

# 10-fasenplan : handelen bij grensoverschrijdend gedrag

Dit fasenplan is een richtlijn voor jouw handelen als leidinggevende wanneer je een signaal of melding ontvangt van herhaald ongewenst gedrag of van grensoverschrijdend gedrag. Elke casus is maatwerk. Deze 10 fasen vormen de basis voor jouw handelen. Het plan maakt inzichtelijk wat je mag en kan doen en waar je op moet letten.

Voor alle fasen geldt:

- ❖ Neem alle betrokkenen serieus
- ❖ Doe het niet alleen; betrek de HR-adviseur en de vertrouwenspersoon
- ❖ Houd een logboek bij

Het oppakken en behandelen van een signaal van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag is een precair proces, wat vraagt om zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid, zodat aan ieders belangen rechtgedaan wordt. Zorg voor een sociaal veilige procedure voor zowel de melder als de lastveroorzaker.

In het fasenplan zijn de soorten handelingen met een icoon aangegeven, zodat je snel ziet wat je wanneer moet doen:



Dit document is opgesteld door HR SBO, Radboud Expertise-centrum Arbeid, de coördinator vertrouwenspersonen en de Ombudsfunctionaris personeel. Contact: Ilja Hijink, senior beleidsmedewerker Sociale veiligheid & Diversiteit. (versie 23-1.9)

## DEFINITIES

**1. Ongewenste omgangsvormen** zijn omgangsvormen die zo hinderlijk zijn dat je er last van hebt in het werk. Wat ongewenst is, bepaalt iemand in eerste instantie zelf. Wat voor de één ongewenst is, hoeft dat voor een ander niet te zijn. Het kan zijn dat de veroorzaker zich niet bewust is van het effect van het gedrag.

**Actie:** spreek elkaar aan op het gedrag.

**2.** Er is sprake van **grensoverschrijdend gedrag** wanneer gedrag de grens van menselijke waardigheid overschrijdt. Dit soort gedrag kan leiden tot stress met lichamelijke, psychische en sociale klachten, ook wel psychosociale arbeidsbelasting (PSA) genoemd. Werkgevers hebben een zorgplicht dit zoveel mogelijk te voorkomen en beperken.

Specificatie van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer:

- o Gedrag dat een **seksuele component** heeft;
- o Gedrag dat **discriminerend** van aard is;
- o Gedrag dat bestaat uit **roddelen, pesten** of **dreigen**;
- o Gedrag dat **intimiderend, agressief** of **gewelddadig** is;
- o Gedrag waarbij **misbruik** gemaakt wordt van een **macht positie of afhankelijkheidsrelatie**;
- o Gedrag dat **niet wijzigt** nadat iemand het als ongewenst heeft bestempeld.

**Actie:** dit gedrag vraagt altijd om een reactie en consequentie vanuit de organisatie. De leidinggevende vervult de regierol.

# INHOUDSOPGAVE



Klik op een van de fasen om naar de betreffende pagina te springen, of scroll omlaag om te beginnen met lezen. Door op een rode titelbalk van een fase te klikken kom je weer terug bij het begin van dit document.

- 1) Een signaal van grensoverschrijdend gedrag → Wat doe je?
- 2) Een situatie van grensoverschrijdend gedrag → Hoe ga je verder?
- 3) Rollen en verantwoordelijkheden → Wie doet wat?
- 4) Situatie in kaart brengen → Wie zegt wat?
- 5) Oordeelsvorming → Wat vind jij?
- 6) Aanpak grensoverschrijdend gedrag → Welke opties zijn er?
- 7) Indien nodig: opschalen → Hoe escaleer je?
- 8) Verbeteren van de situatie → Wat is nodig?
- 9) Afronden van de casus → Hoe faciliteer je?
- 10) Reflecteren en leren → Wat ging (niet) goed?

