

Grensoverschrijdend

Gedrag

Een serie expert pagina's door Naomi Ellemers



# Inleiding

## Sociale veiligheid op het werk: Hoe organiseer je dat?

Sociale veiligheid en het tegengaan van grensoverschrijdend gedrag op de werkplek staan prominent op de agenda. Schandalen bij allerlei soorten overheidsinstellingen en bedrijven maken duidelijk hoe groot de persoonlijke en financiële schade kan zijn als dit niet goed geregeld is. Toch doen soortgelijke problemen zich keer op keer voor, in allerlei verschillende situaties. Dit laat zien dat het nog niet zo gemakkelijk is om een sociaal veilige werkomgeving te bieden, en dat alle organisaties hier alert op moeten zijn.

Naomi Ellemers doet al tientallen jaren (wetenschappelijk) onderzoek naar deze problematiek. Zij brengt in kaart welke kenmerken van werksituaties grensoverschrijdend gedrag uitlokken, en laat zien wat het zo moeilijk maakt om dit gedrag voortvarend aan te pakken. Deze kennis helpt om blinde vlekken en veelvoorkomende valkuilen te vermijden bij het herkennen en verminderen van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer.

De expert pagina's in deze bundel werden geschreven voor het Financieele Dagblad naar aanleiding van actuele gebeurtenissen in de afgelopen jaren. Maar de inzichten die hier gedeeld worden zijn algemeen geldig. Deze kennis kan leidinggevenden en medewerkers in elke organisatie helpen om een sociaal veilige werkomgeving vorm te geven.

# Naomi Ellemers

**Naomi Ellemers** is sociale en organisatiepsycholoog, Universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht en Kroonlid van de SER. Zij was voorzitter van de KNAW Commissie die een adviesrapport uitbracht over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: Van papier naar praktijk

(<https://www.knaw.nl/nl/publicaties/sociale-veiligheid-de-nederlandse-wetenschap-van-papier-naar-praktijk-0>).

Zij maakte ook deel uit van de Commissie Gedrag en Cultuur Omroepen (Cie. Van Rijn), die onderzoek deed naar grensoverschrijdend gedrag binnen de Nederlandse Publieke Omroep, en daarover een rapport schreef: Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan: De zoekgemaakte verantwoordelijkheid (<https://ogco.nl/actueel/niets-gezien-niets-gehoord-niets-gedaan-de-zoekgemaakte-verantwoordelijkheid>).

De hoofdstukken in deze bundel werden eerder gepubliceerd als 'expert pagina's' in het Financieele Dagblad (<https://fd.nl/auteur/naomi-ellemers>).

<https://www.uu.nl/medewerkers/NEllemers>

<https://www.naomi-ellemers.nl/>





# Inhoud

<b>Sociale veiligheid op het werk: Hoe organiseer je dat?</b>	<b>2</b>
<b>Hoe onderzoek je grensoverschrijdend gedrag?</b>	<b>5</b>
<b>Hoe vermijd je machtsmisbruik?</b>	<b>10</b>
<b>Hoe ga je om met een gedragscode?</b>	<b>15</b>
<b>Hoe help je mensen hun gedrag te veranderen?</b>	<b>20</b>
<b>Wat is een 'gezonde' organisatiecultuur?</b>	<b>27</b>
<b>Hoe neem je als bestuur je verantwoordelijkheid?</b>	<b>32</b>

# Hoe onderzoek je grensoverschrijdend gedrag?

---

## Grensoverschrijdend of niet, dat zie je aan de gevolgen

---

Het rapport van de commissie-Van Rijn, over grensoverschrijdend gedrag bij de publieke omroep, roept uiteenlopende reacties op. Sommigen zijn blij met de erkenning van de problematiek; anderen vinden alle aandacht overdreven. De discussie roept in elk geval de vraag op wat grensoverschrijdend gedrag nu precies is, en hoe je dit kunt vaststellen.

Bij grensoverschrijdend gedrag zijn de eerste vragen meestal: 'Wat is er gebeurd, wie heeft dat gedaan, en (hoe) kun je dat bewijzen?' Maar zijn dat wel de goede vragen, of raak je daarmee slechts verder van huis?

Vaak gaat het om een patroon van 'kleine' opmerkingen en herhalende gebeurtenissen. Ook als ze ieder op zich niet heel dramatisch lijken, kan de opeenstapeling en het aanhoudende karakter ervan grensoverschrijdend zijn. Bovendien kan de 'dader' oprecht overtuigd zijn niets verkeerd te hebben gedaan, waardoor een gesprek over het gedrag snel ontaardt in een zinloos welles-nietes. Ook

geeft het verzoek om 'bewijs' aan te leveren mensen vooral het gevoel dat ze niet geloofd worden, wat de schade voor melders alleen maar vergroot.

### NIET 'HUMOR' MAAR PESTEN

Dat iets grensoverschrijdend is, ligt niet altijd besloten in het gedrag zelf. Het gaat ook om de vraag of het past bij de situatie, de onderlinge verhoudingen, en de manier waarop je geacht wordt je werk te doen. Als een collega elke dag hetzelfde flauwe grapje met je uithaalt, is dat niet langer 'humor', maar wordt het pesten. En als de baas je ongevraagd bestookt met verliefde appjes, is dat geen 'compliment', maar een vorm van intimidatie.

### ONDERMIJNENDE ERVARINGEN

Een overzicht van 88 verschillende studies onder meer dan 70.000 vrouwelijke medewerkers toont overtuigend aan dat die dagelijkse ondermijnende ervaringen net zo schadelijk zijn voor de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers als een eenmalige intense ervaring, zoals een verkrachting.

Vanuit managementperspectief zijn vooral de gevolgen belangrijk. Die kunnen groot

zijn, en langdurig merkbaar. Gedrag is grensoverschrijdend als het de werkzaamheden belemmert. Omdat het de gezondheid en inzetbaarheid van direct betrokkenen in gevaar brengt, maar ook omdat collega's door wat ze zien aangeslagen raken, of bang worden zelf slachtoffer te worden. Zo kan één ingrijpende gebeurtenis of een opeenstapeling van kleine vernederingen een grote invloed hebben op het hele team en de onderlinge samenwerking ondermijnen.

