl/ws/portalfiles/portal/57327122/D_Veilig_gedrag.pdf
418. Blustein DL, Duffy R, Ferreira JA, Cohen-Scali V, Cinamon RG, Allan BA. Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *J Vocat Behav [Internet].* juni 2020;119:103436. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879120300610>
419. van der Noordt M, IJzelenberg H, Droomers M, Proper KI. Health effects of employment: a systematic review of prospective studies. *Occup Environ Med [Internet].* oktober 2014;71(10):730–6. Beschikbaar op: <https://oem.bmj.com/lookup/doi/10.1136/oemed-2013-101891>
420. Keizer K, Lindenberg S, Steg L. The Spreading of Disorder. *Science (1979).* 2008;322(5908):1681–5. Beschikbaar op: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1161405>
421. van der Does W. Zo ben ik nu eenmaal. Lastpakken, angsthasen en buitenbeentjes. Den Haag: Scriptum Books; 2013.
422. Campbell WK, Miller JD. The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments. Hoboken NJ: Wiley; 2011.

423. Ronningstam E. Pathological Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Recent Research and Clinical Implications. *Curr Behav Neurosci Rep* [Internet]. 19 maart 2016;3(1):34–42. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s40473-016-0060-y>
424. Twenge JM, Campbell WK. The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement. New York, N: Free Press; 2009.
425. Soto CJ, John OP. Short and extra-short forms of the Big Five Inventory–2: The BFI-2-S and BFI-2-XS. *J Res Pers*. 2017;68:69–81. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0092656616301325>
426. Jones DN, Paulhus DL. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment* (Odessa, Fla). 2014;21(1):28–41. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1073191113514105>
427. U-OSHA (2011) Occupational Safety and Health Culture Assessment—A Review of Main Approaches and Selected Tools. European Agency for Safety and Health at Work. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1934941>

Literatuur bij Deel 4

1. Jongen M, Marquart H, Nossent S, Visser remco. Prioritering van branches en ketens voor de verterking van arbobeleid rond chemische stoffen. Eindrapport [Internet]. Hoofddorp: TNO Arbeid; 2003 [geciteerd 28 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://publications.tno.nl/publication/34613490/Wcd7pC/jongen-2003-prioritering.pdf>
2. Boutellier H, Van Steden R, Van Stokkom B. Perspectieven op veiligheid: van burgerschap tot veerkracht [Internet]. Vrije Universiteit Amsterdam; 2016 [geciteerd 26 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/316478272_Perspectieven_op_veiligheid_van_burgerschap_tot_veerkracht
3. Arends-Ruitenbergh G, Van Stralen P, Prak F. Casuïstiekbundel Ervaringen & tips uit het werkveld van vertrouwenspersonen [Internet]. 2024 [geciteerd 3 maart 2025]. Beschikbaar op: <https://www.kenniscentrumvertrouwenspersonen.nl/kennisbank/20584/casuïstiekbundel/20601/casuïstiekbundel-stichting-kenniscentrum-vertrouwenspersonen>
4. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties /Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement (IPIM). Kader Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen Rijks-overheid [Internet]. 2023 sep [geciteerd 23 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.oprijk.nl/documenten/publicaties/2023/10/30/kader-uniforme-basiseisen-vertrouwensperso-nen-rijks-overheid>
5. Rijksoverleg Rijk. CAO Rijk 2020. Den Haag; 2019. Beschikbaar op: <https://www.caorijk.nl/documenten/publicaties/2021/02/01/cao-versie-17-december-2020>
6. Verschuren CM, Tims M, De Lange AH. Beyond Bullying, Aggression, Discrimination, and Social Safety: Development of an Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ). *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 11 augustus 2023;20(16):6564. Beschikbaar op: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/16/6564>
7. Staatscourant. Gedragscode integriteit Rijk. Vol. nr 71141. 2019. Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2019-71141.html>
8. Verkuil B, Atasayi S, Molendijk ML. Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PLoS One* [Internet]. 2015;10(8):1–17. Beschikbaar op: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0135225>
9. Klarenbeek S, van Eijbergen R. Strengthening Internal Reporting Systems: A Qualitative Study into the Role of Dutch Confidential Advisors. *Public Integrity* [Internet]. 2 september 2024 [geciteerd 19 januari 2025];26(5):550–61. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2023.2251247>

10. Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). Gedragscode [Internet]. 2024 [geciteerd 23 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.lvvv.nl/gedragscode>
11. Brown ME, Treviño LK. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadersh Q* [Internet]. december 2006;17(6):595–616. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898430600110X>
12. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AHB. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadersh Q* [Internet]. februari 2011;22(1):51–69. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984310001876>
13. Gotlieb A. Operatie 'werk Arthur de deur uit'. Dagboek van een ongewenste werknemer. Dohmen J, Wester J, redacteurs. Haarlem: Bertram+De Leeuw Uitgevers; 2014.
14. Van den Bossche S, Van der Klauw M, Ybema JF, de Vroome E, Venema A. Agressie op het werk. Ontwikkelingen, risico's, impact en behoefte aan maatregelen (Aggression at work. Developments, risks, impact and need for measures) [Internet]. Hoofddorp; 2012. Beschikbaar op: <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/AgressieWerk.pdf>
15. Bovens MAP. Verantwoordelijkheid en Organisatie: Beschouwingen Over Aansprakelijkheid. Institutioneel Burgerschap en Ambtelijke Ongehoorzaamheid. Zwolle: Tjeenk Willink; 1990.
16. Scheepmaker MPC (redactiesecretariaat). Klokkenluiders. Justitiële Verkenningen, Boom Lemma uitgevers. 2013;39(7):5–133.
17. Bovens M. Governance in de publieke sector. In: Bovens M, redacteur. Publieke verantwoording en cultuurverandering. Boom bestuurskunde.; 2019. p. 119–35.
18. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Handreiking voor de omgang met (vermoedens van) integriteitsschendingen. Bouwstenen ten behoeve van een protocol voor decentrale politieke ambtsdragers [Internet]. Den Haag: In samenwerking met CAOP; 2024 [geciteerd 5 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/2024/12/12/handreiking-voor-de-omgang-met-vermoedens-van-integriteitsschendingen>
19. Huis voor Klokkenluiders. Jaarverslag 2023 [Internet]. Den Haag; 2024 mrt [geciteerd 6 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/documenten/2024/03/18/jaarverslag-2023-huis-voor-klokkenluiders>
20. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Memorie van toelichting Wet bescherming klokkenluiders [Internet]. Vol. 35 851. 2021 [geciteerd 6 september 2025]. Beschikbaar op: https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20210601/memorie_van_toelichting/document3/f=v1jbm39mbgy7.pdf
21. de Graaf G. Weg met de klokkenluider! (de term althans). *Bestuurswetenschappen* [Internet]. 9 maart 2020;74(1):3–5. Beschikbaar op: <https://www.boomportaal.nl/doi/10.5553/Bw/016571942020074001001>
22. Hoekstra A, Belling A. De vertrouwenspersoon voor integriteitsvraagstukken. Openbaar Bestuur [Internet]. maart 2003 [geciteerd 6 september 2025];14–7. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/279058585_De_vertrouwenspersoon_voor_integriteitsvraagstukken
23. Huis voor Klokkenluiders. Integriteit in de praktijk. Werken aan cultuur [Internet]. Den Haag: Ravesteyn & Zwart; 2017 [geciteerd 3 maart 2025]. Beschikbaar op: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties?pagina=13>
24. van den Heuvel JHJ, Huberts LWJC, Verberk S. Het morele gezicht van de overheid: waarden normen en beleid. Lemma; 2002.

25. Nederlandse Vereniging voor HR-Professionals. NVP Code sociale veiligheid: HR Toolkit voor sociale veiligheid op de werkvloer 2.0 [Internet]. NVP-HR-Netwerk; 2024 [geciteerd 6 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.nvp-hrnetwerk.nl/nl/code-sociale-veiligheid>
26. Verschuren CM. Nieuwe vormen van arbodienstverlening. 1ste dr. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven; 2005.
27. Sociaal Economische Raad. Advies Arbodienstverlening: uitgebracht aan de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Vol. 3. Sociaal-Economische Raad; 2004. 180 p. Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2004/arbodiensverlening.pdf>
28. den Uijl SE. Succesvolle reïntegratieprocessen (Dissertation). Delft: Eburon; 2002.
29. Muysken J, Rutten T. Disability in the Netherlands: Another Dutch disease? [Internet]. 2002. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/4869760>
30. Takaki J, Taniguchi T, Hirokawa K. Associations of workplace bullying and harassment with pain. *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 25 september 2013;10(10):4560–70. Beschikbaar op: <http://www.mdpi.com/1660-4601/10/10/4560>
31. Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J. Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *Am J Public Health* [Internet]. 2002;92:105–8. Beschikbaar op: <https://ajph.aphapublications.org/doi/pdfplus/10.2105/AJPH.92.1.105>
32. Weatherbee TG. Cyberaggression in the workplace: Construct development, operationalization, and measurement (Dissertation at Saint Mary's University, Halifax) [Internet]. ProQuest Dissertations and Theses. 2007 [geciteerd 31 augustus 2025]. 306 p. Beschikbaar op: https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/9033/weatherbee_terrance_g_phd_2007.PDF?isAllowed=y&sequence=2
33. Diehl PJ, Koenders H, Suijkerbuijk ACM. Preventiemedewerker in 100 vragen. 1ste dr. Amsterdam: Boom; 2021.
34. Diehl PJ, Koenders H. Preventiemedewerker: Een praktische handleiding. 1ste dr. Vakmedianet; 2022.
35. Steensma H. Onrechtvaardigheidsstress en agressie op het werk. Arbokennis Platform Werk en Veiligheid [Internet]. 16 december 2014 [geciteerd 17 juli 2025]; Beschikbaar op: <https://www.werkenveiligheid.nl/sociale-veiligheid/pesten-en-geweld/onrechtvaardigheidsstress-en-agressie-op-het-werk>
36. de Rijk T. Slecht gedrag signaleren en aanpakken. Werk & Veiligheid, Kennisplatform over preventie, RI&E en sociale veiligheid [Internet]. 2018 [geciteerd 10 november 2024];(2):1–4. Beschikbaar op: <https://www.werkenveiligheid.nl/preventie/rollen-en-verantwoordelijkheden/slecht-gedrag-signaleren-en-aanpakken>
37. Gewijzigd voorstel van de wet [Internet]. Eerste Kamer der Staten-Generaal, 35 592 mei 23, 2023. Beschikbaar op: https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20230523/gewijzigd_voorstel_van_wet_4/document3/f=/vm3ji167ufzo_opgemaakt.pdf
38. Sociaal Economische Raad. Voorbeeldreglement ondernemingsraden. Medezeggenschap [Internet]. januari 2022 [geciteerd 28 juni 2025]; Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2022/or-voorbeeldreglement.pdf>
39. Prins J. Model Rules of Procedure for Works Councils [Internet]. Sociaal Economische Raad; 2022 [geciteerd 28 juni 2025]. Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/en/Publications/Publications/model-rules-procedure-works-councils>
40. Roodenburg S, Hitijahubessy D. De klachtenstructuur als vangnet. De weg naar gewenst gedrag. Arbo [Internet]. 7 augustus 2021 [geciteerd 28 juni 2025];5. Beschikbaar op: https://www.stoppesten.nl/sites/default/files/uploads/de_klachtenstructuur_als_vangnet_de_weg_naar_gewenst_gedrag.pdf