## Handelen: het opvanggesprek



communiceren

1) De situatie kent vaak een verrassingselement; je bent niet voorbereid. Geef een signaal over sociale onveiligheid prioriteit. Direct of zeer snel tijd maken.



communiceren

2) Ontvang het verhaal door aandachtig en zonder oordeel te luisteren. Realiseer je dat het moed kost om de stap tot melden te zetten. Stel open vragen.



communiceren

3) Zorg voor de medewerker.



communiceren

4) Laat de medewerker weten dat je er zo snel mogelijk op terug komt. Bij veel emoties: zorg voor een veilige reis naar huis, geef eventueel verlof.



communiceren

5) Handel direct als dit acuut nodig is voor de veiligheid van de medewerker en in het belang van de organisatie. In alle andere gevallen maak je pas op plaats om je gedachten te ordenen.

- "Waar maak je je zorgen over?"
- "Wat is er aan de hand?"

- "Fijn dat je bij me komt en je verhaal deelt."
- "Ik neem je serieus."
- "Wat heb je nodig? Wat is je behoefte?"

- "Ik moet het even laten bezinken, maar kom er morgen/overmorgen op terug."

## Acties



samenwerken

a) Maak via de HR-adviseur een keten voor expertise en samenwerking.

b) Schat de ernst van de situatie in.

- Is het ongewenst of grensoverschrijdend gedrag?
- Gaat het om een strafbaar feit? HR kan dit samen met een arbeidsjurist analyseren.



samenwerken

Leidinggevende → HR-adviseur → Vertrouwenspersoon/Ombudsfunctionaris → Arbeidsjurist



communiceren

c) Borg vertrouwelijkheid.

- Zonder expliciete toestemming van de melder mag je geen namen en herleidbare informatie delen. Noem de naam van de lastveroorzaker ook nog niet, tenzij er sprake is van een acuut bedreigende situatie.

## FASE 2

## SITUATIE VAN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

## HOE GA JE VERDER?

### Handelen: het vervolgesprek



communiceren

1) Zorg voor de medewerker.

- *“Hoe is het met je?”*
- *“Hoe kijk je terug op het eerste gesprek?”*
- *“Wat is voor jou belangrijk?”*
- *“Heb je behoefte aan ondersteuning door een vertrouwenspersoon?”*



communiceren

2) Benoem je regierol:

- Neem een neutrale positie in.
- Zorg voor een veilige werkomgeving en werkplek.
- Ga na of er tijdelijke aanpassingen in de werkomgeving of het takenpakket nodig zijn.
- Vraag of de naam van de melder gebruikt mag worden bij de bespreking van het probleem.

**Zo ja**, dan wordt een signaal nog altijd vertrouwelijk en zorgvuldig behandeld. De naam van de melder wordt alleen in een kleine kring van betrokkenen gedeeld.

**Zo nee**, dan wordt het signaal anoniem opgepakt en wordt de naam nergens vermeld. Dit kan relevant zijn bij angst voor negatieve consequenties op de loopbaan en bij kans op intimidatie. Deze optie is lastig bij problemen tussen twee personen, omdat je geen hoor en wederhoor kunt toepassen (zie fase 4).



samenwerken

### Wat kun je doen bij een anonieme melding?

Overleg met de HR-adviseur en de vertrouwenspersoon over de aanpak. Laat de lastveroorzaker weten dat je signalen hebt opgevangen, maar vermeld geen bron en herleidbare details. Geef aan welk gedrag gewenst is en dat wanneer er meer signalen komen, er een intern onderzoek start.

## Wat te doen als de melder zegt 'je mag niets doen'?

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor je mensen en grensoverschrijdend gedrag moet geadresseerd worden. Handel daarom zoals bij een anonieme melding.



communiceren

### Mogelijke vervolgstappen

- ❖ Als de melder zelf regie wil houden kan de medewerker een gesprek aangaan met de lastveroorzaker. Dit kan worden voorbereid met een vertrouwenspersoon. Indien nodig, kan de vertrouwenspersoon aanwezig zijn bij het gesprek.
- ❖ Stem af met je eigen leidinggevende met behoud vertrouwelijkheid en dus zonder namen te vermelden.



communiceren

### Acties

- Zorg ervoor dat de melder niet geschaad wordt door de lastveroorzaker.
- Zorg ervoor dat de lastveroorzaker niet 'veroordeeld' wordt voordat alle feiten boven tafel zijn en er een afgewogen oordeel mogelijk is.
- Als er maatregelen nodig zijn om mensen uit een onwerkbaar situatie te halen, maak dan duidelijke afspraken over de tijdelijkheid ervan. Voorkom dat de loopbaan van de betrokkenen geschaad wordt door tijdelijke maatregelen.



opvolgen



opvolgen

## FASE 3

## ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

## WIE DOET WAT?

### Handelen



samenwerken

- 1) Houd de kring van betrokkenen klein om melder en lastveroorzaker niet te schaden.