In plaats van te vragen wat er is gebeurd, en wie dat heeft gedaan, kun je dus beter vragen: 'Wat is er erg aan dit gedrag, wie heeft daar last van, en (hoe) kun je het veranderen?'

### ZOEKEN NAAR BEWIJS

In een juridische procedure zijn dit lastige vragen. De oorzaak-gevolgrelatie is in een individueel geval vrijwel niet te bewijzen. Je kunt niet één-op-één aantonen dat iemand ziek werd doordat er steeds pesterige opmerkingen werden gemaakt. Maar sociaalwetenschappelijk onderzoek gebruikt de wet van de grote getallen. Door diverse soorten gegevens van grote groepen medewerkers met elkaar te combineren,

kun je aantonen wat de langetermijnevolgen zijn van bepaalde werkervaringen.

Bijvoorbeeld met onderzoeken waarin medewerkers over langere tijd gevolgd worden, en waarin ook naar medische gegevens wordt gekeken. Zo kun je laten zien dat mensen die op het werk gepest worden een grotere kans hebben om na verloop van tijd gezondheidsklachten te ontwikkelen. Of aantonen dat mensen zich minder goed kunnen concentreren en daardoor minder gaan presteren als ze worden gediscrimineerd op het werk. Pesten en discriminatie zijn daarmee ‘bewezen’ risicofactoren, die de psychosociale arbeidsbelasting vergroten, waardoor meer ziekte en uitval ontstaat.

## ZORGPLICHT

Werkgevers hebben de plicht medewerkers tegen deze risico's te beschermen; leidinggevenden dienen in te grijpen als ze merken dat medewerkers ‘last’ hebben van het gedrag van collega's. Ook als de dader geen intentie heeft om iemand te beschadigen, of zegt zich van geen kwaad bewust te zijn. Toch wordt meestal niet ingegrepen, omdat het management het

gedrag niet ‘ernstig’ genoeg vindt, of bezorgd is dat overtuigend ‘bewijs’ ontbreekt.

Dat maakt de situatie alleen maar erger. Als leidinggevenden toelaten dat medewerkers lijden onder het gedrag van hun collega's, vergroot dit de schade voor henzelf en hun omgeving. Dat gebeurt ook als meldingen in de praktijk vooral nadelig uitpakken voor de melders. Als melders worden gezien als aanstellers, op weerbaarheidscursus worden gestuurd, worden overgeplaatst, of ontslagen, halen anderen het wel uit hun hoofd om iets van het gedrag te zeggen.

De gedragsrisico's en patronen die de commissie-Van Rijn constateerde, gelden niet alleen voor omroepmedewerkers: ze kunnen zich ook in andere werksituaties voordoen. De werkgever die zijn zorgplicht goed wil invullen, is niet geholpen met het zoeken naar ‘daders’ en ‘bewijs’, maar moet juist zoeken naar manieren om het gedrag te veranderen. Als niemand iets zegt en niemand iets doet, lijkt het grensoverschrijdende gedrag ‘normaal’ en verandert er niets.

<https://fd.nl/opinie/1505905/of-gedrag-grensoverschrijdend-is-zie-je-aan-de-gevolgen>

## Wetenschappelijke publicaties

Field, E. M., & Ferris, P. A. (2021). Diagnosis and treatment: Repairing injuries caused by workplace bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartín, D. Salin, & M. R. Tuckey (Eds.), *Dignity and inclusion at work* (pp. 231–264). Springer Nature Singapore Pte Ltd.

[https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_9)

Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-Being: A Meta-Analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), 10-40.

<https://doi.org/10.1177/0361684315599346>

Epitropaki, O., Radulovic, A.B., Ete, Z., Thomas, G., & Martin, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward, *The Leadership Quarterly*, 31 (1), 101376,

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101376>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Schmader, T. (2010). Stereotype Threat Deconstructed. *Current Directions in Psychological Science*, 19(1), 14-18.

<https://doi.org/10.1177/0963721409359292>

---

## Hoe moet je grensoverschrijdend gedrag onderzoeken?

---

Sinds de incidenten bij ‘The Voice’ en Ajax naar buiten kwamen, staat (seksueel) grensoverschrijdend gedrag vol in de aandacht. Steeds meer slachtoffers komen met hun meldingen naar voren, in de hoop dat er nu wél iets aan wordt gedaan.

Door al deze aandacht is de kennis toegenomen over wat (seksueel) grensoverschrijdend gedrag is, waarom het zo schadelijk is, en hoe vaak het voorkomt. En voor wie die kennis nog niet heeft, is er inmiddels makkelijk informatie te vinden die het mogelijk maakt probleemgedrag eerder te benoemen, te herkennen, en er adequater op te reageren.

Maar lost dat ook iets op? In het tv-programma Op1 gaf onderzoeker Fleur Jongepier aan dat ze had besloten ontslag te nemen bij haar werkgever, de Radboud Universiteit in Nijmegen. Volgens haar duurt het te lang voordat er actie wordt

ondernomen, en is te weinig verandering zichtbaar.

Regeringscommissaris Mariëtte Hamer concludeerde dan ook dat (seksueel) grensoverschrijdend gedrag een structureel probleem vormt, niet alleen slachtoffers schaadt, maar ook torenhoge maatschappelijke kosten met zich meebrengt.

Hoe zorg je dat dit stopt? Om te tonen dat het onderwerp serieus wordt genomen is de eerste stap meestal ‘onderzoek doen’. Als wetenschapper juich ik dat toe. Een heldere procedure om— voordat je met een oplossing komt— eerst uit te zoeken wat precies het probleem is en hoe dit is ontstaan, is in het belang van alle betrokkenen.

### VELE SOORTEN EN MATEN

In de praktijk kent dit ‘onderzoek’ vele soorten en maten. Het wordt door allerlei partijen aangeboden: van advocatenkantoren en bedrijfsrecherchebureaus tot adviesbureaus die vooral trainingen willen verkopen. Daarbij zijn ook onderzoeksbureaus die niet helder aangeven wat ze precies doen, de verzamelde gegevens niet goed benutten, of

er zelfs onjuiste conclusies aan verbinden. De verantwoordelijkheid daarvoor schuiven zij af door aan te geven dat hun onderzoek ‘niet wetenschappelijk’ is. Maar of je echt iets aan zo’n onderzoek hebt, hangt natuurlijk ook af van wat de vraagstelling is, hoe gegevens verzameld en geïnterpreteerd worden, en of de aanbevelingen concreet genoeg zijn.