41. De Vries M. Kapot. Hoe Vilein is de deugdindustrie? Amsterdam: Uitgeverij Blauwburgwal; 2023.
42. Hafkenscheid R. De WOR Code. De wet op de ondernemingsraden ontward [Internet]. 1ste dr. Rotterdam: Rendement Uitgeverij; 2023 [geciteerd 30 mei 2025]. 1–200 p. Beschikbaar op: https://www.managementboek.nl/boek/9789072092410/de-wor-code-de-wet-op-de-ondernemingsraden-ontward-radboud-hafkenscheid?srsId=AfmBOoovKZQmI9w6nTD-aVj3todG_RNk25eq4YJjSk8SnNrb2odjOI4h
43. Hofstee I. WOR Wet op de Ondernemingsraden 2025- tekst & commentaar [Internet]. 1ste dr. Zeist: VMN Media; 2025 [geciteerd 30 mei 2025]. 1–190 p. Beschikbaar op: <https://www.managementboek.nl/boek/9789462159068/wor-wet-op-de-ondernemingsraden-2025-in-ge-hofstee>
44. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Handreiking Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer [Internet]. Den Haag; 2024 [geciteerd 30 juni 2025]. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/05/17/handreiking-meldingen-van-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-op-de-werkvloer>
45. Inspectie Justitie en Veiligheid. Meerjaren perspectief Inspectie Justitie en Veiligheid 2025-2028 [Internet]. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid; 2025 [geciteerd 3 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.inspectie-jenv.nl/documenten/2024/10/17/meerjarenperspectief-2025---2028-inspectie-jenv>
46. Steenmeijer J. Een klacht met verstrekken gevolgen. Vakblad Sociaal Werk. 27 juni 2024;25(3):37–8.
47. De Vries K, Ross-van Dorp C, Myjer E. Rapport van de Onderzoekscommissie seksuele intimidatie en misbruik in de sport [Internet]. Den Haag; 2017 dec [geciteerd 15 februari 2025]. Beschikbaar op: <https://centrumveiligesport.nl/media/1070/arko-20171536-rapport-commissie-de-vries-webversie-1-pdf.pdf>
48. Heres L, Naezer M, Swinkels M, Bertram I, Van Den Bos K, Sprokholt B. Kracht zonder Tegenkracht. Sociale veiligheid in de Tweede Kamer der Staten-Generaal. 2023 apr. Beschikbaar op: <https://research-portal.uu.nl/en/publications/kracht-zonder-tegenkracht-onderzoek-naar-sociale-veiligheid-in-de>
49. Tuzgöl-Broekhoven A, Van den Berg W, Dutij M, Houweling P, Prins J, Stam J. Terug aan tafel, samen de klacht oplossen. Onderzoek naar klachtbehandeling in het sociaal domein na de decentralisaties [Internet]. 2017 mrt [geciteerd 1 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/onderzoek/2017035%20Terug%20aan%20tafel_iRapport%20%283%29.pdf
50. Bomhoff M, van der Vlucht Y. Volgende keer beter! Leren van klachten over je organisatie. 1ste dr. 2021.
51. SER Diversiteit in Bedrijf. Handreiking Sociale en psychologische veiligheid. Samen veilig, samen vooruit. Den Haag; 2024. Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/dib/2024/sociale-psychologische-veiligheid.pdf>
52. Rights HTMF. Violence against women: an EU-wide survey Luxembourg, 358. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2014. Beschikbaar op: <https://fra.europa.eu/en/publication/2014/violence-against-women-eu-wide-survey-main-results-report>
53. Scheepers WAJ. De Miljardenschade van onveilig gedrag: Hoe bedrijven hun concurrentiekracht verliezen zonder het te beseffen. ManagementSite [Internet]. 18 april 2024 [geciteerd 11 augustus 2025]; Beschikbaar op: <https://www.managementsite.nl/management-pro/de-miljardenschade-van-onveilig-gedrag-hoe-bedrijven-hun-concurrentiekracht-verliezen-zonder-het-te-beseffen>

54. van Aalst RR, Leijten RM, Belhaj S, van Dam CJL, Kuiken AH, van der Lee TMT, e.a. Ongekend onrecht. Verslag-Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag [Internet]. Den Haag; 2020 dec [geciteerd 4 september 2025]. Beschikbaar op: https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20201217_eindverslag_parlementaire_ondervragingscommissie_kinderopvangtoeslag.pdf
55. Van Zutphen R. Klachtenregeling [Internet]. Den Haag: Kinder-Nationale-Veteranen Ombudsman; 2024 [geciteerd 30 juli 2025]. Beschikbaar op: https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/inline-files/20240605%20Klachtenregeling%20Nationale%20ombudsman_.pdf
56. NIP sectie Arbeid & Organisatie. Werk en psychische klachten. Richtlijn voor psychologen. [Internet]. 2e druk 2025. Amsterdam: NIP/LVE; 2005 [geciteerd 30 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://nip.nl/wp-content/uploads/2022/04/NIP_Richtlijn-voor-psychologen_2024.pdf
57. Nederlands Instituut van Psychologen. De gezondheidszorgpsycholoog. Beroepsprofiel. Utrecht; 2023. Beschikbaar op: https://nip.nl/wp-content/uploads/2022/07/GZ-Psycholoog_Beroepsprofiel_2020.pdf
58. Den Hartog DN, Belschak FD. Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics* [Internet]. 5 april 2012;107(1):35–47. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-012-1296-4>
59. Nederlands Instituut van Psychologen. Reglement van Toezicht. november 2023. Beschikbaar op: <https://nip.nl/wp-content/uploads/2022/07/Reglement-voor-het-Toezicht-november-2023.pdf>
60. Fanon F. *Peau noire, masques blancs* (Black Skin, White Masks). Paris: Éditions du Seuil; 1952.
61. Sayad A. *La double absence: Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*. Paris: Seuil; 1999.
62. Farley S, Coyne I, Axtell C, Sprigg C. Design, development and validation of a workplace cyberbullying measure, the WCM. *Work Stress* [Internet]. 22 oktober 2016;30(4):293–317. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2016.1255998>
63. Fox S, Stallworth LE. Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* [Internet]. 2009;61(3):220–41. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0016637>
64. Leymann H. *Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)*. 1990.
65. Beran T, Li Q. Cyber-Harassment: A Study of a New Method for an Old Behavior. *Journal of Educational Computing Research* [Internet]. 22 april 2005;32(3):265–77. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2190/8YQM-Bo4H-PG4D-BLLH>
66. Jóhannsdóttir HL, Ólafsson RF. Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *Br J Guid Coun* [Internet]. 19 augustus 2004;32(3):319–33. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069880410001723549>
67. Verschuren CM. Handleiding Sociale veiligheidsindex: Sociale veiligheid binnen de werkomgeving (Manual Social Safetyindex: Social safety in the working environment) [Internet]. 2de dr. Zeist: Kerckebosch; 2012. 128 p. Beschikbaar op: <https://www.kerckebosch.nl/arbo-veiligheid/handleiding-sociale-veiligheidsindex-2832>
68. Einarsen S, Raknes BI, Matthiesen SB, Hellesøy OH. Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet: Modererende effekter av sosial støtte og personlighet (Health Aspects of Bullying in the Workplace: Moderating Effects of Social Support and Personality). *Nord Psykol* [Internet]. 27 mei 1996;48(2):116–37. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00291463.1996.11863874>

69. Hyde M, Jappinen P, Theorell T, Oxenstierna G. Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Soc Sci Med* [Internet]. oktober 2006;63(8):2218–27. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0277953606002619>
70. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence Vict* [Internet]. 1990;5:119–26. Beschikbaar op: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)
71. Thurston RC, Chang Y, Matthews KA, von Känel R, Koenen K. Association of sexual harassment and sexual assault with midlife women's mental and physical health. *JAMA Intern Med* [Internet]. 1 januari 2019;179(1):48. Beschikbaar op: <http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?doi=10.1001/jamainternmed.2018.4886>
72. Hansen ÅM, Høgh A, Garde AH, Persson R. Workplace bullying and sleep difficulties: a 2-year follow-up study. *Int Arch Occup Environ Health* [Internet]. 5 april 2014;87(3):285–94. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00420-013-0860-2>
73. Verschuren CM. Digiital module on platform Embloom. 2015. Sociale Veiligheidsindex SVI (Social Safetyindex). Beschikbaar op: <https://www.embloom.nl/content/svi/>
74. Federatie Medisch Specialisten. Multidisciplinaire richtlijn depressie [Internet]. Utrecht; 2024 [geciteerd 31 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://richtlijnendatabase.nl/richtlijn/depressie/startpagina_-_richtlijn_depressie_2024.html
75. Federatie Medisch specialisten. Richtlijn PTSS [Internet]. Utrecht; 2024 [geciteerd 31 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://richtlijnendatabase.nl/richtlijn/ptss/startpagina_ptss.html
76. Verschuren CM, Nauta N, Bastiaanssen MHH, Terluin B, Vendrig AA, Verbraak M, e.a. Eén lijn in de eerste lijn bij overspanning en burnout [Internet]. Vol. 2, Kwaliteitsbureau NVAB. Netherlands; 2011. Beschikbaar op: https://nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/MDRL_Overspanning-Burnout.pdf
77. Commissie testaanleggenheden Nederland (COTAN) Centrale Commissie Beroepsethische Zaken NIP. Algemene Standaard Testgebruik (AST-NIP) [Internet]. Utrecht: Nederlands Instituut van Psychologen; 2024 [geciteerd 31 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://nip.nl/cotan/algemene-standaard-testgebruik-ast-nip-2024/>
78. van den Heuvel SG, Bouwens L, de Vroome EMM. Arbobalans 2025 [Internet]. Leiden: TNO Innovation for life; 2025 [geciteerd 6 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2025/05/TNO-Arbobalans-2024.pdf>
79. TNO. Fact sheet werkstress [Internet]. Leiden; 2023 [geciteerd 2 september 2025]. Beschikbaar op: <https://publications.tno.nl/publication/34641569/40i4sN/TNO-2023-werkstress.pdf>
80. Nederlands Centrum voor Beroepsziekten. Kerncijfers beroepsziekten 2025 [Internet]. Public and Occupational Health Amsterdam UMC; 2025 [geciteerd 2 september 2025]. Beschikbaar op: <https://www.beroepsziekten.nl/content/kerncijfers-beroepsziekten-2025-stijgend-aantal-meldingen>
81. Bootsma J, van de Glind I, van de Ven G. Op het tweede gezicht. Een blik op ontwikkelingen in de GGZ. Utrecht: Stichting FWG; 2023.
82. Maté G. De mythe van normaal. 6de dr. AnkhHermes, Uitgeverij; 2022. 1–496 p.
83. Pruitt DG, Peirce RS, Zubek JM, Welton GL, Nochajski TH. Goal achievement, procedural justice and the succes of mediation. *International Journal of Conflict Management* [Internet]. 1 januari 1990;1(1):33–45. Beschikbaar op: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ebo22671/full/html>
84. Zebel S, Nelen H. Bemiddeling in strafzaken in Maastricht II-Onderzoek naar de samenhang tussen bemiddeling en recidive. *Nederlands Juistenblad* [Internet]. september 2015 [geciteerd 13 juli 2025];29:2015–25. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/282650403>