- 2) Investeer direct tijd in een goede afstemming. Hieronder staat een overzicht van de rollen binnen **de keten voor expertise en samenwerking**:

**Leidinggevende**

Is formeel verantwoordelijk voor sociale veiligheid in het team, en medeverantwoordelijkheid voor een integere en gezonde organisatie. Heeft de regie wanneer er een signaal is en houdt een logboek bij tijdens het hele proces. Noteert data, contactmomenten met betrokkenen en weergaven van gesprekken.

**HR-adviseur**

Wordt altijd betrokken bij ongewenst gedrag en bij arbeidsconflicten. Kan codes en regelingen rondom sociale veiligheid raadplegen en de hulpstructuur activeren.

**Vertrouwenspersoon**

Biedt advies en steun. Is sparringpartner bij het inventariseren van werkbare oplossingen. Kan naast de melder, leidinggevende of lastveroorzaker (tot aan de klacht) staan. Kan medewerkers helpen verwoorden wat ze niet zelf kunnen of durven te verwoorden, zodat helder wordt wat het (achterliggende) probleem is. Per betrokkene is er een andere vertrouwenspersoon.

**Ombudsfunctionaris**

Is neutraal, richt zich op het probleem en is dus geen belangenbehartiger. Kan bemiddelen en heeft de bevoegdheid onderzoek te doen. Kan adviseren over conflictmanagement, ongewenst gedrag en arbeidsconflict. Kan de leidinggevende adviseren over hoe je als leidinggevende je werkgeversrol en begeleidersrol kunt nemen bij een (dreigend) conflict.

**Arbeidsjurist**

Biedt expertise in scenario's sociale veiligheid en (juridische) consequenties.

**Woordvoerder**

Kan adviseren over wanneer en hoe met media te communiceren over casuïstiek, alsook over het vinden van een goede balans tussen transparantie en vertrouwelijkheid.



reflecteren

## Reflectie op je eigen rol

*"Kan ik een neutrale positie innemen of is er (de schijn van) betrokkenheid bij een van de partijen?"*

De probleemonafhankelijkheid van jou als leidinggevende en van HR is erg belangrijk.



reflecteren

❖ Als je zelf niet geheel onafhankelijk bent of lijkt, dan gaat de regie naar een leidinggevende hoger in de hiërarchie. Je kunt eventueel zelf advies en bijstand van een vertrouwenspersoon krijgen.

❖ Als de HR-adviseur niet geheel onafhankelijk is of lijkt, schakel dan een HR-adviseur van een andere faculteit of divisie in. De HR-adviseur kan ook adviseren over de onafhankelijke positie van jou als leidinggevende.



reflecteren

❖ Bij twijfel bespreek je het dilemma met een vertrouwenspersoon of met de ombudsfunctionaris.

❖ Bij een zeer ernstige situatie of bij een complexe machtsverhouding kan direct besproken worden of jij de casus oppakt of dat directe opschaling nodig is, namelijk naar de decaan (bij faculteit) of naar de directeur (bij divisie).



reflecteren

Het is nodig om de expertise uit de hulpstructuur zo snel mogelijk in te zetten en te benutten. Dat biedt de grootste kans op een snelle en goede oplossing en op het voorkomen van escalatie of voortslepen van een situatie.

**FASE 4**

**SITUATIE IN KAART BRENGEN**

**WIE ZEGT WAT?**

## Handelen: waarheidsvinding



communiceren

Pas bij geschil en conflict altijd hoor en wederhoor toe:

❖ Het hoor gesprek voer je met de melder.