### ETHISCHE RICHTLIJNEN

Dat roept de vraag op aan welke eisen bureaus eigenlijk moeten voldoen om dit soort onderzoek te mogen uitvoeren. Welke professionals zijn daarvoor nodig, wat zijn hun opleidingseisen? Hoe dienen zij om te gaan met anonieme verklaringen? Welke ethische richtlijnen en onderzoeksprotocollen moeten ze volgen? Welke voorbereiding en nazorg bieden zij hun gesprekspartners? En waar kan iemand terecht die door het onderzoek alleen maar verder in de problemen komt? Want er zijn genoeg klagers, beklagden of omstanders bij wie dat gebeurde, ook al werd het onderzoek uitgevoerd door ‘gerenommeerde’ bureaus.

Momenteel vallen deze onderzoeksbureaus en de mensen die voor hen werken onder de Wet particuliere beveiligingsorganisaties en



recherchebureaus (Wpbr). Ze moeten een vergunning hebben voor ‘recherche werkzaamheden’ waarbij ze gegevens over personen vergaren en analyseren. Maar deze wet en de eisen die aan vergunninghouders worden gesteld zijn toegesneden op geheel andere situaties. Zoals onderzoek naar beveiliging van gevoelige informatie of het ontvreemden van bedrijfseigendommen.

Bij onderzoeken die op deze manier worden gedaan naar (seksueel) grensoverschrijdend gedrag kun je de resultaten meestal vooraf uittekenen. Want ook als er weinig formele klachten zijn komt het in vrijwel alle werksituaties voor— ook in beroepsgroepen en organisaties waar je het niet zo gauw zou verwachten. Mensen in zwakke posities (jonge vrouwen, niet-heteroseksuelen, medewerkers met tijdelijke contracten) lopen extra risico. Slecht leiderschap of regelrecht machtsmisbruik spelen vaak een rol: daders zijn meestal leidinggevenden, slachtoffers meestal ondergeschikten. En uit dit alles volgt dan de aanbeveling ‘dat er een cultuuromslag nodig is’.

Helaas wordt daarbij niet duidelijk gemaakt waar die cultuuromslag precies uit bestaat of hoe die te bereiken. Het leidt dan ook

meestal alleen tot symbolische acties (gedragscode opstellen) uitingen van goede wil (vertrouwenspersoon benoemen), of symptoombestrijding (door daders de laan uit te sturen). Maar het helpt niet om echt iets op te lossen.

### **EISEN VOOR GEDRAGSONDERZOEK**

Een onderzoek naar sociale veiligheid of grensoverschrijdend gedrag waar je meer aan hebt, vergt een andere vraagstelling, een bredere benadering, en aanvullende vaardigheden. Onderzoekers dienen kennis te hebben van de verschijningsvormen van grensoverschrijdende gedragingen, en de mentale, lichamelijke, en gedragsmatige gevolgen ervan— voor daders, slachtoffers en omstanders. Ze dienen te weten wat risicofactoren zijn voor een angstcultuur of onveilig werkklimaat.

Dat vraagt mensen die geschoold zijn in groepsprocessen en sociaal gedrag. En een onderzoeksteam met professionals die getraind zijn in het voeren van gesprekken over traumatische ervaringen, en in staat zijn betrokkenen enige mate van nazorg te bieden. De werkwijze zou gebonden moeten zijn aan ethische richtlijnen, eenduidige protocollen, en transparante rapportage.

Dat wordt nu allemaal niet getoetst. Een bureau dat voor dit doel een gedragswetenschapper bij het onderzoek betreft, prijst het zelfs aan als uniek pluspunt. Terwijl onderzoek naar gedrag en cultuur hoe dan ook een eigen aanpak, een bredere kennisbasis en een andere manier van kijken vraagt dan bij een juridisch feitenonderzoek.

Nu duidelijk wordt hoe wijdverbreid grensoverschrijdend gedrag is en hoe veelomvattend de gevolgen zijn, wordt het ook tijd om het wettelijke kader voor het onderzoeken van dit soort misstanden aan te passen.

<https://fd.nl/opinie/1460835/hoe-moet-je-grensoverschrijdend-gedrag-onderzoeken>

## Hoe vermijd je machtsmisbruik?

---

## Verstandige bestuurders weten dat macht een mens verandert, en stellen zich daarom open voor kritiek

---

Tegenwoordig is een wisseling van de macht in de bestuurskamer vaker dan ooit het gevolg van integriteitsproblemen. Bestuurders van grote internationale bedrijven waren in 2018 in bijna 40% van de gevallen gedwongen op te stappen wegens fraude, corruptie of ander wangedrag. Zo bleek uit het onderzoek *What happens after a legendary ceo departs* van Strategy&. In de advocatuur — waar het volgen van regels evident zou moeten zijn — gaat het al niet beter, liet een rapport van de International Bar Association onlangs zien. Deze internationale organisatie deed onderzoek onder duizenden advocaten in meer dan honderd landen en concludeerde dat tussen de 30% en 50% van alle advocaten op kantoor wangedrag meemaakt. De dader is in meer dan 60% van de gevallen de leidinggevende.

Wat is er mis met deze leidinggevendenden? Op zich misschien niet zoveel. Mogelijk hebben ze te weinig rekening gehouden met hun eigen menselijke beperkingen. Bijvoorbeeld doordat ze overmatig vertrouwen hebben in de eigen objectiviteit, allerlei verleidingen niet goed kunnen inschatten, of doordat ze de neiging hebben om in lastige situaties vooral vanuit het eigen perspectief te oordelen. Deze beperkingen en de gevolgen ervan worden alleen maar erger naarmate leidinggevendenden op een positie komen waarin ze meer macht hebben en minder tegenspraak krijgen.