85. De Waart JATHM, Reijkerkerk LJ, Thiebout M, Van Oyen K. Groepsmediation, dynamiek, procesontwerp en werkvormen. 2e herziene druk. Lefebvre Sdu; 2015.
86. Bartels J. Multi-party mediation. Tijdschrift Conflicthantering. 2025. Beschikbaar op: <https://mijn.mediatorsvereniging.nl/tijdschrift-conflicthantering-%28digitaal%29>
87. Karpman SB. Fairy tales and script drama analysis. Transactional Analysis Bulletin [Internet]. 1968 [geciteerd 31 juli 2025];7(26):38–43. Beschikbaar op: http://prolixear.ru/images/karpman_triangle/Karpman-Drama-Triangle.pdf
88. Mayer B. The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention. 2de dr. Jossey-Bass; 2012.
89. Mayer RC, Gavin MB. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? Academy of Management Journal. 2005;48(5):874–88. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2005.18803928>
90. Moore CW. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4de dr. Jossey-Bass; 2014.
91. Bollen K. Handboek Mediation. Kluwer; 2013.
92. De Dreu CKW, Gelfand MJ. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. Lawrence Erlbaum Associates; 2008.
93. Pel M. Verwijzen naar mediation: Praktijkgids voor een effectief mediationvoorstel. Den Haag: SDU; 2008.
94. Verschuren C. De Samenwerkings-analyse. In: Veilig in je werkteam Adviseren in sociale veiligheid. 1ste dr. Utrecht: Eburon; 2025.
95. Vrooland V, Tasma AE, Komduur J. De Poortwachter gereedschapskist. Breed Platform Verzkerden en Werk; 2004.
96. Piek P, Van Vuuren T, Fekke Ybema J, Joling C, Huijs J. Re-integratie van zieke werknemers: feiten, verklaringen en mogelijkheden [Internet]. De Raad voor Werk en Inkomen; 2008 [geciteerd 17 maart 2025]. Beschikbaar op: <https://publications.tno.nl/publication/26506495/reZfw5/pek-2008-reintegratie.pdf>
97. Hoorweg E, Middelveld M. Wettelijk kader in de praktijk. Praktijkbeeld van de omgang met arbeidsgerelateerde (medische) gezondheidsgegevens en gegevens over beroepsmatige blootstelling aan gezondheidsrisico's [Internet]. 2017 dec [geciteerd 10 september 2025]. Beschikbaar op: https://www.eerstekamer.nl/overig/20180524/wettelijk_kader_in_de_praktijk/document
98. Commissie Van Rijn. Grensoverschrijdend gedrag bij NOS Sport: Onderzoeksrapport. In Hilversum: NOS; 2023 Beschikbaar op februari 2024, zie jaarverslag NOS 2023 ter publicatie.
99. Van Rijn M, Ellemers N, Fröhlich S, Laagland F. Niets gezien, niets gehoord, en niets gedaan. De zoekgemaakte verantwoordelijkheid (Nothing seen, nothing heard and nothing done The lost responsibility) [Internet]. CAOP Den Haag; 2024. Beschikbaar op: [https://ogco.nl/storage/uploads/8a5c165/files/Niets gezien%2C niets gehoord en niets gedaan_rapport OGCO%5BA%5D.pdf](https://ogco.nl/storage/uploads/8a5c165/files/Niets%20gezien%2C%20niets%20gehoord%20en%20niets%20gedaan_rapport%20OGCO%5BA%5D.pdf)
100. Ministerie van onderwijs en wetenschap. Kamerbrief inhoudelijke contouren nationaal actieplan seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld [Internet]. 2022 jun [geciteerd 11 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/27/inhoudelijke-contouren-nationaal-actieplan-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld>
101. Ellemers N, Van den Brink M, Van Veelen R, Meeuwissen M. Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk [Internet]. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW); 2022 [geciteerd 26 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.knaw.nl/publicaties/sociale-veiligheid-in-de-nederlandse-wetenschap>

102. Griffin B. Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work Stress* [Internet]. oktober 2010;24(4):309–23. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2010.531186>
103. Zohar D, Luria G. A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2005;90(4):616–28. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.90.4.616>
104. Schein EH, Schein PA. *Organizational culture and leadership*. 5de dr. Wiley; 2017.
105. Tenbrunsel AE, Messick DM. Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Soc Justice Res* [Internet]. juni 2004;17(2):223–36. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>
106. Hennekam S, Bennett D. Sexual Harassment in the Creative Industries: Tolerance, Culture and the Need for Change. *Gend Work Organ* [Internet]. juli 2017;24(4):417–34. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gwao.12176>
107. Arts L, Gielen P. *Creatieve industrieën en arbeidsonzekerheid: De kunst van het overleven*. Boom; 2020.
108. Den Hartog B, Uiterwijk M, Rigault S, Wilcke E. Delphi-studie naar Risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag (IOG) [Internet]. Rigault S, Den Hartog B, redacteuren. Nederlandse Arbeidsinspectie, Afdeling Analyse & Onderzoek (A&O), Inspectie breed kenniscentrum (IKC); 2022 [geciteerd 24 september 2025]. 18 p. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2022/11/24/delphi-studie-naar-risicofactoren-risicofactoren-en-maatregelen-intern-ongewenst-gedrag>
109. Arbeidsinspectie SZW. *Rapportage WOinActie*. 2020.
110. van der Leden J. Grensoverschrijdend gedrag in de culturele sector [Internet]. Extra. Vol. 27. Boekman stichting; 2021 [geciteerd 26 juli 2025]. Beschikbaar op: https://www.bkinformatie.nl/app/uploads/2022/02/BmXtra_27_03.pdf
111. Mores. Gedragscode en visie op sociale veiligheid in de culturele sector. mores.online [Internet]. 2018 [geciteerd 26 juli 2025]; Beschikbaar op: www.mores.nl
112. HBO Kunstonderwijs. Code sociale veiligheid Kunstonderwijs Nederlands. 2019. Beschikbaar op: https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/417/original/CodeSocialeVeiligheid.pdf?1693575280
113. Akkermans E. Acht principes governance code cultuur 2019 [Internet]. 1ste dr. Cultuur+ondernemen; 2019 [geciteerd 26 juli 2025]. Beschikbaar op: https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2019_NL_download-versie.pdf
114. FNV. Sociale veiligheid media en cultuur [Internet]. 2023 mrt [geciteerd 26 juli 2025]. Beschikbaar op: <file:///Users/cokkie/Desktop/Sociale%20veiligheid%20media%20en%20cultuur%20FNV-Media-Cultuur-onderzoeksresultaten-sociale-veiligheid.pdf>
115. Neele A. MAK 2023: kunstbeoefening in vele verbanden [Internet]. Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst; 2023 [geciteerd 26 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://www.lkca.nl/artikel/mak-2023-kunstbeoefening-in-vele-verbanden/>
116. Kuiper A, Daalder I, Terpstra M. Veilig de vloer op. Beleidskader voor het maken van sociaal veiligheidsbeleid in de podiumkunsten. 2023.
117. FNV. Horen, zien en zwijgen. Omgangsvormen op de werkvloer [Internet]. 2023 okt [geciteerd 26 december 2024]. Beschikbaar op: <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/grensoverschrijdend-gedrag>
118. Janssens K, Lammers M, Goes A, Hartog Z, Heeringa N. *Toolkit Werken aan sociale veiligheid*. Preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking [Internet]. 2012 apr [geciteerd 11 januari 2025]. Beschikbaar

- op: <https://www.movisie.nl/sites/default/files/publication-attachment/Toolkit%20Werken%20aan%20sociale%20veiligheid%20%5BMOV-177812-0.4%5D.pdf>
119. van den Brink M, Benschop Y. Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization* [Internet]. 29 juli 2012;19(4):507–24. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508411414293>
 120. Ohlsson A, Sjöstrand M. Self-awareness and self-leadership in a Swedish cross-contextual personal development course: a qualitative study on perceived personal development. *European Journal of Training and Development* [Internet]. 13 mei 2025;49(10):33–49. Beschikbaar op: <http://www.emerald.com/ejtd/article/49/10/33-49/1267085>
 121. Schein EH. The three levels of culture. In: *Organizational Culture and Leadership*. 5de dr. Jossey-Bass; 2010.
 122. Cartwright S, Cooper CL. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives* [Internet]. mei 1993;7(2):57–70. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1993.9411302324>
 123. Begeny CT, Ryan MK, Moss-Racusin CA, Ravetz G. In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists-Perpetuated by those who think it is not happening. *Science Advances* [Internet]. juni 2020 [geciteerd 27 juli 2025];6. Beschikbaar op: <https://www.science.org/doi/pdf/10.1126/sciadv.aba7814>
 124. Ely RJ, Thomas DA. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Adm Sci Q* [Internet]. 24 juni 2001;46(2):229–73. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2667087>
 125. Deklerck J, Van Overveld K. De preventiepiramide. Preventie van probleemgedrag in het onderwijs. 2de dr. Acco; 2011.
 126. Van den Brande W, Baillien E, De Witte H, Vander Elst T, Godderis L. The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggress Violent Behav* [Internet]. juli 2016;29:61–71. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1359178916300659>
 127. Zapf D, Einarsen S V. Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In: Einarsen S V, Hoel H, Cooper CL, redacteuren. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* [Internet]. 2011de dr. Boca Raton: CRC Press; 2011. p. 177–2001. Beschikbaar op: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9780203164662-15/individual-antecedents-bullying-dieter-zapf-ståle-einarsen>
 128. Zapf D, Einarsen S. Individual Antecedents of Bullying. Personality, Motives, and Competencies of Victims and Perpetrators. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, redacteuren. *Bullying and Harassment in the Workplace Theory, research and practice* 3de dr. Boca Raton, London, New York: CRC Press; 2022. p. 269–200.
 129. Jonason PK, Slomski S, Partyka J. The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Pers Individ Dif* [Internet]. februari 2012;52(3):449–53. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886911005150>
 130. Astrauskaite M, Kern RM, Notelaers G. An individual psychology approach to underlying factors of workplace bullying. *The Journal of Individual Psychology* [Internet]. 2014;70(3):220–44. Beschikbaar op: http://muse.jhu.edu/content/crossref/journals/the_journal_of_individual_psychology/v070/70.3.astrauskaite.html
 131. Schein E. *Organizational culture and leadership*. 3de dr. San Francisco: Jossey-Bass; 2004.
 132. Resick CJ, Hargis MB, Shao P, Dust SB. Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations* [Internet]. 21 juli 2013;66(7):951–72. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726713481633>