❖ De wederhoor gesprekken voer je met de lastveroorzaker en waar mogelijk met omstanders.



communiceren

Zorg voor een sociaal veilige omgeving voor zowel de melder als de lastveroorzaker. De gesprekken en de verslagen zijn vertrouwelijk: vooraf benoemen en goed handhaven. Als leidinggevende voer je de individuele hoor en wederhoor gesprekken samen met de HR-adviseur. Doe dit in ieder geval nooit alleen.



communiceren

Voorbeeld uitnodiging voor een gesprek:

*"We hebben een signaal ontvangen over sociale onveiligheid. Het betreft gedrag dat ... van aard is. Je bent uitgenodigd voor een gesprek hierover. De uitnodiging voor het gesprek is niet vrijblijvend, wel vertrouwelijk. Indien gewenst kun je iemand meenemen, bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon."*



samenwerken

Biedt alle partijen vooraf ondersteuning door een vertrouwenspersoon of een andere partij uit de hulpstructuur. De HR-adviseur kan hierin adviseren.

## Acties

### Jouw rol



communiceren

Benoem je onpartijdigheid en je regierol bij waarheidsvinding.

### DO's bij een hoor gesprek



communiceren

❖ Stel open vragen

- "Wat is er gebeurd?"
- "Heb je het besproken met collega's? Is het een teamprobleem? Zijn er omstanders die ook gehoord moeten worden?"
- "Zijn er bewijsstukken van het ongewenste gedrag door de last-veroorzaker en kan daarvan een afschrift gedeeld worden? Denk aan e-mails, screenshots van app-berichten."

### DO's bij een wederhoor gesprek



communiceren

❖ Neem het ongewenste en gewenste gedrag als uitgangspunt en niet de persoon.

- "Ik heb een aantal ervaringen waarover ik graag met je in gesprek wil."





communiceren

- ❖ Stel open vragen
- ❖ Laat lastveroorzaker weten dat het niet is toegestaan om verhaal te halen bij melder.
- ❖ Wees voorbereid op:
  - Weerstand, heftige emoties vanwege de 'beschuldiging'
  - Ontkenning, bagatellisering
  - Twee totaal andere versies van de 'werkelijkheid' horen
  - Risico op conflict met de vermeende lastveroorzaker

### DO's bij weerstand



communiceren

- ❖ Benoem de weerstand en vraag waarom iemand zo reageert. Afhankelijk van de situatie kun je mild of meer formeel reageren.

- *"Wat doet het signaal met je?"*
- *"Is het beter om er de eerstvolgende werkdag over door te praten?"*
- *"Ik prefereer dat wij er met een gesprek op informele wijze uit komen, wanneer je hier niet voor open staat dan rest ons niets anders dan de formele weg en te bezien of we een onderzoek kunnen instellen. Dit betekent dat we het moeten juridiseren."*

### DON'T's bij hoor en wederhoor



communiceren

- ❖ Informatie delen over de melder.
- ❖ Vertrouwelijke zaken uit het gesprek delen met een andere partij.

### Waarheidsvinding vastleggen



opvolgen

- ❖ Verslaglegging van de feiten moet zo precies mogelijk, bij voorkeur woordelijk. Let op dat je niet interpreteert. De persoon met wie het interview plaatsvond, leest en accordeert de tekst voor gezien, evt. met opmerkingen. Overleg vooraf wie de verslaglegging doet: de leidinggevende of de HR-adviseur.
- ❖ Houd het logboek bij.

**Handelen**



reflecteren

Na hoor en wederhoor bundel je de perspectieven en zorg je voor zorgvuldige oordeelsvorming. Doel van het traject is het creëren van een werkbare situatie en van gedragsverbetering.



reflecteren

Neem onderstaand model in ogenschouw en besef dat wat juridisch misschien kán, moreel verkeerd en onaanvaardbaar kan zijn, en dus toch om maatregelen kan vragen.

De casus is:	Juridisch binnen de regels	Juridisch buiten de regels
Moreel niet laakbaar	eenvoudige oordeelsvorming	complexe oordeelsvorming
Moreel laakbaar	complexe oordeelsvorming	eenvoudige oordeelsvorming



samenwerken

Welke betrokkenen kunnen maatregelen opleggen?

