

Grensoverschrijdend  
gedrag op het werk

Leesexemplaar

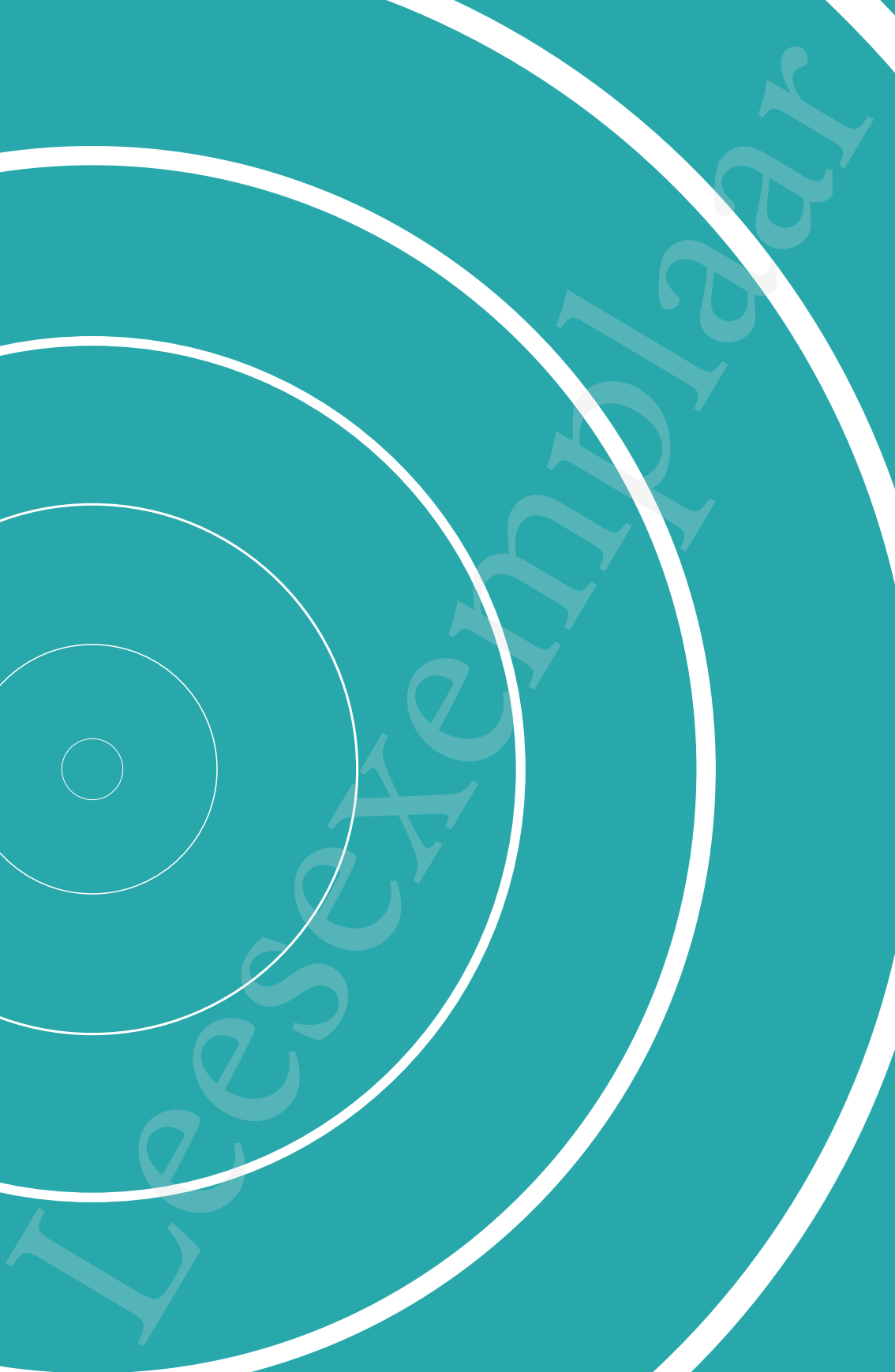


# Grens- overschrijdend gedrag op het werk

Conflicthantering  
voor leidinggevenden

P E L C K M A N S







<b>Inleiding</b> —Het kan ook anders	9
<b>1</b> —Crisis op de werkvloer	17
<b>2</b> —Van crisis naar kans: het conflict intern oplossen	25
<b>3</b> —Gemiste kansen: in de schijnwerpers van de media	43
<b>4</b> —De strijd om de waarheid barst los	57
<b>5</b> —Taal als wapen	69
<b>6</b> —Muren van stilzwijgen	83
<b>7</b> —Veel rook, weinig vuur	95
<b>8</b> —Leiderschap en de meer centrale rol van de medewerker	109
<b>Besluit</b> —Op weg naar oplossingen	119
<b>Bijlage</b>	131





INLEIDING

# Het kan ook anders



**De afgelopen jaren** is de aandacht voor wangedrag op de werkvloer enorm toegenomen. Er gaat haast geen week voorbij zonder nieuwe onthullingen in de media. De problematiek is niet langer iets dat voorbijgaat aan de meeste leidinggevendenden. Waar velen zich vroeger afvroegen of het wel nodig was om zich te verdiepen in deze materie, en er veeleer schouderophalend op reageerden, maken steeds meer leidinggevendenden zich oprecht zorgen over de gevolgen van grensoverschrijdend gedrag voor henzelf, hun organisatie én hun medewerkers.