133. Solinger ON, Jansen PGW, Cornelissen J. The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review* [Internet]. 12 februari 2019;1–60. Beschikbaar op: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2016.0263>
134. Hofmann DA, Morgeson FP. The role of leadership in safety. In: *The psychology of workplace safety* [Internet]. Washington: American Psychological Association; 2009. p. 159–80. Beschikbaar op: <http://content.apa.org/books/10662-008>
135. Wu TC, Chen CH, Li CC. A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *J Loss Prev Process Ind* [Internet]. mei 2008;21(3):307–18. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0950423007001362>
136. Ruchlin HS. The role of leadership in instilling a culture of safety: lessons from the literature. 2003. p. 47–58.
137. Aasland MS, Skogstad A, Notelaers G, Nielsen MB, Einarsen S. The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management* [Internet]. oktober 2010;21:438–52. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
138. Krasikova D V., Green SG, LeBreton JM. Destructive leadership. *J Manage* [Internet]. 25 juli 2013;39(5):1308–38. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312471388>
139. Raes E, Decuyper S, Lismont B, van den Bossche P, Kyndt E, Demeyere S, e.a. Facilitating team learning through transformational leadership. *Instr Sci*. 2013. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s11251-012-9228-3>
140. Astrauskaite M, Notelaers G, Medisauskaite A, Kern RM. Workplace harassment: Detering role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management* [Internet]. 2015;31(1):121–35. Beschikbaar op: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2014.06.001>
141. Sociaal-Economische Raad. Diversiteit in het personeelsbestand [Internet]. 2009 mrt [geciteerd 12 oktober 2024]. Beschikbaar op: www.ser.nl
142. Celik S. Diversiteit als gewone zaak. *Personeelsbeleid* [Internet]. september 2018;BB1418:30–3. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/335665387>
143. SER. Diversiteit in de top – Tijd voor versnelling – Deel II Analyse [Internet]. 2019 sep [geciteerd 1 december 2024]. Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/diversiteit-in-de-top-analyse.pdf>
144. Zivnуска SL, Carlson DS, Carlson JR, Harris KJ, Harris RB, Valle M. Information and communication technology incivility aggression in the workplace: Implications for work and family. *Inf Process Manag* [Internet]. mei 2020;57(3):102222. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0306457319311768>
145. Weatherbee TG, Kelloway E. A case of cyberdeviancy: Cyberaggression in the workplace. In: Kelloway KE, Barling J, Hurrell JJ, redacteuren. *Handbook of Workplace Violence* [Internet]. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.; 2006. p. 445–88. Beschikbaar op: http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_workviolence/n19.xml
146. Cioban S, Lazăr AR, Bacter C, Hatos A. Adolescent Deviance and Cyber-Deviance. A Systematic Literature Review. *Front Psychol* [Internet]. 12 oktober 2021;12(October):1–27. Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.748006/full>
147. Weulen Kranenbarg M. Cyber-offenders versus traditional offenders: An empirical comparison (Doctoral dissertation) [Internet]. 2018. 228 p. Beschikbaar op: http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/55530/complete_dissertation.pdf?sequence=6&isAllowed=y
148. Arbeidsinspectie. Onderzoeksrapport psychosociale arbeidsbelasting universiteiten [Internet]. Den Haag; 2024. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2024/05/14/arbo-in-bedrijf-special-psychosociale-arbeidsbelasting-universiteiten>

149. Ministeries OCW en SZW. Elkaars grenzen en wensen herkennen, erkennen en respecteren. Nationaal Actieprogramma Aanpak Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (Recognize, acknowledge and respect each other's boundaries and desires. National Action Program to Address transgressing seksual behavior and violence) [Internet]. Den Haag; 2023 jan. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/01/13/bijlage-1-nationaal-actieprogramma-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-januari-2023>
150. Nederlandse Arbeidsinspectie. Jaarplan Nederlandse Arbeidsinspectie 2025 [Internet]. 2024 nov [geciteerd 4 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarplannen/2024/11/14/jaarplan-nederlandse-arbeidsinspectie-2025>
151. Jonason PK, Wee S, Li NP. Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Pers Individ Dif* [Internet]. 2015;72:112–6. Beschikbaar op: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
152. Dåderman AM, Ragnestål-Impola C. Workplace bullies, not their victims, score high on the Dark Triad and Extraversion, and low on Agreeableness and Honesty-Humility. *Heliyon* [Internet]. oktober 2019;5(10):e02609. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2405844019362693>
153. Baillien E, Rodriguez-Muñoz A, Van den Broeck A, De Witte H. Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work Stress* [Internet]. april 2011;25(2):128–46. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2011.591600>
154. Balducci C, Cecchin M, Fraccaroli F. The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work Stress* [Internet]. juli 2012;26(3):195–212. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2012.714543>
155. Glasø L, Nielsen MB, Einarsen S. Interpersonal problems among perpetrators and targets of workplace bullying. *J Appl Soc Psychol* [Internet]. juni 2009;39(6):1316–33. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1559-1816.2009.00483.x>
156. Hauge LJ, Skogstad A, Einarsen S. Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work Stress* [Internet]. oktober 2009;23(4):349–58. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370903395568>
157. Emdad R, Alipour A, Hagberg J, Jensen IB. The impact of bystanding to workplace bullying on symptoms of depression among women and men in industry in Sweden: an empirical and theoretical longitudinal study. *Int Arch Occup Environ Health* [Internet]. 2 augustus 2013;86(6):709–16. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00420-012-0813-1>
158. Nielsen MB, Einarsen S. Can observations of workplace bullying really make you depressed? A response to Emdad et al. *Int Arch Occup Environ Health* [Internet]. 30 augustus 2013;86(6):717–21. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00420-013-0868-7>
159. Persson R, Høgh A, Hansen ÅM, Nordander C, Ohlsson K, Balogh I, e.a. Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying. *Motiv Emot* [Internet]. 2009 [geciteerd 29 april 2025];33(4):387–99. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-009-9132-6>
160. Nielsen MB, Glasø L, Einarsen S. Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis. *Pers Individ Dif* [Internet]. januari 2017;104:195–206. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886916309126>
161. Chan DKS, Chow SY, Lam CB, Cheung SF. Examining The Job-Related, Psychological, and Physical Outcomes of Workplace Sexual Harassment: A Meta-Analytic Review. *Psychol*

- Women Q [Internet]. 1 december 2008;32(4):362–76. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1471-6402.2008.00451.x>
162. Nielsen MB, Einarsen SV. What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggress Violent Behav* [Internet]. 2018;42(july):71–83. Beschikbaar op: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
 163. Hupp SA, Reitman D, Jerwell JeremyD. Cognitive-behavioral Theory. In: Gonzalez A, Wekerle C, redacteurs. *Handbook of clinical psychology*. 2de dr. John Wiley & Sons, Inc.; 2016. p. 266–71.
 164. Venema A, Hooftman W, Fijan D, Swart C, Jansse E. Redactie Arbobalans 2020. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland [Internet]. Arbobalans 2020. Leiden: TNO Inovation for life; 2020. 139–141 p. Beschikbaar op: https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2021/02/18oTNO_Arbobalans2020_V7.pdf
 165. Edmondson AC. Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. In: *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* [Internet]. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd; 2008. p. 255–75. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/9780470696712.ch13>
 166. TNO. Handreiking Gedragscode (on) gewenste omgangsvormen [Internet]. Den Haag; 2020 [cited 2025 Sep 25]. Beschikbaar op: <https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/02/10/handreiking-gedragscode-ongewenste-omgangsvormen>
 167. Berenschot. De functie van HR. Performa's onderzoek HR-Trends 2023-2024. 2018;56. Beschikbaar op: https://www.afas.nl/file/download/default/A2A59BBF403E2D40535DC794E8AF1655/HR_Trendrapport_-_Deel_1.pdf
 168. van den Brink M, Benschop Y, Jansen W. Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality? *Organization Studies* [Internet]. 23 november 2010;31(11):1459–83. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840610380812>
 169. Einarsen S V., Hoel H, Zapf D, Cooper CL. The concept of bullying and harassment at work: The european tradition. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, redacteurs. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, Research and Practice*. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 3–41.
 170. Salin D. Human resource management and bullying: Part of the problem or part of the solution? In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper C, redacteurs. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. CRC Press; 2020. p. 521–40.
 171. Djurkovic N, McCormack D, Hoel H, Salin D. The role of human resource professionals (HRPs) in managing workplace bullying: perspectives from HRPs and employee representatives in Australia. *Personnel Review* [Internet]. 8 oktober 2021;50(7/8):1599–612. Beschikbaar op: <http://www.emerald.com/pr/article/50/7-8/1599-1612/331112>
 172. Raijmakers L. In vier stappen doelgericht handelen na melding van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag In vier stappen doelgericht handelen na melding van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Den Haag: CAOP; 2023. 1–8 p. Beschikbaar op: <https://www.caop.nl/app/uploads/2023/03/In-vier-stappen-doelgericht-handelen-na-melding-van-ongewenst-en-grensoverschrijdend-gedrag.pdf>
 173. Guest DE. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal* [Internet]. 16 januari 2017;27(1):22–38. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12139>

174. Salin D, Hoel H. Organizational risk factors of workplace bullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, redacteuren. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. 3de dr. CRC Press; 2020. p. 305–30.
175. Van Veldhoven M, Prins J, Van der Laken P, Dijkstra L. VBBA2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties [Internet]. 2014. 92 p. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/283497396_VBBA20_Update_van_de_standaard_voor_vragenlijstonderzoek_naar_werk_welbevinden_en_prestaties
176. Kwan SSM, Tuckey MR, Dollard MF. The role of the psychosocial safety climate in coping with workplace bullying: A grounded theory and sequential tree analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [Internet]. 2 januari 2016;25(1):133–48. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2014.982102>
177. Branch S, Ramsay S, Barker M. Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews* [Internet]. juli 2013;15(3):280–99. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
178. Movisie. Omstanders activeren. Wat werkt bij de aanpak van grensoverschrijdend gedrag? [Internet]. 2024 [geciteerd 15 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-06/Omstanders-activeren-stappenplan.pdf>
179. Pouwelse M, Mulder R, Mikkelsen EG. The Role of Bystanders in Workplace Bullying: An Overview of Theories and Empirical Research. In: D'Cruz P, Noronha E, Baillien E, Catley B, Harlos K, Hogh A, e.a., redacteuren. *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment 2*, [Internet]. Singapore: Springer Nature; 2018. p. 2–17. Beschikbaar op: https://link.springer.com/10.1007/978-981-13-0935-9_14
180. Muller D. Jurisprudentie Arbeidsrecht 2025 Ongewenst gedrag & integriteit januari t/m juni. Flowingconnections; 2025.
181. Lawrence TB, Robinson SL. Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *J Manage* [Internet]. 30 juni 2007;33(3):378–94. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307300816>
182. Salin D, Cowan RL, Adewumi O, Apospori E, Bochantin J, D'Cruz P, e.a. Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management* [Internet]. 12 november 2020;31(20):2622–44. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1460857>
183. NVP-Netwerk. NVP Code Sociale veiligheid. 2.0 HR Toolkit voor Sociale Veiligheid op de werkvloer. 2.0. Nijkerk: NVP Beroepsvereniging voor HR professionals; 2024. 227–254 p. Beschikbaar op: <https://www.nvp-hrnetwerk.nl/nl/code-sociale-veiligheid>
184. Heins G. Waarom zegt niemand er wat van?! Lastige gesprekken voeren in teams. 1ste dr. Boom; 2024.
185. Heins G. Wat zwijgen over ongewenst gedrag ons kost. Onbeschaafd of irritant gedrag: Aanspreken of erover zwijgen? *ManagementSite* [Internet]. 13 februari 2024 [geciteerd 11 augustus 2025]; Beschikbaar op: <https://www.managementsite.nl/onbeschaafd-of-irritant-gedrag-wat-erover-zwijgen-ons-kost>
186. Edmondson AC. *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.; 2019.
187. Edmondson AC. Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-level Lens. In: Kramer R, Cook K, editors. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation; 2004. p. 239–272
188. Nauta A, de Man M. De sociale veiligheidsparadox [Internet]. White paper. SIOO Interuniversitair centrum voor organisatie en veranderkunde; 2025 [geciteerd 13 juli 2025].