- ❖ jij als leidinggevende, in overleg met HR
- ❖ bij opschaling neemt het bestuur een besluit over maatregelen; als leidinggevende word je hierover geïnformeerd.

**Afstemming**

*1. Met HR*

Neem HR standaard mee in ontwikkelingen, verslaglegging, dossiervorming en de voorgestelde aanpak. HR heeft een adviserende rol en checkt mogelijkheden met een arbeidsjurist. HR bekijkt het personeelsdossier naar een mogelijke geschiedenis of patroon.



samenwerken



samenwerken

## 2. Met bestuurder

Stem altijd af met de decaan (bij een faculteit) en de directeur (bij een divisie). Zij zijn eindverantwoordelijk, kunnen de casus in een bredere context bezien en hebben mogelijk extra informatie. Zij kunnen ook een inschatting maken van de mediagevoeligheid van de casus.



samenwerken

## 3. Met ombudsfunctionaris

Informeer altijd de ombudsfunctionaris. Dit is belangrijk voor data en monitoring, het kunnen herkennen van patronen, en voor waardevolle informatie.

## Communicatie



communiceren

Maak een inschatting of het nodig is om een kleine kring en/of het team te informeren. Doe dit wanneer er onrust is, geruchten rondgaan of polarisatie ontstaat. Je kunt de woordvoerder van de universiteit raadplegen voor advies.



communiceren

Communiqueer uiterst zorgvuldig over het oppakken van een signaal van sociale onveiligheid. Doe dit met behoud van vertrouwelijkheid over het soort ongewenst gedrag en zonder namen te noemen. Wees transparant over het proces, maar niet over de inhoud. Dit draagt bij aan het vertrouwen van medewerkers dat ongewenst gedrag aangepakt wordt en dus ook dat melden zinvol is.

FASE 6

AANPAK GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

WELKE OPTIES ZIJN ER?

## Handelen



verbeteren

Hieronder volgen 5 opties voor de aanpak van ongewenst gedrag van licht naar zwaar. Dit zijn mogelijke oplossingen waarbij steeds geldt: keur ongewenst gedrag af en verwijst naar de Gedragscode met organisatienormen over gewenst en ongewenst gedrag. Bereid de gesprekken voor met HR.



verbeteren

### Aanpak 1. Bewustwording en coaching

Het kan zijn dat de veroorzaker niet de bedoeling had om de grens van de melder te overschrijden. Jij als leidinggevende kan dan - samen met de HR-adviseur en mogelijk de vertrouwenspersoon - bijdragen aan bewustwording en inzicht in de impact van het gedrag.



verbeteren

### Aanpak 2. Bemiddeling

Jij als leidinggevende faciliteert - samen met de HR-adviseur en mogelijk de vertrouwenspersoon - een gesprek tussen melder en lastveroorzaker waarin *welgemeende excuses* worden gemaakt. De veroorzaker neemt zo verantwoordelijkheid voor het werken aan het herstel van de veilige werkplek.



verbeteren

### Aanpak 3. Informele mediation

Informele bemiddeling door een onafhankelijke derde persoon die gezag heeft bij beide partijen. Denk bijvoorbeeld aan de ombudsfunctionaris. Ga vooraf bij betrokkenen na of zij openstaan voor de voorgenomen aanpak.



verbeteren

### Aanpak 4. Correctiegesprek

Jij als leidinggevende voert - samen met de HR-adviseur - een correctiegesprek als de lastveroorzaker het vermeend gedrag ontkent.

- *“Ik hoor je zeggen dat je dat niet hebt gezegd en dat je zoiets ook nooit zou zeggen en dat je nooit een collega zult bedreigen. Begrijp ik het goed dat jij dit soort uitspraken ook niet vindt kunnen?”*
- *“Het is goed dat wij het erover eens zijn dat zulk gedrag over de grens gaat en niet past in hoe wij in onze organisatie met elkaar omgaan. Ons beleid en de Gedragscode zijn daar ook duidelijk over. Ik ga ervan uit dat we hierover op een lijn zitten en dat mij in de toekomst geen berichten meer bereiken over zulk gedrag.”*



verbeteren

Jij als leidinggevende voert - samen met de HR-adviseur - een correctiegesprek als de lastveroorzaker vindt dat het gedrag wel moet kunnen