In november 2024 publiceerden het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) de resultaten van de jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023. Daaruit bleek dat 17% van de werkenden ooit te maken heeft gehad met ongewenst gedrag op de werkvloer, met de zorg- en de horecasector als opvallende uitblinkers (respectievelijk 30% en 20% van de medewerkers). Bovendien had 26,5% van de werknemers in 2023 een conflict op het werk met collega's, hun direct leidinggevende of de werkgever. Deze cijfers komen overeen met een grootschalig onderzoek van het McKinsey Health Institute in mei 2022, waarin werd vastgesteld dat, hoewel de meerderheid van de medewerkers in

veel organisaties geen problemen ervaart, wereldwijd 25% van de werknemers te maken heeft gehad met grensoverschrijdend gedrag op het werk. Deze medewerkers voelen zich niet gewaardeerd, gekleineerd of onveilig, en het rapport spreekt van een 'toxische' werkomgeving. Bovenstaande cijfers bevestigen wat steeds meer leidinggevendenden ervaren: het probleem is niet van voorbijgaande aard en vraagt om structurele aandacht.

Toch is er ook een keerzijde. De toenemende focus op het creëren van een 'veilige' werkplek heeft bij veel leidinggevendenden geleid tot onzekerheid en zelfs krampachtigheid. Wat grensoverschrijdend gedrag precies is, en wanneer ingrijpen nodig is, roept vaak vragen op. Grensoverschrijdend gedrag blijft nog steeds een onderwerp van discussie, maar heeft altijd te maken met gedragingen die de grenzen van anderen overschrijden. Het gaat ook nooit om één enkel incident, wel om een patroon van herhalende opmerkingen en gebeurtenissen die op het eerste gezicht misschien onschuldig lijken, maar door hun opeenstapeling en het aanhoudende karakter schadelijke gevolgen kunnen hebben. De impact wordt vaak pas duidelijk wanneer dit gedrag het functioneren van medewerkers of het bereiken van werkdoelen belemmert.

Hoewel de problematiek eerder belicht wordt vanuit het oogpunt van en empathie voor het slachtoffer, wordt vergeten dat de aangeklaagde ook lijdt. Hoe kunnen we een sereen debat voeren over dit beladen onderwerp zonder te vervallen in een polariserende dader-slachtofferbenadering waarbij alle communicatie stopt en een juridische weg nog de enige te bewandelen weg is?

Zodra er sprake is van wangedrag in een organisatie zijn de meningen verdeeld over hoe dat aangepakt moet worden. Sommige leidinggevenden vermijden het om iemand aan te spreken op ongepast gedrag uit angst voor conflicten. Anderen geven er de voorkeur aan om het conflict toe te dekken, en weer anderen hopen dat het vanzelf overgaat. Maar conflicten verdwijnen niet door de andere kant op te kijken. Het is illusoir te verwachten dat ze ooit vanzelf zullen verdwijnen. Hoe meer tijd er verstrijkt, hoe meer medewerkers zich identificeren met een specifiek standpunt, hoe vuriger de strijd wordt, waardoor de situatie alsmaar verder escaleert. Daarom is het belangrijk om een omgeving te creëren waarin je elkaar kunt aanspreken op ongepaste opmerkingen of ongepast gedrag. Een veilige werkomgeving is er één waarin zowel medewerkers als leidinggevenden zich vrij voelen om openlijk in gesprek te gaan zonder angst voor negatieve gevolgen.

Dit boek onderzoekt de onderliggende conflictmechanismen en -dynamieken die zich voordoen wanneer er geen passend antwoord komt op wangedrag binnen een organisatie. Het boek is geschreven voor een breed scala aan organisaties, van familiebedrijven en kmo's tot multinationals, zowel in de profit- als de non-profitsector. Het biedt praktische inzichten en handvatten die toepasbaar zijn in diverse werkomgevingen, ongeacht de grootte of de aard van de organisatie. Of je nu werkzaam bent in een klein familiebedrijf, een groeiende onderneming of een grotere, complexere organisatie, de besproken principes en strategieën zijn relevant voor iedereen die zich bezighoudt met leiderschap, teams en organisatieontwikkeling. Door deze patronen te ontrafelen en te illustreren met concrete voorbeelden, kan

er tijdig worden ingegrepen. Wie weet waar bepaalde signalen vandaan komen, kan wellicht sneller optreden.

In het inleidende hoofdstuk 1 worden enkele criminologische en psychologische concepten verduidelijkt. Het hart van het boek bestaat uit acht hoofdstukken waarin het chronologisch verloop wordt weergegeven van interne onvrede en spanningen tot het zoeken naar oplossingen. In hoofdstukken 2 en 3 bespreken we wat er gebeurt als zaken intern niet bespreekbaar zijn, noch grondig aangepakt worden en vervolgens in de openbaarheid worden gegooid. Hoofdstukken 4 en 5 laten zien hoe mechanismen van framing en polarisering (zoals het wij-zij-denken) bijdragen aan de escalatie van het conflict. In hoofdstukken 6 en 7 bekijken we in detail hoe zowel aanklagers als aangeklaagden zich voelen en hoe dat samenhangt met de toenemende nadruk op leiderschap om de medewerker en het welzijn van de medewerker centraler te stellen (hoofdstuk 8). Het besluit brengt de belangrijkste patronen samen en enkele aanbevelingen om structurele veranderingen door te voeren.

In de bijlage vind je praktische vragen die je kunt gebruiken om inzicht te krijgen in grensoverschrijdend gedrag binnen je team of organisatie. Deze zelfreflectie biedt waardevolle informatie over de dynamiek in je organisatie en het welzijn van medewerkers. Het helpt je om knelpunten en verborgen problemen te identificeren, zodat je vlugger kunt ingrijpen.

Een veilige werkplek begint bij jou als leidinggevende of bestuurder. Het is belangrijk om nu in te grijpen, voordat het probleem in een escalatiefase terechtkomt.