- Beschikbaar op: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2025/03/onderzoek-amper-toezicht-op-integriteitsindustrie-94093w/>
189. Lodewijk N, Waling G. Groeimarkt met amper toezicht: Steeds meer 'experts' storten zich op integriteitsindustrie. Elsevier Weekblad. 2025. Beschikbaar op: <https://www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2025/03/onderzoek-amper-toezicht-op-integriteitsindustrie-94093w/>
 190. SER. Naar een werkend arbostelsel voor iedereen Arbovisie 2040, deel 1 [Internet]. Den Haag: Sociaal-Economische Raad, Commissie Arbeidsomstandigheden; 2023 [geciteerd 24 september 2025]. 111 p. Beschikbaar op: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/arbovisie-2040-deel-1.pdf>
 191. Klarenbeek S. Om grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan, moeten we het probleem bij de wortel aanpakken. Vrij Nederland / VU Research portal [Internet]. 2024; Beschikbaar op: <https://research.vu.nl/nl/publications/ocff4549-9aff-45db-a293-2b9fb8786010>
 192. Klarenbeek S. Documenten, loketten en rookgordijnen: strategieën voor het (niet-) tegen gaan van grensoverschrijdend gedrag. Tijdschrift Sociologie [Internet]. 9 december 2024;130–41. Beschikbaar op: <https://openjournals.ugent.be/ts/article/id/92084/>
 193. Mullen J, Kelloway EK, Teed M. Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employee safety performance. Saf Sci [Internet]. 2017;91:405–12. Beschikbaar op: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.09.007>
 194. Douwes J. Amsterdams conservatorium maakt werk van sociale veiligheid. PW [Internet]. 17 april 2025 [geciteerd 18 september 2025]; Beschikbaar op: www.pwnet.nl
 195. NIP. Position paper Psychologische veiligheid [Internet]. Utrecht; 2024. Beschikbaar op: www.psynip.nl
 196. Regeringscommissariaat. Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag [Internet]. Den Haag: Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld; 2024. Beschikbaar op: <https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer>
 197. Yukl GA. Leadership in organizations (Global ed.). Essex: Pearson.; 2013.
 198. Luesink M, Van der Varst L. Literatuurstudie crisisleiderschap [Internet]. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid; 2023 [geciteerd 9 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://nipv.nl/wp-content/uploads/2024/01/20231207-NIPV-Literatuurstudie-crisisleiderschap.pdf>
 199. Kotter JP. Force for change: How leadership differs from management. Simon and Schuster; 2009.
 200. French JRP, Raven B. The bases of social power. In: Cartwright D, redacteur. Studies in social power. University of Michigan; 1959. p. 150–67.
 201. Van Alstein M, Verplancke M. Conflicten en polarisatie in scholen Een handreiking voor lokale besturen [Internet]. 2025 [geciteerd 13 juli 2025]. Beschikbaar op: <https://hannah-arendt.institute/nieuws/handreiking-lokale-besturen-conflict-polarisatie-scholen/>
 202. Grashow A, Linsky M, Heifetz R. The practice of adaptive leasership. Synthesized by Laurent Ledoux, meant as a teaser to read the full book [Internet]. 1 januari 2009 [geciteerd 10 september 2025]; Beschikbaar op: https://www.philoma.org/wp-content/uploads/docs/2010/Ledoux_-_Ethics_CSR__Leadership_-_Annex_06._Synthesis_on_adaptive_leadership.pdf
 203. Alberts L, Lyngs U, Van Kleek M. Computers as Bad Social Actors: Dark Patterns and Anti-Patterns in Interfaces that Act Socially. Proc ACM Hum Comput Interact [Internet]. 17 april 2024;8(CSCW1):1–25. Beschikbaar op: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3653693>

204. van Geffen G. Leiderschap bij morele dilemma's in de boardroom. ManagementSite [Internet]. 4 september 2024 [geciteerd 11 augustus 2025]; Beschikbaar op: <https://www.managementsite.nl/leiderschap-bij-morele-dilemmas-in-de-boardroom>
205. Berghout E, Fijneman R, Hendriks L, De Boer M, Butijn BJ. Advanced Digital Auditing. Theory and practice of auditing complex information systems and technologies [Internet]. Cham, Switzerland: Springer; 2023 [geciteerd 10 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-11089-4>
206. Peters F. Het juiste doen als niemand kijkt Lessen uit de ethiek en filosofie voor integer leiderschap [Internet]. 1ste dr. Boom; 2021 [geciteerd 10 augustus 2025]. 1–240 p. Beschikbaar op: https://www.boom.nl/management/100-9643_Het-juiste-doen-als-niemand-kijkt
207. Silva R, Simões M, Monteiro AP, Dias A. Leymann Inventory of Psychological Terror Scale: Development and Validation for Portuguese Accounting Professionals. *Economies* [Internet]. 23 juni 2021;9(3):94. Beschikbaar op: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/3/94>
208. Trépanier SG, Fernet C, Austin S. A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *J Occup Health Psychol* [Internet]. 2015;20(1):105–16. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0037726>
209. Djurkovic N, McCormack D, Casimir G. The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: a test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory & Behavior* [Internet]. maart 2004;7(4):469–97. Beschikbaar op: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-07-04-2004-0001/full/html>
210. Nielsen MB, Einarsen S. Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work Stress* [Internet]. oktober 2012;26(4):309–32. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2012.734709>
211. Reknes I, Pallesen S, Magerøy N, Moen BE, Bjorvatn B, Einarsen S. Exposure to bullying behaviors as a predictor of mental health problems among Norwegian nurses: Results from the prospective SUSSH-survey. *Int J Nurs Stud* [Internet]. maart 2014;51(3):479–87. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0020748913001995>
212. Nielsen MB, Pallesen S, Harris A, Einarsen SV. Protocol for a systematic review and meta-analysis of research on the associations between workplace bullying and sleep. *Syst Rev* [Internet]. 13 december 2018;7(1):232. Beschikbaar op: <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-018-0898-z>
213. Tynes T, Johannessen HA, Sterud T. Work-related psychosocial and organizational risk factors for headache. *J Occup Environ Med* [Internet]. december 2013;55(12):1436–42. Beschikbaar op: <http://journals.lww.com/00043764-201312000-00011>
214. Kääriä S, Laaksonen M, Rahkonen O, Lahelma E, Leino-Arjas P. Risk factors of chronic neck pain: A prospective study among middle-aged employees. *European Journal of Pain* [Internet]. juli 2012;16(6):911–20. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1002/j.1532-2149.2011.00065.x>
215. Choi S, Yi Y, Kim J. Exposure to adverse social behavior in the workplace and sickness presenteeism among Korean workers: The mediating effects of musculoskeletal disorders. *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 9 oktober 2018;15(10):219. Beschikbaar op: <http://www.mdpi.com/1660-4601/15/10/2198>
216. O'Reilly J, Robinson SL, Berdahl JL, Banki S. Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science* [Internet]. 2015;26(3):774–93. Beschikbaar op: <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2014.0900>
217. Xu T, Magnusson Hanson LL, Lange T, Starkopf L, Westerlund H, Madsen IEH, e.a. Workplace bullying and violence as risk factors for type 2 diabetes: a multicohort study and

- meta-analysis. *Diabetologia* [Internet]. 13 januari 2018;61(1):75–83. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00125-017-4480-3>
218. Jacob L, Kostev K. Conflicts at work are associated with a higher risk of cardiovascular disease. *GMS German Medical Science* [Internet]. 2017;15:1–8. Beschikbaar op: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5406615/>
 219. Hoobler JM, Brass DJ. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2006;91(5):1125–33. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.91.5.1125>
 220. Thompson MJ, Carlson DS, Kacmar KM, Vogel RM. The cost of being ignored: Emotional exhaustion in the work and family domains. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. februari 2020;105(2):186–95. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/apl0000433>
 221. Ng CSM. Effects of workplace bullying on Chinese children's health, behaviours and school adjustment via parenting: study protocol for a longitudinal study. *BMC Public Health* [Internet]. 30 december 2019;19(1):129. Beschikbaar op: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-019-6458-1>
 222. Rospenda KM, Richman JA, Shannon CA. Prevalence and mental health correlates of harassment and discrimination in the workplace. *J Interpers Violence* [Internet]. 30 mei 2009;24(5):819–43. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886260508317182>
 223. McFarlin SK, Fals-Stewart W, Major DA, Justice EM. Alcohol use and workplace aggression: An examination of perpetration and victimization. *J Subst Abuse* [Internet]. oktober 2001;13(3):303–21. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0899328901000803>
 224. Scott KL, Ingram A, Zagenczyk TJ, Shoss MK. Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *J Occup Organ Psychol* [Internet]. maart 2015;88(1):203–18. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/joop.12091>
 225. Nederlndse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde. 10 Kernwaarden van de bedrijfsarts [Internet]. NVAB; 2024 [geciteerd 6 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://nvab-online.nl/app/uploads/2024/10/Kernwaarden-Bedrijfsarts-SV-jan24.pdf>
 226. Vigoda E. Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations* [Internet]. 22 november 2001;54(11):1483–518. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267015411004>
 227. Ferris GR, Harrell-Cook G, Dulebohn JH. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations* [Internet]. 2000;17:89–130. Beschikbaar op: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0733-558X\(00\)17004-1/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0733-558X(00)17004-1/full/html)
 228. Slany C, Schütte S, Chastang JF, Parent-Thirion A, Vermeylen G, Niedhammer I. Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. *Int J Occup Environ Health* [Internet]. 6 januari 2014;20(1):16–25. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1179/2049396713Y.0000000048>
 229. Giga SI, Hoel H, Lewis D. The costs of workplace bullying [Internet]. London, UK: Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform; 2008. 35 p. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/260246863_The_Costs_of_Workplace_Bullying
 230. Porath CL, Pearson CM. The Cost of Bad Behavior. *Organ Dyn* [Internet]. januari 2010;39(1):64–71. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0090261609000722>