Veel bestuurders en leidinggevendenden vertrouwen erop dat anderen in hun omgeving hen erop wijzen als zij iets doen wat niet verantwoord is. Maar wangedrag van leidinggevendenden wordt in de meeste gevallen helemaal niet gerapporteerd. Zelfs als de problemen bekend zijn, wordt de leidinggevende er vaak niet op aangesproken. Werknemers zijn namelijk bang voor de gevolgen. Zo werd deze maand bekend dat een vooraanstaande hoogleraar arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam belangrijke maatschappelijke functies kon blijven vervullen, terwijl in zijn omgeving al jarenlang bekend was dat hij zijn positie op allerlei manieren misbruikte.

Er bestaan tegenwoordig talloze boeken en cursussen met tips om effectiever leiding te geven. Zo leer je ervoor te zorgen dat anderen doen wat jij wilt. Dat lijkt heel waardevol, maar er zit ook een gevaar in. Want wat gebeurt er als datgene wat je als leidinggevende opdraagt eigenlijk niet kan? Wat als je de uitkomsten vooraf te optimistisch hebt ingeschat, als je onvoldoende rekening hebt gehouden met belangrijke regelgeving, of als blijkt dat er voor je beslissing eigenlijk geen maatschappelijk draagvlak is? Kun je erop vertrouwen dat medewerkers je vroegtijdig inlichten over de mogelijke gevaren van je plannen? En ben je als bestuurder of leidinggevende wel bereid te luisteren als dit gebeurt?

### MACHT VERANDERT MENSEN

Het hebben van macht kan mensen veranderen. Een overzichtsartikel in het *Annual Review of Psychology* bespreekt een grote hoeveelheid onderzoek uit de psychologie, neurowetenschappen en management dat laat zien dat dezelfde mensen informatie anders gaan waarnemen en zich anders gaan gedragen, zodra ze een positie krijgen waarin ze het voor het zeggen hebben. Zo krijgen zij bijvoorbeeld meer oog

voor de grote lijnen en minder voor de details. Ze stellen andere prioriteiten, gaan meer doelgericht te werk, en zijn geneigd daarbij meer risico's te nemen. Maar er zijn ook onderzoeken die laten zien dat dit niet per definitie het geval hoeft te zijn. Leidinggevenden die regelmatig aan hun verantwoordelijkheden worden herinnerd, vertonen bijvoorbeeld minder risicovol gedrag. Zij staan meer open voor inbreng van anderen bij het nemen van beslissingen, en zijn meer geneigd rekening te houden met de gevolgen van hun handelen voor anderen. Dat gaat alleen niet vanzelf. De vraag is dus hoe je het als bestuurder of leidinggevende zo kunt organiseren dat collega's en medewerkers je blijven aanspreken op je gedrag.

Eigenlijk weten we dat al sinds de Griekse Oudheid, door koning Odysseus, de hoofdpersoon in het heldenepos van Homerus en 'man van duizend listen'. Als de stad Troje na een jarenlange belegering eindelijk is ingenomen door de Grieken, reist Odysseus terug naar huis. Onderweg moet hij vele gevaren overwinnen.

Zo komt zijn schip langs het eiland van de Sirenen, die met hun mooie gezang zeelieden verleiden waardoor hun schepen stuklopen op de rotsen. Odysseus weet

hiervan, en beschermt zijn bemanning door te zorgen dat zij hun oren van tevoren dichtstoppen. Zelf wil hij dit wonderlijke gezang wel graag horen. Omdat hij beseft dat ook hij verleid kan worden, laat hij zich vastbinden aan de mast van het schip. Zo kan hij geen koers zetten naar het eiland. Hij ontkomt aan de Sirenen, die hun magische krachten verliezen.

Wat is de moraal van dit verhaal? Mensen die het voor het zeggen hebben doen er goed aan zich te beschermen tegen eigen daadkracht. De leidende rol die ze vervullen, stimuleert hen te denken in grote lijnen, waardoor ze minder geneigd zijn alle details, risico's, en gevolgen van hun keuzes zorgvuldig af te wegen.

### **MAATREGELEN**

Een goede leidinggevende doet dus als Odysseus en vertrouwt niet op het eigen vermogen verleidingen te weerstaan, maar neemt maatregelen voordat het spannend wordt. Bijvoorbeeld door het eigen handelen regelmatig bij collega's of medewerkers te toetsen, of verantwoording af te leggen bij een raad van commissarissen of externe toezichthouder. Een leidinggevende die erin slaagt kritische opmerkingen van deze partijen te verwelkomen, toont

verantwoordelijkheid en heeft minder kans op problemen.

<https://fd.nl/opinie/1302311/bestuurders-die-vrezen-voor-integriteitsproblemen-moeten-zich-tegen-eigen-daadkracht-beschermen>

---

## Bescherm 'sterren' tegen zichzelf: stel duidelijke grenzen

---

Het thema grensoverschrijdend gedrag blijft de gemoederen bezighouden. De afgelopen weken ging het over het terugtreden van D66-prominent Frans van Drimmelen, het Volt-congres naar aanleiding van het gedrag van Volt-Kamerlid Nilüfer Gündogan, en de 'jeugdsonde' waarover tv-persoonlijkheid Johan Derksen vorige week in zijn programma vertelde.

In eerste instantie lijkt het iedere keer te gaan over de vraag wat er nu precies gebeurd is, hoe erg dat eigenlijk is en wat daarvan de consequenties zouden moeten zijn. Maar het probleem zit hem ook in de vraag hoe anderen reageerden, toen ze eenmaal op de hoogte waren dat dit gedrag speelde.

Johan Derksens publieke bekentenis is daarvoor een goede illustratie. Naast de schokkende inhoud van zijn woorden, waren de reacties van zijn gesprekspartners opmerkelijk. Voor het oog van de camera

lachten zij uitbundig om de geschetste situatie. Een van hen deed er nog een schepje bovenop door aan te geven dat er in plaats van een kaars ook een honkbalknuppel gebruikt had kunnen worden om de vrouw aan te randen. De gespreksleider greep niet in.

