

ONGEWENST GEDRAG STOPPEN

Een gids naar
sociaal veilig werken

Henny Schrauwers

POINT

Ongewenst gedrag stoppen
Een gids naar sociaal veilig werken
Henny Schrauwers

ISBN 978 90 8560 450 1
NUR 771/808
THEMA KNXC
BISAC BUS117000/BUS030000

Eerste druk 2025 in eigen beheer uitgegeven (ISBN 978 90 9039996 6)
Tweede druk 2026

© 2026 Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

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

Als we ons eigen licht laten schijnen,
geven we onbewust andere mensen toestemming om hetzelfde te doen.

Als we bevrijd zijn van onze eigen angst,
bevrijdt onze aanwezigheid automatisch anderen.

Marianne Williamson

Inhoud

Inleiding	13
Alledaags ongewenst gedrag op de werkvloer	17
Alledaags ongewenst gedrag en sociale veiligheid	17
Onderbuikgevoelens en wantrouwen	22
Een hardnekkige fout: iedereen over één kam scheren	28
De invloed van slecht voorbeeldgedrag	38
<i>Een roddelende manager</i>	39
<i>Een intimiteiten delende leidinggevende</i>	40
<i>De meisjesmanager</i>	41
<i>Een opdringerige projectdirecteur</i>	43
De rol van leidinggevende	49
Casus: sociale onveiligheid of disfunctioneren	49
Casus: een zwakke manager	52
Je veiligheid als manager en enkele valkuilen	53
Iets non-verbaal duidelijk maken	56
Angst	61
Niets doen met een vertrouwelijke melding	64
De moraalridder	66
De 'iedereen is gelijk' mythe	70
<i>De verwarring van hiërarchie-ontkenning</i>	73
Betrouwbaar respectvol gedrag als manager	76
<i>Gezellig oud team: de niet-verbindende teamleider</i>	76
<i>Kwetsen door te zwijgen</i>	77
<i>Het dilemma van een publieke terechtwijzing</i>	77
<i>De allemansvriend als leidinggevende van iedereen</i>	79
De belangrijke rol van omstanders	81

Kijken naar het hele (productie)systeem	83
Waarom systemisch kijken effectiever is dan aanpak dader-slachtoffer	83
Vermijdingsgedrag: 'Het zijn volwassen mensen, ze moeten het zelf oplossen'	85
Vermijdingsgedrag: 'gebrek aan bewijs'	87
Vermijdingsgedrag: incompetentie laten voortduren	92
Vermijdingsgedrag: de dikke huid van de directeur	99
Vermijdingsgedrag: zeggen dat je het aanpakt, maar niets doen aan het probleem	102
Vermijdingsgedrag: intimidatie laten voortduren	105
Waar je mee omgaat word je mee besmet	108
Vragen stellen als systeemdenker	109
 Met jezelf aan de slag	 113
De Dramadriehoek: Redder, Aanklager, Slachtoffer	113
<i>Redden: de intense behoefte aan een zinvol leven</i>	118
<i>Het slachtoffer dat niet gered kan worden</i>	120
Parentificatie: het ontstaan van vervormingen	125
<i>Het zorgende kind</i>	126
<i>Het perfecte kind</i>	126
<i>De zondebok</i>	127
<i>Het kind dat kind moet blijven</i>	128
Moed, erkenning, ontschuldigen en helen	132
De contextuele benadering van Nagy	137
 De rol van de vertrouwenspersoon	 149
De waarheid zeggen, signaleren en de-escaleren	149
Belemmerende beperking: geen hoor en wederhoor	154
De vertrouwenspersoon als bemiddelaar	155
De angst van vertrouwenspersonen	156
 Reflecties op professionele bejegening	 159
Zelfkennis: doen wat je preekt	159
Fatsoenlijke bejegening is een belangrijke productiefactor	161
Aandacht voor bejegening bij een (vermoeden van een) licht verstandelijke beperking	164

(On)bewuste grensoverschrijdingen	167
Niet-professioneel gedrag is grensoverschrijdend	172
Bejegening onder invloed van omstandigheden	175
Communicatie in een sociale veilige werkomgeving	178
Grensoverschrijdende kunstmatige intelligentie	179
Wie willen we zijn?	180
Een goede leidinggevende versus zelfsturende teams	183
Volwassen bejegening	184
 Excelleren als leidinggevende	 187
 Dankwoord	 191

Inleiding

Dit is het boek waarvan je wilde dat je eigen manager het had gelezen¹. En als je zelf leidinggevende bent, zullen je medewerkers, collega's en klanten blij zijn dat jij het leest. Omdat het je inzicht geeft en handvatten biedt voor het creëren van een sociaal veilig werkklimaat.

Dit boek is ook een aanrader voor Human Resource Management (HRM) adviseurs, vertrouwenspersonen, en verder iedereen die wil begrijpen hoe en waarom je ongewenst gedrag in stand houdt en die wil leren hoe je het stopt.