231. Sliter MT, Pui SY, Sliter KA, Jex SM. The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *J Occup Health Psychol* [Internet]. 2011;16(4):424–40. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0023874>
232. Bambi S, Foà C, De Felippis C, Lucchini A, Guazzini A, Rasero L. Workplace incivility, lateral violence and bullying among nurses. A review about their prevalence and related factors. *Acta Biomedica* [Internet]. 2018;89(6):51–79. Beschikbaar op: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6357596/>
233. TNO. Wegwijzer Vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen. Leiden; 2020. Report No.: (Geraadpleegd op 20 januari 2023). Beschikbaar op: <https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/02/10/wegwijzer-vertrouwenspersoon>
234. Namie G. How employers pay for bullying [Internet]. Washington, USA: Workplace Bullying Institute; 2008. Beschikbaar op: <http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/econ.html>
235. Sabbath EL, Williams JAR, Boden LI, Tempesti T, Wagner GR, Hopcia K, e.a. Mental health expenditures: Association with workplace incivility and bullying among hospital patient care workers. *J Occup Environ Med* [Internet]. augustus 2018;60(8):737–42. Beschikbaar op: <http://insights.ovid.com/crossref?an=00043764-201808000-00010>
236. Gijsbers J, Bruinsma H. Psychisch zieken en WAO instroom. Economisch Statistische Berichten [Internet]. 25 januari 2002 [geciteerd 26 januari 2025];(4344). Beschikbaar op: https://esb.nu/wp-content/uploads/2022/11/editie_pdfs_870076_tcm445-237611.pdf
237. Nielsen MB, Emberland JS, Knardahl S. Workplace bullying as a predictor of disability retirement. *J Occup Environ Med* [Internet]. juli 2017;59(7):609–14. Beschikbaar op: <http://insights.ovid.com/crossref?an=00043764-201707000-00002>
238. Tweede kamer der Staten Generaal. WAO-stelsel [Internet]. Den Haag; 2002 [geciteerd 26 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-28333-1.pdf>
239. Tepper BJ, Duffy MK, A. HC, Schurer LL. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Pers Psychol* [Internet]. maart 2006;59(1):101–23. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
240. de Groot LC. MeToo & Trial by media. Bescherming werknemer bij beschuldiging seksuele intimidatie. *Tijdschrift Recht en Arbeid*. oktober 2022;68(10). Beschikbaar op: <https://www.recht.nl/zoeken/?q=Metoo>
241. Caroline Koetsenruijter, Hans van der Loo. Giftig gedoe op de werkplek. Van agressief gedrag naar sociale veiligheid. 3de dr. Amsterdam: Boom; 2023.
242. Van Steijn ME, Scheepstra KWF, Yasar G, Olff M, de Vries MC, van Pampus MG. Occupational well-being in pediatricians—a survey about work-related posttraumatic stress, depression, and anxiety. *Eur J Pediatr* [Internet]. 19 mei 2019;178(5):681–93. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00431-019-03334-7>
243. Kircher JC, Stilwell C, Talbot EP, Chesborough S. Academic bullying in social work departments: the silent epidemic. In: North American Association of Christians in Social Work convention 2011 [Internet]. Pittsburgh, PA: NACSW; 2011. p. 1–29. Beschikbaar op: <https://pdfs.semanticscholar.org/bd00/02a688207f29d65f8e2ac68c2916c9571b30.pdf>
244. Greijn CM, van der Gulden J. Wat verwachten jonge artsen die bedrijfsarts of verzekeringsarts willen worden van hun werk en hun werkgever? TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde [Internet]. 15 april 2016;24(4):150–4. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s12498-016-0059-z>
245. Pearson C. The Cost of Bad Behavior: How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do about It. *Human Resource Management International Digest* [Internet]. 31 augustus 2010;18(6):118. Beschikbaar op: <http://www.emerald.com/hrmid/article/84356>

246. Porath C, Pearson C. The price of incivility. *Harvard Business Review* [Internet]. 2013;1–17. Beschikbaar op: <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>
247. Harris LC, Ogbonna E. Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *J Acad Mark Sci* [Internet]. 1 oktober 2006;34(4):543–58. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1177/0092070306287324>
248. Pearson C, Porath C. The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it. [Internet]. London: Penguin Publishing Group; 2009. 240 p. Beschikbaar op: <https://www.isbns.fm/isbn/9781591842613/>
249. Bultena CD, Whatcott RB. Bush whacked at work: A comparative analysis of mobbing & bullying at work. *Proceedings of American Society of Business and Behavioral Sciences* [Internet]. 2008;15(1):652–66. Beschikbaar op: <http://asbbs.org/files/2008/PDF/B/Bultena.pdf>
250. Citron DK, Franks MA. Criminalizing revenge porn. *Wake Forest Law Review* 345 [Internet]. 2014;1–39. Beschikbaar op: https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/643
251. Porath CL, Pearson CM. Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *J Appl Soc Psychol* [Internet]. december 2012;42(Suppl. 1):E326–57. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x>
252. Andriessen Q. Intimidatie op de werkvloer van de bedrijfsarts [Internet]. 2024 [geciteerd 6 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://www.tbv-online.nl/content/uploads/sites/18/2025/01/Intimidatie-op-de-werkvloer-Quinta-Andriessen.pdf>
253. Tweede kamer der Staten-Generaal. Commissie Het Werkend Perspectief. Arbeidsgehandicapten en reïntegratie [Internet]. Vol. 29 461. 2004 [geciteerd 19 september 2025]. Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29461-1.pdf>
254. Nederlandse Vereniging voor Arbeids- Bedrijfsgeneeskunde. Het moreel fundament van de bedrijfsarts. In: *De bedrijfsarts, dokter en adviseur, specialist voor arbeid en gezondheid* [Internet]. Utrecht: Visie, missie & strategie van de NVAB 2016-2021; 2016 [geciteerd 6 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://nvab-online.nl/app/uploads/2024/10/NVAB-CBE_2016_Het-moreel-fundament-van-de-bedrijfsarts_2016.pdf
255. Aarts, Jong D, Wilms, Goudriaan. Werk maken van arbeidsongeschiktheid. Advies van de Adviescommissie Arbeidsongeschiktheid. Rapport Co. Den Haag: Aarts, de Jong, Wilms en Goudriaan Public Economics b.v. (APE); 2001. 147 p.
256. Prins R, Van der Burg C, Heijdel W. Een gebroken been is toch gemakkelijker. Evaluatie van de Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen [Internet]. 2005 jan [geciteerd 26 januari 2025]. Beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/kst-29461-13-b1.pdf>
257. Inspectie SZW. BasisInspectie Module (BIM) Intern ongewenst gedrag [Internet]. 2020. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/richtlijnen/2020/09/01/bim-intern-ongewenst-gedrag>
258. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Adm Sci Q* [Internet]. 24 juni 1999;44(2):350–83. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>
259. Edmondson AC. Learning from mistakes is easier said than done group and organizational influences on the detection-and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science* [Internet]. 1996;32(1):5–28. Beschikbaar op: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886396321001?casa_token=Gn8fXlpf3kIAAAAA:VMexoWrBfzhNrlQKZqGin5KozBzYg3NkYnekj8JG7hAqt5XA7PxNK1TL6sodUxaKVSdJyosyQ54Shg
260. Edmondson AC. Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. John Wiley & Sons.; 2012.

261. Edmondson AC, Woolley AW. Understanding outcomes of organizational learning interventions. In: Easterby-Smith M, Lyles M, redacteurs. *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell.; 2003.
262. Edmondson AC, Lei Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014;1:23–43. Beschikbaar op: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
263. Edmonson C, Zelonka C. Our own worst enemies. *Nurs Adm Q* [Internet]. 2019;43(3):274–9. Beschikbaar op: <http://insights.ovid.com/crossref?an=00006216-201907000-00012>
264. DeJoy DM, Della LJ, Vandenberg RJ, Wilson MG. Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *J Safety Res* [Internet]. april 2010;41(2):163–71. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022437510000186>
265. Sijbers R, De Wit W, Fettelaar D, Mooij T. Sociale veiligheid in en rond scholen. Primair (speciaal) onderwijs 2010-2014; Voortgezet (speciaal) onderwijs 2006-2014. [Social safety in and around schools. Primary (special) education 2010-2014; Secondary (special) education 2006-2014] [Internet]. Nijmegen: Radboud Universiteit, ITS. Commissioned by the Ministry of Education, Culture and Science in the Netherlands; 2014. 145 p. Beschikbaar op: <https://www.researchgate.net/publication/285926152%0ASijbers>,
266. Vriens D, Achterbergh J, Gulpers L. Virtuous Structures. *Journal of Business Ethics* [Internet]. 19 juli 2018;150(3):671–90. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-016-3174-y>
267. Williams KD. Ostracism. *Annu Rev Psychol* [Internet]. januari 2007;58(1):425–52. Beschikbaar op: <http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
268. Baillien E, Bollen K, Euwema M, De Witte H. Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [Internet]. 4 juli 2014;23(4):511–24. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.752899>
269. Loyens K. The hazards of blowing the whistle and how to protect those who speak up: What we (still not) know from whistleblowing research. *Compliance, Ethics and Sustainability* [Internet]. 2023 [geciteerd 7 augustus 2025];4:194–8. Beschikbaar op: <https://denhollander.info/artikel/17800>
270. Pittroff E. Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations. *Journal of Business Ethics* [Internet]. 5 oktober 2014;124(3):399–412. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-013-1880-2>
271. Near J, Miceli M. The case of whistle blowing. *Journal of Business Ethics* [Internet]. februari 1985 [geciteerd 7 augustus 2025];4(1):1–16. Beschikbaar op: <https://www.jstor.org/stable/25071466>
272. Beroepsvereniging Arbeids- & Organisatie deskundigen. Gedragscode arbeids- en organisatie deskundigen [Internet]. 2025 [geciteerd 8 augustus 2025]. Beschikbaar op: www.baeno.nl
273. Staatscourant. Officiële bekendmakingen [Internet]. 2012 [geciteerd 8 augustus 2025]. Beschikbaar op: https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2012-4230.html?utm_source=chatgpt.com
274. Nederlandse Arbeidsinspectie. Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag [Internet]. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; 2025 [geciteerd 20 maart 2025]. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2025/03/18/aan-de-slag-met-de-inventarisatie-van-risicofactoren-voor-intern-ongewenst-gedrag>

275. Karasek R. Job content questionnaire and user's guide. Lowell: University of Massachusetts [Internet]. 1985;1–66. Beschikbaar op: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Job+Content+Questionnaire+and+User++s+Guide#o>
276. Meijman T. Belasting en herstel: een begrippenkader voor arbeidspsychologisch onderzoek van werkbelasting [Effort and recuperation: a conceptual framework for psychological research of workload]. In: Meijman TF, redacteur. Mentale belasting en werkstress: Een arbeidspsychologische benadering (Mental workload and job stress: a work psychological approach]. Assen/Maastricht, Netherlands: Van Gorcum; 1989. p. 5–20.
277. Meijman T, Mulder G. Psychological Aspects of Workload. In: Drenth PJD, Thierry HK, Wolff ChJ, redacteurs. Handbook of Work and Organizational Psychology. 2de dr. Hove: Psychology Press; 1998. p. 5–33.
278. Van Veldhoven M, Prins J, Van der Laken P, Dijkstra L. VBBA2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties. 2014. 92 p.
279. Kunda G. Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation [Internet]. Vol. 6. 1995. Beschikbaar op: <https://about.jstor.org/terms>
280. Kvale S, Brinkmann S. InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing. 3de dr. Sage Publications; 2015.
281. TNO Innovation for life. Ad Hoc analyse 3 (Pesten, intimidatie versus Europa) [Internet]. TNO Publiek; 2023 [geciteerd 19 september 2025]. Beschikbaar op: <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/M23016-Memo-SZW-Ad-Hoc-3-Diversen.pdf>
282. Hulin CL, Fitzgerald LF, Drasgow F. Organizational Influences on Sexual Harassment. In: Stockdale MS, Hulin CL, Fitzgerald LF, Drasgow F, redacteurs. Sexual Harassment in the Workplace: Perspectives, Frontiers, and Response Strategies. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc.; 1996. p. 127–50.
283. Skinner BF. Science and Human Behavior [Internet]. Pearson Education; 1953 [geciteerd 11 augustus 2025]. Beschikbaar op: <https://www.bfskinner.org/newtestsite/wp-content/uploads/2014/02/ScienceHumanBehavior.pdf>
284. Aguinis Herman. Performance management. Pearson; 2013. 322 p.
285. Nielsen MB. Bullying in work groups: The impact of leadership. Scand J Psychol [Internet]. april 2013;54(2):127–36. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/sjop.12011>
286. Nederlandse Orde van Advocaten. De advocaat, Taken en Kernwaarden [Internet]. 2025 [geciteerd 7 september 2025]. Beschikbaar op: www.advocatenorde.nl
287. van de Laar MC, Pfennings DCA. Billenknijpen in de 'darkroom': geen seksuele intimidatie. Arbeidsrecht [Internet]. 2010 [geciteerd 9 september 2025];24:12–5. Beschikbaar op: <https://www.recht.nl/vakliteratuur/alletijdschriften/artikel/233383/billenknijpen-in-de-darkroom-geen-seksuele-intimidatie>
288. Vervangt Titel XIV van Boek 2 Wetboek van Strafrecht. Nieuwe Wet seksuele misdrijven per 1 juli 2024 in werking [Internet]. 2024 [geciteerd 7 september 2025]. Beschikbaar op: https://www.recht.nl/nieuws/strafrecht/65fb14b3b02fff231074/nieuwe-wet-seksuele-misdrijven-per-1-juli-2024-in-werking/?utm_source=chatgpt.com
289. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Kamerbrief over integrale aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Kamerstuk 34 843. nr 53 [Internet]. Den Haag; jun 27, 2021. Beschikbaar op: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2024D25763&did=2024D25763
290. de Groot LC. Hoe (ernstig) verwijtbaar is seksuele intimidatie? Tijdschrift Arbeidsrecht-praktijk [Internet]. 2022 [geciteerd 14 mei 2025];TAP 229(7):4–12. Beschikbaar op: https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/600124308/SDU_TAP072022_463409.pdf
291. Magnavita N, Di Stasio E, Capitanelli I, Lops EA, Chirico F, Garbarino S. Sleep problems and workplace violence: A systematic review and meta-analysis. Front Neurosci [Internet]. 1