Uit diverse onderzoeken naar grensoverschrijdend gedrag komt duidelijk naar voren hoe schadelijk vooral dit soort reacties zijn. Voor het slachtoffer, voor de dader én voor de organisatie waarin dit alles zich afspeelt. Iedere keer dat ooggetuigen of verantwoordelijke collega's meelachen, wegstaren, of hun mond houden als er sprake is van ontoelaatbaar gedrag, worden gedragsnormen verder ondermijnd.

### ORGANISATIECULTUUR

Er is weinig aandacht voor dit probleem. In de meeste gevallen komt de schijnwerper juist te staan op die ene casus: wat is het bewijs, welke sancties zijn er mogelijk? En: wat zijn eigenlijk de motieven van degenen die klagen? Maar het zorgvuldig uitzoeken van dit soort zaken vergt veel tijd, is belastend voor alle betrokkenen en leidt lang niet altijd tot een heldere conclusie.

Daarbij ontvangt de kwaliteit van deze onderzoeken regelmatig kritiek, en draagt de gewoonte om bevindingen geheim te houden niet bij aan het vertrouwen dat er adequaat is gehandeld. Het middel kan dan erger zijn dan de kwaal.

### REPUTATIESCHADE

In het artikel 'How sexual harassment affects a company's public image' in de Harvard Business Review lieten onderzoekers Serena Does, Seval Gündemir en Margaret Shih zien dat dergelijke gebeurtenissen meer zorgen oproepen over de cultuur binnen de organisatie, dan over degene die zich heeft misdragen. Het blijkt vooral schadelijk te zijn voor de reputatie van een organisatie als de reactie op incidenten traag op gang lijkt te komen. Bijvoorbeeld omdat de leiding van de organisatie melders ontmoedigt, of de ernst van de gebeurtenis in twijfel trekt.

Een organisatie die snel, begripvol en transparant op meldingen van grensoverschrijdend gedrag reageert, heeft weinig reputatieschade te vrezen. In het genoemde onderzoek bleek de reputatie van zo'n organisatie uiteindelijk niet eens slechter te zijn dan die van een organisatie

waarin helemaal geen sprake was geweest van grensoverschrijdend gedrag.

## PROFESSIONELE OMGANGSVORMEN

Toch is een veelvoorkomend misverstand dat die trage en voorzichtige reactie onvermijdelijk is. Omdat er geen enkele vorm van ingrijpen mogelijk zou zijn zolang niet alles tot op de bodem is uitgezocht. Iemand is immers onschuldig tot het tegendeel bewezen is.

Maar die juridische benadering doet geen recht aan veel situaties, waarin het doel helemaal niet is om 'daders' te straffen of op een andere manier te beschadigen. Het enige waar veel melders op uit zijn is aan het licht te brengen hoe vaak onwenselijk gedrag voorkomt op de werkplek, en duidelijk te maken welke invloed dit op hen heeft, in de hoop dat er dan beter wordt toegezien op professionele omgangsvormen op de werkplek.

De website Athenasangels.nl, is onder meer voor dit doel opgezet. Op deze website zijn allerlei meldingen te vinden van ontoelaatbaar of beschadigend gedrag in de Nederlandse wetenschap, die 'dubbel

anoniem' worden weergegeven. Dat wil zeggen dat de identiteit van geen van de betrokkenen bekend wordt gemaakt. De meldingen zijn dan ook niet gericht op het identificeren of straffen van daders, laat staan op het claimen van een schadevergoeding.

## VERANTWOORDELIJKHEID

Het enige doel is om boven tafel te brengen wat er allemaal speelt op de academische werkvloer, en duidelijk te maken wat dit teweeg brengt. Zodat leidinggevend en bestuurders hun verantwoordelijkheid kunnen nemen en zorgen dat het gedrag stopt. Dit is ook wat de meeste melders met zoveel woorden aangeven: ik wil niet dat de 'dader' in de problemen komt, maar wel dat het vervelende gedrag stopt.

In veel organisaties en bedrijven (evenals in de Nederlandse wetenschap) vind je 'sterren' zoals Frans van Drimmelen, Nilüfer Gündogan, of Johan Derksen, die veel geld binnenhalen, zichtbare successen boeken, en bepalend zijn voor de uitstraling van de organisatie. Die sterren menen vaak zich veel te kunnen permitteren, of staan

domweg niet stil bij wat de mogelijke gevolgen van hun gedrag zijn voor anderen.

Als zij niet op hun gedrag worden aangesproken denken ze dat ze hun gang kunnen gaan en blijven hun misstappen verborgen totdat zich zoveel 'bewijs' heeft opgestapeld dat je hen alleen nog maar de laan uit kunt sturen.

Juist sterren die bepalend zijn voor het imago van het bedrijf moeten daarom tegen zichzelf beschermd worden. Dat betekent dat het belangrijk is vooral aan hen duidelijke grenzen te stellen, en hen onmiddellijk tot de orde te roepen als zij over de schreef gaan. Als dat stelselmatig gebeurt is iedereen beter af. Want hoge bomen vangen veel wind.

<https://fd.nl/opinie/1437957/bescherm-sterren-tegen-zichzelf-stel-duidelijke-grenzen>

### Wetenschappelijke publicaties

Does, S., Gundemir, S., & Shih, M. (2018). How sexual harassment affects a company's public image. Harvard Business Review, June 11.



## Hoe ga je om met een gedragscode?

---

## Zorg dat gedragscode ‘levend’ en hufferproof is

---

Dit weekeinde maakte Ajax bekend dat Marc Overmars per direct vertrekt. Maar (oud)medewerkers geven aan dat zijn grensoverschrijdende gedrag al veel langer bekend was in de organisatie. Kortgeleden leverden soortgelijke verhalen over talentenshow ‘The Voice’ ook al veel verontwaardiging op. Waarom kon het zo lang voortduren zonder dat iemand ingreep? Mediabaas John de Mol gaf in zijn reactie aan het ook niet te weten. Hij meende dat zijn bedrijf de juiste voorzieningen had getroffen, en dat er genoeg loketten zijn waar mensen misstanden kunnen melden.