Het is een werkboek. Lees het samen met je team, collega's, je intervisie- supervisie- leer- of werkgroep en bespreek de geschetste probleemsituaties en hoe die (niet) werden opgelost. Bedenk samen andere, betere, nieuwe oplossingen. Stel elkaar vragen! Wees oprecht geïnteresseerd in de meningen, gedachten en gevoelens van je gespreksgenoten.

Grensoverschrijdend gedrag is een gigantisch maatschappelijk probleem. Er gaat geen dag voorbij of er komt nieuws naar buiten over grensoverschrijdend gedrag waardoor mensen in de meest uiteenlopende werkvelden sociale onveiligheid ervaren. De schandalen met vermeende daders en slachtoffers die in de media worden besproken volgen elkaar in rap tempo op. Het zijn er zoveel dat het niet anders kan of iederéén krijgt er vroeg of laat mee te maken, hetzij als 'dader', hetzij als 'slachtoffer', hetzij als omstander, hetzij als manager onder wiens verantwoordelijkheid de organisatie valt waarin ongewenst gedrag heeft plaatsgevonden, plaatsvindt, of zal gaan plaatsvinden.

1 In dit boek gebruik ik de termen 'manager, hoofd, leidinggevende, teamleider' als synoniemen door elkaar.

Juist managers spelen een cruciale rol als het gaat om het creëren van een sociaal veilige werkplek. En juist bij hen gaat het vaak mis.

Sociale veiligheid is geen modeverschijnsel of een luxe dingetje, maar een wezenlijk fundament van ieder productieproces, of je nu werkt in de profit- of non-profit sector, ongeacht het soort werk of het product dat tot stand moet worden gebracht. Een sociaal veilige werkomgeving is goed voor mens en bedrijf². Alleen hoe krijg je dat voor elkaar?

Dit boek helpt jezelf te ontwikkelen tot een leider die er echt toe doet. Aan de hand van aansprekende voorbeelden van hoe het in het werklevens van alledag mis kan gaan en hoe je daar als leidinggevende mee omgaat, wordt duidelijk hoe je een productieve positieve werksfeer creëert. Een positief werkklimaat is een sociaal veilige omgeving.

In mijn werk als managementsparringpartner, senior-adviseur, opleider en vertrouwenspersoon heb ik in tal van non-profit en profit organisaties samengewerkt met managers die een (onderdeel van een) organisatie leidden, met mensen die iets naars op het gebied van grensoverschrijdend gedrag overkomen was, met mensen die beschuldigd werden van grensoverschrijdend gedrag en met mensen die er getuige van waren of juist niets gezien hadden.

Overal speelt grensoverschrijdend gedrag een rol. De meeste kwesties halen de kranten niet en worden niet breeduit gemeten in de media.

In dit boek breng ik alledaags grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer in kaart. Het gaat meestal niet over strafbare feiten maar over een grijs gebied waarin van alles gebeurt. Om een strafbaar feit aan te tonen zijn juridische bewijzen noodzakelijk. Maar hoe toon je aan dat iemand 'subtiel wordt gepest'? En hoe reageer je daar adequaat op als leidinggevende?

2 In dit boek gebruik ik 'organisatie en bedrijf' als synoniemen door elkaar.

Er is groot en minder groot alledaags leed op de werkvloer. De selectie die ik maakte uit de casuïstiek waarbij ik door de jaren heen werd betrokken, toont de onverminderd grote invloed ervan op iedereen die er mee te maken krijgt.

Als trainer heb ik vaak gewerkt met praktijkproblemen omdat het zoveel inzicht geeft en mensen helpt in hun denkproces. Na afloop kwam er altijd wel een van de deelnemers naar me toe om te fluisteren 'ik weet over wie dit gaat'. Maar de gebruikte probleemsituaties in trainingen en in dit boek, zijn altijd geanonimiseerd en zodanig samengesteld en aangepast dat ze niet herleidbaar zijn naar personen of organisaties (onderdelen), ook al denk je misschien als lezer zéker te weten over wie het gaat en waar het speelt. De gebruikte namen zijn gefingeerd.

De casuïstiek in dit boek heb ik geselecteerd omdat de beschreven situaties breed herkenbaar en invoelbaar zijn, want alledaags grensoverschrijdend gedrag speelt in iedere werksituatie. Misschien zul je verstandig staan van wat je leest en kun je je moeilijk voorstellen dat dit soort problemen alledaags en veelvoorkomend zijn. Misschien denk je dat de kwesties die ik beschrijf zijn aangedikt.

Schuif die gedachte maar aan de kant. Alledaags is écht alledaags...

Toen ik met het schrijven van dit boek begon, vroeg ik me af welke facetten belangrijk zijn met betrekking tot sociale (on)veiligheid. Het werd een zoektocht die leidde naar een aantal bevindingen en inzichten die ik graag deel.

De uitgeschreven casuïstiek deed me eens te meer beseffen dat managers in ons werklevens een doorslaggevende rol spelen als het gaat om je veilig voelen. Ze houden, vaak zonder het zelf te beseffen, ongewenst gedrag in stand. Daarmee doen ze het bedrijf, zichzelf en anderen tekort.

Managers zijn nodig, ik ben ervan overtuigd dat iemand de baas moet zijn. Maar dan wel een goede.