- oktober 2019;13(October). Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fnins.2019.00997/full>
292. Paull M, Omari M, Standen P. When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [Internet]. juli 2012;50(3):351–66. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x>
 293. Govaert MM. Seksuele intimidatie: een juridisch mijnenveld'. *Tijdschrift Recht en Arbeid*. 2017;24. Beschikbaar op: <https://www.recht.nl/zoeken/?q=juridisch+mijnenveld>
 294. Vegter MSA. Seksuele intimidatie revisited: handhaafbaarheid en de relatie met het ontslagrecht. *Tijdschrift Recht en Arbeid* [Internet]. 2021 [geciteerd 10 september 2025];25. Beschikbaar op: https://www.inview.nl/document/ida3bb34a60d18487fa1f862417aceda5/tijdschrift-recht-en-arbeid-seksuele-intimidatie-revisited-handhaafbaarheid-en-de-relatie-met-het-ontslagrecht?ctx=WKNL_CSL_201&tab=tekst
 295. Govaert MM, van Erkel IM. Seksuele intimidatie als zwaarwegende factor. *Ars Aequi* [Internet]. 2019 [geciteerd 10 september 2025];03. Beschikbaar op: <https://arsaequi.nl/product/seksuele-intimidatie-als-zwaarwegende-factor/>
 296. de Groot L. Seksuele intimidatie 'hot item' voor werkgevers. *Tijdschrift Conflicthantering* [Internet]. 2023 [geciteerd 14 mei 2025];42(2):68–71. Beschikbaar op: <https://research.rug.nl/nl/publications/oad6a9e4-c9cc-4e18-86e6-ffb20a3fa4fb>
 297. Equillap. Gender equality in the netherlands. Assessing 100 leading companies on workplace equality. Special report [Internet]. 2021 okt [geciteerd 7 september 2025]. Beschikbaar op: https://equileap.com/wp-content/uploads/2021/10/Equileap_DutchReport_2021.pdf
 298. Laagland FG, Ellemers F. Sociale veiligheid en de aanpak an grensoverschrijdend gedrag. *Nederlands Juristenblad* [Internet]. 2024 [geciteerd 4 juni 2025];99(23):1752–9. Beschikbaar op: <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/308889>
 299. Lipsky M. *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation; 1980.
 300. Noordegraaf M. Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization* [Internet]. september 2015;2(2):187–206. Beschikbaar op: <https://academic.oup.com/jpo/article-lookup/doi/10.1093/jpo/jov002>
 301. van der Wal Z, van Hout EThJ. Is Public Value Pluralism Paramount? The Intrinsic Multiplicity and Hybridity of Public Values. *International Journal of Public Administration* [Internet]. 19 maart 2009;32(3–4):220–31. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690902732681>
 302. Carlisle K, Gruby RL. Polycentric Systems of Governance: A Theoretical Model for the Commons. *Policy Studies Journal* [Internet]. 8 november 2019;47(4):927–52. Beschikbaar op: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/psj.12212>

Literatuur bij de bijlagen

1. Verschuren CM, Tims M, De Lange AH. Beyond Bullying, Aggression, Discrimination, and Social Safety: Development of an Integrated Negative Work Behavior Questionnaire (INWBQ). *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 11 augustus 2023;20(16):6564. Beschikbaar op: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/16/6564>
2. Verschuren CM, Tims M, de Lange AH. A Systematic Review of Negative Work Behavior: Toward an Integrated Definition. *Front Psychol* [Internet]. 27 oktober 2021;12:21. Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.726973/full>

3. Paull M, Omari M, Standen P. When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [Internet]. juli 2012;50(3):351–66. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x>
4. Fiset J, Al Hajj R, Vongas JG. Workplace ostracism seen through the lens of power. *Front Psychol* [Internet]. 5 september 2017;8(SEP):1–19. Beschikbaar op: <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.01528/full>
5. Arbeidsinspectie. Onderzoeksrapport psychosociale arbeidsbelasting universiteiten. Den Haag; 2024. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2024/05/14/arbo-in-bedrijf-special-psychosociale-arbeidsbelasting-universiteiten>
6. Kacmar KM, Ferris GR. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educ Psychol Meas*. 1991;51:193–205. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164491511019>
7. Kacmar KM, Carlson DS. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *J Manage*. 1997;23(5):627–58. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164491511019>
8. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. juni 2001;86(3):386–400. Beschikbaar op: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386>
9. Coleman VI, Borman WC. Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*. maart 2000;10(1):25–44. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482299000376>
10. Van Veldhoven M, Prins J, Van der Laken P, Dijkstra L. VBBA 2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties. 2014. 92 p. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/283497396_VBBA20_Update_van_de_standdaard_voor_vragenlijstonderzoek_naar_werk_welbevinden_en_prestaties
11. Tims M, Bakker AB, Derks D. Development and validation of the job crafting scale. *J Vocat Behav*. 2012;80(1):173–86. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S001879111000789>
12. Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-level Lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (Issue October 2011, pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
13. Edmondson AC, Woolley AW. Understanding outcomes of organizational learning interventions. In: Easterby-Smith M, LylesIn M, redacteuren. *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell.; 2003.
14. Anderson N, West MA. The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. maart 1996;5(1):53–66. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414840>
15. Covey S. Brochure checklist Diversiteit en Inclusie. Zlefdiagnosetool voor het diversiteits- en inclusiebeleid van uw organisatie. Gérard B, redacteur. Brussels: Sodiversity, Bruxeo; 2020. 28 p. Beschikbaar op: https://www.bruxeo.be/fr/system/files/media/Brochure_checklist_D%26I_So-Diversity_by_BRUXEO_1.pdf
16. Sveinsdottir V, Johnsen TL, Fyhn T, Opsahl J, Tveito TH, Indahl A, e.a. Development of the workplace inclusion questionnaire (WIQ). *Scand J Public Health* [Internet]. 12 mei 2022;50(3):371–80. Beschikbaar op: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1403494821990241>

17. Henrichsen JR, Betz M, Lisosky JM. Building Digital Safety for Journalism: a Survey of Selected Issues [Internet]. Unesco Series on Internet Freedom. Paris, France; 2015. Beschikbaar op: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002323/232358e.pdf>
18. Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3de dr. New York: John Wiley and Sons Ltd.; 2011.
19. Cameron KS, Quinn RE. OCAI instrument NL. 2011. Beschikbaar op: <https://www.ocai-online.com/nl/over-het-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
20. Handy CB. The Gods of management. 1ste dr. Oxford University Press; 1979.
21. Nederlandse Arbeidsinspectie. Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag [Internet]. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; 2025 [geciteerd 20 maart 2025]. Beschikbaar op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2025/03/18/aan-de-slag-met-de-inventarisatie-van-risico-factoren-voor-intern-ongewenst-gedrag>
22. Verschuren C. De Samenwerkings-analyse. In: Veilig in je werkteam Adviseren in sociale veiligheid. 1ste dr. Utrecht: Eburon; 2025.
23. Verschuren CM. Sociale Veiligheidsindex (SVI) (Social safety index)- questionnaire 154 items [Internet]. 1ste dr. Amsterdam: Pearson Assessment; 2009. Beschikbaar op: <https://www.embloom.nl/content/svi/>
24. Verschuren CM. Handleiding Sociale veiligheidsindex: Sociale veiligheid binnen de werkomgeving. 1ste dr. Amsterdam: Pearson Assessment; 2009.
25. Verschuren CM. Handleiding Sociale veiligheidsindex: Sociale veiligheid binnen de werkomgeving [Internet]. 2de dr. Zeist: Kerckebosch; 2012. 128 p. Beschikbaar op: <https://www.kerckebosch.nl/arbo-veiligheid/handleiding-sociale-veiligheidsindex-2832>
26. Takaki J, Taniguchi T, Hirokawa K. Associations of workplace bullying and harassment with pain. *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 25 september 2013;10(10):4560–70. Beschikbaar op: <http://www.mdpi.com/1660-4601/10/10/4560>
27. Leymann H. Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT). 1990. (voorloper: Leymann, H., & Tallgren, U. (1989). (Undersökning av frekvensen vuxenmobbing inom SSAB med hjälp av LIPT-formularet). Beschikbaar op: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV1990(3).pdf)
28. Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J. Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *Am J Public Health* [Internet]. 2002;92:105–8. Beschikbaar op: <https://ajph.aphapublications.org/doi/pdfplus/10.2105/AJPH.92.1.105>
29. Einarsen S, Raknes BI, Matthiesen SB, Hellesøy OH. Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet: Modererende effekter av sosial støtte og personlighet (Health Aspects of Bullying in the Workplace: Moderating Effects of Social Support and Personality). *Nord Psykol* [Internet]. 27 mei 1996;48(2):116–37. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00291463.1996.11863874>
30. Hyde M, Jappinen P, Theorell T, Oxenstierna G. Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Soc Sci Med* [Internet]. oktober 2006;63(8):2218–27. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0277953606002619>
31. Weatherbee TG. Cyberaggression in the workplace: Construct development, operationalization, and measurement (Dissertation at Saint Mary's University, Halifax) [Internet]. ProQuest Dissertations and Theses. 2007 [geciteerd 31 augustus 2025]. 306 p. Beschikbaar op: https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/9033/weatherbee_terrance_g_phd_2007.PDF?isAllowed=y&sequence=2
32. Thurston RC, Chang Y, Matthews KA, von Känel R, Koenen K. Association of sexual harassment and sexual assault with midlife women's mental and physical health. *JAMA Intern*