- *“Dit gedrag tolereren wij niet in onze organisatie en hiermee overschrijd je de grens van de melder. Beschouw dit gesprek als een officiële waarschuwing. Ik maak een aantekening over dit gesprek in jouw dossier. Een volgende keer zullen we maatregelen nemen.”*



verbeteren

### Aanpak 5. Begeleidingstraject

Wanneer uit gesprekken en na waarheidsvinding duidelijk wordt dat een medewerker zich schuldig heeft gemaakt aan ongewenst gedrag en betrokkene hardleers is of weinig reflectievermogen toont, dan kun je voor de lastveroorzaker een begeleidingstraject starten om tot de noodzakelijke bewustwording en gedragsverandering te komen. Communiceer en leg schriftelijk vast in het personeelsdossier dat het niet volgen van het traject (en bij uitblijven gedragsverandering) of het ‘verhaal halen’ bij de melder arbeidsrechtelijke consequenties heeft.



reflecteren

### Reflectie op de effectiviteit van de aanpak

Wordt er met de voorgenomen aanpak recht gedaan aan de rechten en belangen van de betrokken partijen? Stel jezelf de volgende drie vragen:

- 1) Krijgt de *lastveroorzaker* de mogelijkheden en de tijd om zich te verbeteren? Is er ondersteuning of begeleiding nodig?
- 2) Is de *melder* geholpen met de aanpak? Is er ondersteuning of begeleiding nodig?
- 3) Draagt de oplossing bij aan de sociale veiligheid in het *team*?



reflecteren

### Acties



verbeteren

- ❖ Maak werkbare afspraken met alle partijen.
  - Specificeer gewenste en ongewenste gedragingen.
  - Benoem de termijn voor de evaluatie van gedrag.
  - De evaluatie wordt gedaan door jou als leidinggevende en de HR-adviseur.



samenwerken



communiceren



opvolgen

- ❖ Deze gesprekken voer je ook samen met de HR-adviseur(s) van de individuele betrokkenen.
- ❖ Geef een follow-up aan de communicatie. Behoud wederom vertrouwelijkheid ten aanzien van het soort ongewenst gedrag, namen, en afspraken. Doel van de boodschap is het informeren over een toekomstgerichte aanpak die recht doet aan de rechten en belangen van de betrokken partijen.
- ❖ Houd een vinger aan de pols en zie toe op naleving afspraken. Denk nogmaals aan het bijhouden van het logboek. Zorg voor consequentiemanagement bij het uitblijven van gewenst gedrag of herhaling van ongewenst gedrag.
- ❖ HR zet signaal en maatregel(en) in de personeelsdossiers en bevestigt deze aan betrokkenen.

## FASE 7

## INDIEN NODIG OPSCHALEN

## HOE ESCALEER JE?

### Handelen



samenwerken

#### Wanneer is opschalen nodig?

- ❖ Als de lastveroorzaker niet openstaat voor gedragsverandering
- ❖ Als er meer signalen binnenkomen
- ❖ Als er sprake is van herhaling



samenwerken

#### Bij opschalen gaat de regie altijd naar decaan (faculteit) of directeur (divisie)

Draag het logboek over. In principe blijft HR en de hulpstructuur in functie ten behoeve van de continuïteit. Mogelijk vindt er bij HR ook opschaling plaats.

Als het voor jou als leidinggevende zwaar wordt, ga dan zelf naar de vertrouwenspersoon voor advies en steun. Dat zal een andere vertrouwenspersoon zijn dan degene die de melder bijstaat.

## Acties



verbeteren

### Vervolgstappen op de escalatieladder

❖ De melder kan de klachtenregeling inzetten. Een medewerker of student die ongewenste omgangsvormen heeft ondervonden heeft het recht om een klacht in te dienen. Dit middel wordt weinig gebruikt, maar is een optie voor de melder als een probleem niet naar wens wordt opgelost. Een goed onderzochte klacht kan ook het belang van de organisatie dienen.



verbeteren

❖ Als de situatie erg penibel is, overweeg dan om lastveroorzaker een time-out te geven, dus de tijd te bieden om er even niet te zijn. Dit voorkomt het zware middel van een schorsing en kan wel bijdragen aan het herstel van een veilige omgeving.



verbeteren

❖ Wanneer de omvang of complexiteit van de casus vergroot is er onafhankelijk onderzoek nodig.