### GEDRAGSCODE

Het is gemakkelijk kritiek te leveren op de reactie van John de Mol of de gebeurtenissen bij Ajax. Maar je kunt je ook afvragen of het in je eigen organisatie zoveel beter geregeld is. Steeds meer organisaties stellen een gedragscode op, benoemen een vertrouwenspersoon, of sturen medewerkers naar een cursus. Maar dat is

niet genoeg om ervoor te zorgen dat mensen zich ook aan die gedragscode houden en elkaar erop aanspreken, of dat ze problemen voortvarend oplossen.

De meeste gedragscodes zijn ook veel te algemeen geformuleerd om handvatten te bieden bij de dagelijkse werkzaamheden. Wat betekenen aansporingen als ‘wees integer’ of ‘behandel elkaar met respect’? Je kunt er niet van uitgaan dat iedereen dan wel snapt waar de grens ligt. Laat staan dat mensen hun gedrag erop aanpassen.

### WIJSNEUZEN

Een opsomming van allemaal dingen die je niet zou moeten doen, lost dit probleem niet op. Zo’n lijstje roept vooral vragen en weerstand op. Bijvoorbeeld van wijsneuzen die zeggen dat zij niet konden weten dat hun gedrag ongepast was — omdat het niet op het lijstje stond.

Een gedragscode heeft pas zin als deze regelmatig wordt gebruikt om op de werkvloer in gesprek te gaan. Bijvoorbeeld over wat belangrijke principes zijn en waar de grenzen van acceptabel gedrag liggen. Het is ook de moeite waard van tevoren te bedenken wat je kunt doen als je in de problemen dreigt te komen of ziet dat een

collega grenzen overschrijdt. Een code die niet op deze manier ‘leeft’ en mensen voorbereidt op lastige situaties voordat ze ermee te maken krijgen, heeft niet veel zin.

### OVERSCHATTEN

Helaas blijkt uit diverse onderzoeken dat mensen veel te optimistisch zijn over de effecten van gedragscodes. Zo blijken ze de kans dat ze collega’s zullen aanspreken op racistische, homofobe, of seksueel grensoverschrijdende opmerkingen systematisch te overschatten. Ze vertrouwen er ook ten onrechte op dat het ze zal lukken hun eigen grenzen aan te geven. In een van die onderzoeken beweerde twee derde van de deelnemers bijvoorbeeld niet in te zullen gaan op ongepaste vragen bij een sollicitatiegesprek. Maar toen die vragen daadwerkelijk werden gesteld, gaf iedereen gewoon antwoord.

In de praktijk blijkt ‘nee’ zeggen tegen een romantische uitnodiging van een collega bijvoorbeeld veel moeilijker te zijn dan iedereen denkt. En degene die deze uitnodiging doet heeft dat absoluut niet in de gaten — zo laat onderzoek zien. En al die patronen worden nog verder versterkt als er sprake is van machtsverschillen of afhankelijkheid van de ander.



Het aanbieden van trainingen lost dit niet zomaar op. Als vrouwen leren om problemen eerdere te melden, blijkt dit vooral wraakacties uit te lokken en verlaten vrouwen het bedrijf. Trainingen die medewerkers op ongewenste aspecten van hun eigen gedrag wijzen, werken vaak averechts. De programma's die in de praktijk het meest effectief zijn, richten zich op leidinggevenden, en geven hen handreikingen om slachtoffers te helpen.

Al deze bevindingen gaan niet alleen over seksueel gedrag op het werk, maar gelden voor gedragscodes in het algemeen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het Global Integrity Report van EY. Het advieskantoor onderzocht integriteitsrisico's bij tal van bedrijven over de hele wereld, waaronder Nederland. Van alle ondervraagden gaf 97 procent aan integriteit belangrijk te vinden. Steeds meer bedrijven geven bijvoorbeeld aan dat ze gedragscodes hebben opgesteld en investeren integriteitstrainingen. Maar dat geeft ten onrechte vertrouwen dat het wel goed zit.

Want terwijl 60 procent van de bestuursleden zegt dat er regelmatig over het belang van integriteit is gecommuniceerd, kan slechts 30 procent van de medewerkers zich daar iets van

herinneren. En dan nog spreken daden luider dan woorden. Meer dan 40 procent van de ondervraagden geeft aan dat toppers in hun organisatie er niet op worden aangesproken als zij onethisch gedrag vertonen. Daar kan natuurlijk geen gedragscode tegenop. Het is dan ook geen wonder dat een flinke groep onderzoeksdeelnemers zegt niet in actie te zullen komen tegen specifieke vormen van corruptie of fraude. Zoals onethisch gedrag van leveranciers, gesjoemel met de boekhouding, of misleiding van toezichthouders — zelfs als de gedragscode dat voorschrijft.

### WEGKIJKEN

Niemand vindt het leuk om lastige situaties aan te kaarten. Het is gemakkelijker hiervan weg te kijken of je op andere zaken te richten. Maar omstanders en leidinggevenden die niet ingrijpen, maken het alleen nog maar erger. Je kunt je beter inzetten om je gedragscode 'levend' te maken en hufferproof. Dat doe je door regelmatig en zichtbaar tijd te nemen voor de vraag wat wenselijk en onwenselijk gedrag is op het werk, en de dilemma's die je daarin kunt tegenkomen. Door af te spreken wie wat zal doen als grenzen worden

overschreden, en dit ook regelmatig te 'oefenen' — liefst voordat het actueel is.

Want een gedragscode heeft pas zin als leidinggevenden actief signalen ophalen over lastige situaties, zich daar duidelijk over uitspreken, en zich er zelf naar gedragen.

<https://fd.nl/ opinie/1429429/zorg-dat-gedragscode-levend-en-hufferproof-is>

### Wetenschappelijke publicaties

Kawakami, K., Dunn, E., Karmali, F., & Dovidio, J.F. (2009). Mispredicting Affective and Behavioral Responses to Racism. *Science* 323, 276-278. DOI:10.1126/science.1164951

Crosby, J. R., & Wilson, J. (2015). Let's not, and say we would: Imagined and actual responses to witnessing homophobia. *Journal of homosexuality*, 62(7), 957-970.

Woodzicka, J. A., & LaFrance, M. (2001). Real versus imagined gender harassment. *Journal of Social Issues*, 57(1), 15-30.