- Med [Internet]. 1 januari 2019;179(1):48. Beschikbaar op: <http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?doi=10.1001/jamainternmed.2018.4886>
33. Hansen ÅM, Høgh A, Garde AH, Persson R. Workplace bullying and sleep difficulties: a 2-year follow-up study. *Int Arch Occup Environ Health* [Internet]. 5 april 2014;87(3):285–94. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00420-013-0860-2>
 34. Verschuren CM. Digital module on platform Embloom. 2015. Sociale Veiligheidsindex SVI (Social Safetyindex). Beschikbaar op: <https://www.embloom.nl/content/svi/>
 35. Fox S, Stallworth LE. Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* [Internet]. 2009;61(3):220–41. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0016637>
 36. Xu T, Magnusson Hanson LL, Lange T, Starkopf L, Westerlund H, Madsen IEH, e.a. Workplace bullying and violence as risk factors for type 2 diabetes: a multicohort study and meta-analysis. *Diabetologia* [Internet]. 13 januari 2018;61(1):75–83. Beschikbaar op: <http://link.springer.com/10.1007/s00125-017-4480-3>
 37. Jacob L, Kostev K. Conflicts at work are associated with a higher risk of cardiovascular disease. *GMS German Medical Science* [Internet]. 2017;15:1–8. Beschikbaar op: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5406615/>
 38. Giga SI, Hoel L, Lewis D. The costs of workplace bullying [Internet]. London, UK: Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform; 2008. 35 p. Beschikbaar op: https://www.researchgate.net/publication/260246863_The_Costs_of_Workplace_Bullying
 39. Kivimäki M, Virtanen M, Vartiainen M, Elovainio M, Vahtera J, Keltikangas-Järvinen L. Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occup Environ Med* [Internet]. 2003;60:779–83. Beschikbaar op: <https://oem.bmj.com/content/60/10/779.short>
 40. Einarsen S, Hoel H, Notelaers G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work Stress* [Internet]. januari 2009;23(1):24–44. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370902815673>
 41. Porath CL, Pearson CM. The Cost of Bad Behavior. *Organ Dyn* [Internet]. januari 2010;39(1):64–71. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0090261609000722>
 42. Djurkovic N, McCormack D, Casimir G. Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal* [Internet]. november 2008;18(4):405–22. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>
 43. Gan Y, Gong Y, Chen Y, Cao S, Li L, Zhou Y, e.a. Turnover intention and related factors among general practitioners in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC Fam Pract* [Internet]. 24 december 2018;19(1):74. Beschikbaar op: <https://bmcfampract.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12875-018-0752-3>
 44. Al Omar M, Salam M, Al-Surimi K. Workplace bullying and its impact on the quality of healthcare and patient safety. *Hum Resour Health* [Internet]. 28 december 2019;17(1):89. Beschikbaar op: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-019-0433-x>
 45. Slany C, Schütte S, Chastang JF, Parent-Thirion A, Vermeylen G, Niedhammer I. Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. *Int J Occup Environ Health* [Internet]. 6 januari 2014;20(1):16–25. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1179/2049396713Y.0000000048>

46. Namie G. How employers pay for bullying [Internet]. Washington, USA: Workplace Bullying Institute; 2008. Beschikbaar op: <http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/econ.html>
47. Citron DK, Franks MA. Criminalizing revenge porn. *Wake Forest Law Review* 345 [Internet]. 2014;1-39. Beschikbaar op: https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/643
48. Porath C, Pearson C. The price of incivility. *Harvard Business Review* [Internet]. 2013;1-17. Beschikbaar op: <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>
49. Sabbath EL, Williams JAR, Boden LI, Tempesti T, Wagner GR, Hopcia K, e.a. Mental health expenditures: Association with workplace incivility and bullying among hospital patient care workers. *J Occup Environ Med* [Internet]. augustus 2018;60(8):737-42. Beschikbaar op: <http://insights.ovid.com/crossref?an=00043764-201808000-00010>
50. Nielsen MB, Gjerstad J, Jacobsen DP, Einarsen SV. Does ability to defend moderate the association between exposure to bullying and symptoms of anxiety? *Front Psychol* [Internet]. 7 november 2017;8(NOV):1-11. Beschikbaar op: <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.01953/full>
51. Verkuil B, Atasayi S, Molendijk ML. Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PLoS One* [Internet]. 2015;10(8):1-17. Beschikbaar op: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0135225>
52. Farley S, Coyne I, Axtell C, Sprigg C. Design, development and validation of a workplace cyberbullying measure, the WCM. *Work Stress* [Internet]. 22 oktober 2016;30(4):293-317. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2016.1255998>
53. Beran T, Li Q. Cyber-Harassment: A Study of a New Method for an Old Behavior. *Journal of Educational Computing Research* [Internet]. 22 april 2005;32(3):265-77. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2190/8YQM-Bo4H-PG4D-BLLH>
54. Jóhannsdóttir HL, Ólafsson RF. Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *Br J Guid Counc* [Internet]. 19 augustus 2004;32(3):319-33. Beschikbaar op: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069880410001723549>
55. Fredericksen ED, McCorkle S. Explaining organizational responses to workplace aggression. *Public Pers Manage* [Internet]. 10 juni 2013;42(2):223-38. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0091026013487050>
56. Zivnуска SL, Carlson DS, Carlson JR, Harris KJ, Harris RB, Valle M. Information and communication technology incivility aggression in the workplace: Implications for work and family. *Inf Process Manag* [Internet]. mei 2020;57(3):102222. Beschikbaar op: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0306457319311768>
57. Hoobler JM, Brass DJ. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2006;91(5):1125-33. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.91.5.1125>
58. Thompson MJ, Carlson DS, Kacmar KM, Vogel RM. The cost of being ignored: Emotional exhaustion in the work and family domains. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. februari 2020;105(2):186-95. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/apl0000433>
59. Leymann H, Gustafsson A. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [Internet]. juni 1996;5(2):251-75. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414858>
60. Di Martino V. Workplace violence in the health sector Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an additional Australian study. Synthesis report. [Internet]. Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace

- Violence in the Health Sector; 2009. 1–49 p. Beschikbaar op: https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/activities/workplace/WVsynthesisreport.pdf
61. Schneider KT, Hitlan RT, Radhakrishnan P. An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. *Journal of Applied Psychology* [Internet]. 2000;85(1):3–12. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.85.1.3>
 62. McCormack D, Casimir G, Djurkovic N, Yang L. Workplace bullying and intention to leave among schoolteachers in China: The mediating effect of affective commitment. *J Appl Soc Psychol* [Internet]. september 2009;39(9):2106–27. Beschikbaar op: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1559-1816.2009.00518.x>
 63. Cheung T, Lee PH, Yip PSF. The association between workplace violence and physicians' and nurses' job satisfaction in Macau. DeLuca V, redacteur. *PLoS One* [Internet]. 5 december 2018;13(12):1–20. Beschikbaar op: <http://dx.plos.org/10.1371/journal.pone.0207577>
 64. Sprung JM, Sliter MT, Jex SM. Spirituality as a moderator of the relationship between workplace aggression and employee outcomes. *Pers Individ Dif* [Internet]. november 2012;53(7):930–4. Beschikbaar op: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.011>
 65. Rospenda KM, Richman JA. The factor structure of generalized workplace harassment. *Violence Vict* [Internet]. 1 april 2004;19(2):221–38. Beschikbaar op: <http://openurl.ingenta.com/content/xref?genre=article&issn=0886-6708&volume=19&issue=2&spage=221>
 66. Magnavita N, Di Stasio E, Capitanelli I, Lops EA, Chirico F, Garbarino S. Sleep problems and workplace violence: A systematic review and meta-analysis. *Front Neurosci* [Internet]. 1 oktober 2019;13(Oktober). Beschikbaar op: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fnins.2019.00997/full>
 67. Baran Tatar Z, Yuksel S. Mobbing at workplace – Psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Archives of Neuropsychiatry* [Internet]. 2018;56(1):57–62. Beschikbaar op: <http://submission.noropsikiyatriarsivi.com/default.aspx?s=public~kabul&mId=22924>
 68. Savicki V, Cooley E, Gjesvold J. Harassment as a Predictor of Job Burnout in Correctional Officers. *Crim Justice Behav* [Internet]. 30 oktober 2003;30(5):602–19. Beschikbaar op: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0093854803254494>
 69. Sliter KA, Sliter MT, Withrow SA, Jex SM. Employee adiposity and incivility: Establishing a link and identifying demographic moderators and negative consequences. *J Occup Health Psychol* [Internet]. oktober 2012;17(4):409–24. Beschikbaar op: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0029862>
 70. Smoktunowicz E, Baka L, Cieslak R, Nichols CF, Benight CC, Luszczynska A. Explaining counterproductive work behaviors among police officers: The indirect effects of job demands are mediated by job burnout and moderated by job control and social support. *Hum Perform* [Internet]. 8 augustus 2015;28(4):332–50. Beschikbaar op: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08959285.2015.1021045>

Ongewenst gedrag op het werk is geen incident, maar een structureel probleem dat organisaties miljoenen kost en talloze mensen raakt. In *Veilig in je werkteam* bundelt Cokkie Verschuren dertig jaar onderzoek, praktijkervaring en interventiekennis in één toegankelijk en helder boek.

Het boek laat zien hoe pesten, agressie, intimidatie, discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag ontstaan, waarom ze blijven bestaan en – vooral – hoe we ze kunnen voorkomen. Verschuren verbindt wetenschap met praktijk en toont hoe gedrag, cultuur en machtsverhoudingen elkaar beïnvloeden binnen teams. Van subtiele roddels tot systematische uitsluiting: elke organisatie kent zijn eigen dynamiek.

Wat *Veilig in je werkteam* uniek maakt, zijn drie vernieuwende instrumenten die helpen om sociale veiligheid concreet te maken:

- **RIOG** – de Risico-inventarisatie Intern Ongewenst en Gewenst gedrag
- **PMO ongewenst gedrag** – een preventief medisch onderzoek naar de gevolgen van ongewenst gedrag
- **Samenwerkings-analyse** – een dieptemeting naar gewenst en ongewenst gedrag via organisatie-netwerkanalyse

Deze wetenschappelijk onderbouwde tools geven organisaties praktische middelen om sociale veiligheid te meten, te begrijpen en te verbeteren.

Daarnaast richt het boek zich op de professionals die deze veiligheid bewaken: vertrouwenspersonen, klokkenluiders, preventiemedewerkers, HR-professionals, bedrijfsartsen en ondernemingsraden. Hun praktijkverhalen tonen hoe samenwerking, moed en moreel leiderschap cruciaal zijn voor een gezonde werkcultuur.

Veilig in je werkteam is meer dan een handboek: het is een gids voor iedereen die wil bijdragen aan een integere, veilige en rechtvaardige werkplek. Of je nu leidinggevende, HR-adviseur, arbo-professional of teamlid bent: dit boek biedt inzicht, inspiratie en concrete handvatten om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en sociale veiligheid duurzaam te versterken. Een onmisbaar naslagwerk voor wie sociale veiligheid niet ziet als verplichting, maar als voorwaarde voor goed werk.

ISBN 9789463015837



9 789463 015837 >



Eburon
Academic Publishers