- Dit kan intern uitgevoerd worden door de ombudsfunctionaris in opdracht van decaan of directeur.
- Het kan ook extern uitgevoerd worden in opdracht van de ombudsfunctionaris.



verbeteren

De ombudsfunctionaris borgt transparantie en neutraliteit bij het formuleren van de (scope van de) onderzoeksopdracht, onderzoeksvraag en onderzoeksopzet, zodat het proces zuiver, onpartijdig en objectief ingericht wordt. Het besluit over maatregelen n.a.v. het advies van het onderzoeksrapport ligt bij het betrokken bestuur.



verbeteren

Maatregelen n.a.v. de adviezen in het onderzoeksrapport kunnen zijn: coaching op gedrag; functioneringstraject; overplaatsing; op non-actief zetten met voornemen tot ontslag; ontslag. Deze laatste twee opties zijn alleen mogelijk als er een goed dossier gevormd is en als betrokkene is aangesproken op het gedrag. De HR-adviseur zal hiervoor een arbeidsjurist consulteren.

FASE 8

VERBETEREN VAN DE SITUATIE

WAT IS NODIG?



verbeteren

Blijf als leidinggevende steeds neutraal en kies geen partij. Wees je ervan bewust dat het probleem niet zomaar voorbij is, niet voor de melder, niet voor de lastveroorzaker en meestal ook niet voor het team. Handel toekomstgericht om de werksituatie te verbeteren. **Hoe kun je dit proces faciliteren?**



verbeteren

### **I. Herstel het vertrouwen**

Het vertrouwen van melder en het team moet waarschijnlijk hersteld worden. Bespreek omgangsvormen en hoe elkaar aan te spreken en feedback te geven. Onderschat deze stap niet. Neem er de tijd voor. Bied steun vanuit de hulpstructuur aan. HR kan je adviseren over de vele hulpbronnen die beschikbaar zijn.



verbeteren

### **II. Teamgesprek**

We streven aan de Radboud Universiteit naar een open, inclusieve en veilige cultuur. In teamverband kun je bespreken hoe de veilige cultuur te creëren of te herstellen. Ook kan een norm stellen nodig zijn.

Organiseer bijvoorbeeld een sessie over de Gedragscode. Wat heeft het team nodig? Wat zijn de lessen die we kunnen leren? Hoe kunnen we polarisatie voorkomen, inperken? Dit is cruciaal wanneer er sprake is van een roddel- of pestcultuur.

Je kunt hier een expert bij betrekken, bijvoorbeeld een coach van de Radboud Universiteit. Raadpleeg je HR-adviseur of neem contact op via [hr-ontwikkeling@ru.nl](mailto:hr-ontwikkeling@ru.nl) om mogelijkheden te bespreken.



verbeteren

### **III. Voorkom roddelen**

Dit is ook ongewenst gedrag. Daarom adviseren we om niet op te roepen om ervaringen in het team te delen, maar naar jou als leidinggevende te komen of in gesprek te gaan met een vertrouwenspersoon of de ombudsfunctionaris.



verbeteren

### **IV. Afsluiting en herstart**

Als er veel emoties zijn, kun je een rituele afsluiting met het team organiseren zoals een etentje of een uitje. Gebruik dit voor een herstart van het team. Het doel is verbinden.





verbeteren

## V. Nazorg

Bied de betrokkenen nazorg. Hoe gaat het met je? Heb je nog iets nodig? Voor in je agenda: check ook na 3, 6, 9 maanden hoe het met de betrokkenen gaat. Houd contact en houd het onderwerp bespreekbaar.

## FASE 9

## AFRONDEN VAN DE CASUS

## HOE FACILITEER JE?

### Handelen & acties



samenwerken

#### Evalueer met HR vragen als:

- ❖ Werkt en functioneert de *melder* in een sociaal veilige werkomgeving?
- ❖ Is de gewenste gedragsverandering er bij de *lastveroorzaker*? (bezien in traject en tijdspad)
  - Zo ja, zorg voor een goede afronding.
  - Zo nee, bijvoorbeeld omdat gedragsverandering uitblijft, neem dan maatregelen in afstemming met de keten van expertise en samenwerking, of schaal op.