Bohns, V. K., & DeVincent, L. A. (2019). Rejecting Unwanted Romantic Advances Is More Difficult Than Suitors Realize. *Social Psychological and Personality Science*, 10(8), 1102-1110. <https://doi.org/10.1177/1948550618769880>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2019). The promise and peril of sexual harassment programs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(25), 12255-12260.

---

## Werkgever, bedenk welk gedrag wél gewenst is

---

Problemen met gedrag op de werkvloer roepen steeds weer vragen op. De Raad voor Cultuur concludeerde onlangs dat grensoverschrijdend gedrag soms niet alleen gedoogd wordt, maar zelfs genormaliseerd kan raken. Een soortgelijk beeld kwam naar voren uit een onderzoek van de Volkskrant naar de situatie bij uitgeverij Prometheus. Het persoonlijk verhaal van ex-medewerker Ronit Palache ging daarbij in op de vraag welke rol zij zelf heeft gespeeld in het wegkijken, goedpraten, en kopiëren van probleemgedrag. Al heeft de wereld van kunst en cultuur een aantal unieke kenmerken, toch lijkt veel van wat daar gebeurt op wat er speelt in andere sectoren.

Pogingen om dit gedrag te verklaren suggereren vaak dat briljante mensen nu eenmaal onaangepast gedrag vertonen, en daarbij onvermijdelijk slachtoffers maken. Hun succes, dat ook afstraalt op anderen die met hen samenwerken, lijkt dat te rechtvaardigen. Maar zo'n verklaring is niet

zonder gevolgen, omdat het grensoverschrijdend gedrag normaliseert en zelfs tot ideaalbeeld kan verheffen. Geen wonder dat er steeds wordt aangedrongen op een 'cultuurverandering'.

Toch blijft ook nu de aandacht vooral gericht op het probleemgedrag. Wat zijn verklaringen en ontstaansgronden? Wat moet je doen tegen uitwassen? Inmiddels adverteren tal van partijen met hun dienstverlening om hierbij behulpzaam te zijn, van bureaus voor bedrijfsrecherche of integriteitsonderzoek tot aanbieders van omstanders- en weerbaarheidstrainingen. Het gevoel zelf niet deskundig te zijn maakt de verleiding groot om het onderwerp 'probleemgedrag' aan hen uit te besteden. Maar een cultuurverandering kun je pas inzetten als je weet hoe je het wél wilt hebben. Daar kan iedereen over meepraten, en daarmee moet je vooral zelf aan de slag.

### POSITIEF GEDRAG

Alle aandacht voor probleemsituaties zorgt ervoor dat het vooral gaat over wat je niet wilt. De nadruk op negatieve voorbeelden en wat je zou willen verbieden kan helpen om een ondergrens te bewaken. Maar het motiveert mensen niet om te kijken hoe ze vooruit kunnen komen. Sterker nog, het kan

zelfs contraproductief werken, bijvoorbeeld wanneer al die uitwassen je het gevoel geven dat het in jouw situatie eigenlijk wel meevalt. Wie de cultuur wil veranderen, kan zich daarom beter afvragen welk gedrag op de werkvloer wenselijk is, waarom dat belangrijk is, en hoe je voorbeeldig gedrag kunt normaliseren.

De cultuur op het werk wordt vaak gezien als iets onzichtbaars en ongrijpbaars. Het is verankerd in kleine signalen, sterke verhalen die mensen elkaar vertellen over gebeurtenissen die indruk hebben gemaakt of informele aanwijzingen over 'hoe het hier nu eenmaal gaat'. Al die signalen en verhalen komen voort uit de dagelijkse ervaringen op de werkvloer. Hoe kun je daar greep op krijgen, als je de cultuur wilt veranderen?

### OVERGEVOELIG

Als het gaat over het aanwijzen en vermijden van probleemgedrag, is vaak de klacht dat mensen 'overgevoelig' zijn, omdat ze grote waarde hechten aan zaken die anderen niet zo belangrijk vinden. Toch is er vaak genoeg aangetoond dat kleine gebeurtenissen op het werk grote gevolgen kunnen hebben, zeker als ze zich steeds herhalen, of als leidinggevers of andere voorbeeldfiguren

het doen. Het mooie is dat diezelfde 'overgevoeligheid' voor dagelijkse en schijnbaar onbelangrijke zaken ook in je voordeel kan werken.

Kleine signalen — zoals geregeld vragen hoe het met iemand gaat — kunnen van grote waarde zijn. Toch weigeren veel mensen te geloven dat dit ertoe doet, of willen ze niet accepteren dat dit ook tot hun werkzaamheden behoort. Toen ik hier laatst met een collega over sprak, reageerde hij verontwaardigd: 'Ja zeg, kom nou! Ik ben toch geen sociaal werker? Daar ga ik me echt niet mee bezig houden!'

Gelukkig zijn er ook genoeg voorbeelden van inspirerend leiderschap. Dat zijn meestal situaties waarin mensen zich niet laten voorstaan op hun uitzonderlijke positie, maar zorgen dat iedereen productief kan zijn. Dat heeft een positieve invloed op de manier waarop het werk wordt gedaan, en op het gedrag van anderen. Dat hoeft niet veel tijd of geld te kosten, maar vraagt wel wat zorg en aandacht, bijvoorbeeld voor het welzijn van klanten, of de zorgen van het

personeel. Zelf maakte ik een mooi voorbeeld mee toen ik voor het eerst sinds lange tijd weer met een vliegtuig reisde.

### **VOORBEELDIG LEIDERSCHAP**

Ik trof allereerst een stewardess die met iedere passagier echt contact maakte, in plaats van te volstaan met een plastic glimlach. In die paar seconden bracht ze zo over dat ze erop uit was de reis zo aangenaam mogelijk te laten verlopen. En het hielp: het chagrijn over lange wachttijden op Schiphol was snel vergeten.

Op de reis terug bleek dat er geen toestemming was om op te stijgen, vanwege dreigend noodweer. Gelukkig liet de gezagvoerder het niet bij deze dienstmededeling. Hij kwam ook naar de cabine om vragen van passagiers te beantwoorden, terwijl hij dat aan het cabinepersoneel had kunnen overlaten. Ook nu was het effect groot: door zich open te stellen voor de negatieve gevolgen van zijn teleurstellende bericht, nam hij zijn team in bescherming, en stelde hij de reizigers snel

gerust. Ik vond het een treffend staaltje voorbeeldig leiderschap.