Als werkgever kun je oplopende sancties opleggen aan de lastveroorzaker, ook bij aanhoudende 'lichtere' vormen van ongewenst gedrag.

- *Waarschuwing*
- *Berisping*
- *Onthouden van loonsverhoging/toelagen*
- *Ontnemen van bevoegdheden*
- *Overplaatsing*
- *Schorsing*
- *Ontslag*



verbeteren

#### Communicatie over afronding

Let op het perspectief en de 'tone of voice'. Besteed aandacht aan de overwegingen die hebben geleid tot een aanpak en besluit, zodat mensen niet zelf gaan invullen. Neem mensen mee in hoe je komt tot besluitvorming, zonder de vertrouwelijkheid te schaden. Schakel de woordvoerder van de universiteit in voor advies.



communiceren

## Handelen & acties

### De lerende organisatie



reflecteren

Het is goed om met elkaar te leren van ervaringen met casuïstiek. Je kan op verschillende niveaus reflecteren. Zo worden we met elkaar beter.

- ❖ Wat ging goed?
- ❖ Wat ging niet goed?
- ❖ Wat zou ik de volgende keer anders doen?
- ❖ Wat is er in het proces nodig voor een beter verloop?
- ❖ Hoe verliep de communicatie?



reflecteren

### I. Individuele reflectie

Blik terug op de doorlopen fasen. Voel je je toegerust om je rol te pakken bij de aanpak van casuïstiek? Welke fasen gingen goed en welke waren lastig? Heb je behoefte aan het ontwikkelen van specifieke competenties? Bespreek het met je HR-partner.



reflecteren

### II. Team van medewerkers

- ❖ Bespreek periodiek met je team wat in de toekomst wenselijk en onwenselijk gedrag is. Zorg dat iedereen zich gehoord voelt.
- ❖ Verbeter de samenwerkingsrelaties. Ken uren toe aan medewerkers voor competentieontwikkeling die bijdraagt aan een prettige en opbouwende aanspreekcultuur en een inclusief en sociaal veilig klimaat.
- ❖ Bespreek dilemma's die voorkomen op de werkvloer, zodat teamleden de complexiteit ervaren, inzicht krijgen in elkaars perspectieven, en er in de toekomst beter samen uit kunnen komen.
- ❖ Door het jaar heen: toon interesse in je medewerkers, informeer naar hun welzijn.



reflecteren

### III. Keten van expertise en samenwerking

Evalueer met de keten het proces en geef elkaar feedback over de genomen stappen en de samenwerking hierin.

- ❖ Wat werkte goed?
- ❖ Wat heb je gemist?
- ❖ Hoe verliep de communicatie?
- ❖ Staan we achter het resultaat?



reflecteren

### IV. Intervisie met leidinggevenden

Het is goed om leerervaringen met anderen te delen. Een effectieve methode daarvoor is intervisie. Deelnemen kan ook als je geen casus hebt, maar wel wilt leren van collega's die met casuïstiek te maken hebben gehad. Bespreek intervisiemogelijkheden met je HR-partner.

## TOT SLOT

Je hebt veel complexe informatie tot je genomen over sociale veiligheid. Het is geen eenvoudig thema en in de media lees je regelmatig dat omgaan met casuïstiek allesbehalve eenvoudig is. Daarom sluiten we af met: **je staat er niet alleen voor**. Schakel de keten voor expertise en samenwerking in. De HR-adviseur en de vertrouwenspersoon en/of ombudsfunctionaris brengen waardevolle ervaring in.

De e-learning module Sociale Veiligheid Voor Leidinggevenden biedt oplossingen voor sociale veiligheid. Proactief kun je met je team werken aan sociale veiligheid door het creëren van een prettige en opbouwende aanspreekcultuur. Als er toch signalen van sociaal ongewenst gedrag zijn, dan leidt het fasenplan je door het proces mét de partners in de keten voor expertise en samenwerking.