Te veel mensen denken dat leiders zich niet met dat soort futiele zaken kunnen bezighouden, zoals mijn collega die weigerde 'sociaal werk' te doen. Toch is het praten over en tonen van hoe je het wel zou willen cruciaal voor het normaliseren van voorbeeldgedrag. Wie de cultuur op de werkvloer wil veranderen doet er goed aan ook daarin te investeren.

<https://fd.nl/opinie/1443640/werkgever-bedenk-welk-gedrag-wel-gewenst-is>

### **Wetenschappelijke publicaties**

Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-Being: A Meta-Analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), 10-40. <https://doi.org/10.1177/0361684315599346>



## Hoe help je mensen hun gedrag te veranderen?

---

## Grenzen verleggen zonder grensoverschrijding

---

Grensoverschrijdend gedrag op het werk wordt vaak verklaard vanuit hoge ambities. Om optimaal te kunnen presteren moeten mensen kansen krijgen om te leren. Daarvoor hebben ze geen afkeuring nodig, maar inhoudelijke aanwijzingen.

Het lijkt erop dat grensoverschrijdend gedrag in vrijwel alle werksituaties voorkomt. Onlangs verschenen berichten over de ‘autoritaire, driftige manier van leidinggeven’ van onderwijsminister Dennis Wiersma. Het patroon van woede-uitbarstingen, overspannen medewerkers en groot verloop bleek onder collega’s al jaren bekend te zijn. Ook dansers geven aan regelmatig te maken te hebben met machtsmisbruik, door verbaal of fysiek geweld van docenten, trainers en coaches.

Hoewel het gaat over heel verschillende situaties, zijn er opvallende overeenkomsten in de verklaringen die worden gezocht. Een terugkerend thema is de verwijzing naar hoge ambities, en de gedrevenheid om een topprestatie te leveren.

Dat roept de vraag op of mensen tegenwoordig overgevoelig zijn als er hoge eisen worden gesteld aan hun werk. Soms zijn offers nodig om topprestaties te kunnen leveren. Misschien kan een stevige aanpak zorgen dat mensen zich maximaal inspannen. Het is daarom de moeite waard te kijken wat nodig is om mensen te helpen hun grenzen te verleggen, én wanneer daarbij grenzen worden overschreden.

### RIVALITEIT

In de psychologie wordt al tientallen jaren onderzoek gedaan naar motivatie en het vermogen om goed te presteren. Bijvoorbeeld in de sport of op het werk. Dit laat zien welke omstandigheden bijdragen aan een optimale prestatie, en wat ervoor zorgt dat dit wordt ondermijnd. Het geeft inzicht in wat leerlingen of professionals nodig hebben om zich verder te ontwikkelen, en wanneer ze gedemotiveerd afhaken.

Ten eerste is duidelijk dat mensen niet als ‘uitblinkers’ geboren worden. Natuurlijk zijn er verschillen in waar mensen aanleg voor hebben en wat ze leuk vinden om te doen. Meestal noemen we dat ‘talent’. Maar om te laten zien wat ze waard zijn, of om tot topprestaties te komen, is ook nodig dat

talentvolle mensen via hun netwerk de juiste kansen krijgen om hun kennis en vaardigheid te vergroten, dat ze oefenen om ervaring en uithoudingsvermogen op te bouwen en dat ze vertrouwen krijgen in hun eigen kunnen.

Ten tweede blijkt uit tal van onderzoeken dat het aanwakken van competitie en onderlinge rivaliteit allerlei ongewenste effecten met zich meebrengt. Benadrukken dat het werk ook ‘topsport’ is, zorgt ervoor dat mensen jaloers worden op elkaar, een groter risico lopen op stress en burn-out en in de verleiding komen om de gevraagde resultaten te laten zien door de boel te bedriegen. Dit alles gaat ten koste van de bereidheid kennis met elkaar te delen en ondermijnt de diversiteit en sociale veiligheid op de werkvloer.

### FEEDBACK EN GROEI

Om die prestatiedruk in goede banen te leiden is het belangrijk niet te veel nadruk te leggen op het eindresultaat van dit moment. Het is beter om samen te zoeken naar mogelijkheden om te leren of te verbeteren. De jeugdopleiding van voetbalclub AZ heeft deze ‘groeibenadering’ overgenomen en vervult daarmee ook voor buitenlandse topclubs een voorbeeldfunctie.

Soms kunnen hoge eisen of een strenge beoordeling door een trainer of leidinggevende mensen helpen het uiterste uit zichzelf te halen. Bijvoorbeeld als er weinig aandacht is voor taken die saai lijken of mensen snel tevreden zijn. Dan kan een strenge terechtwijzing helpen om je te focussen en toch door te zetten, waardoor je meer kunt dan je van tevoren dacht. Maar het is een wijdverbreid misverstand dat mensen beter gaan presteren als je maar genoeg tegen ze schreeuwt.

Om optimaal te presteren, moet je eerst weten wat precies de bedoeling is, en daarvoor de juiste instructies, vaardigheden, en middelen tot je beschikking hebben. Zolang mensen geen idee hebben waar ze moeten beginnen, wanneer ze het goed doen, of hoe ze verder kunnen komen, heeft het weinig zin hen toe te schreeuwen dat ze beter hun best moeten doen of langer door moeten zetten.

In de rapportages over grensoverschrijdend gedrag valt op dat deze randvoorwaarde niet wordt gehaald. Betrokkenen geven aan dat ze afhankelijk worden gemaakt van mensen die hun machtspositie misbruiken, omdat deze op onduidelijke gronden bepalen wanneer er aan hun eisen is voldaan. Zo worden ze onzeker over wat er precies wordt

gevraagd. Dat geeft veel stress en werkt verlamdend. Vooral in opleidingssituaties of bij de ontwikkeling van jonge professionals is dat funest.

### **AFKEURING**

Bij stevige concurrentie en hoge prestatie-eisen is het essentieel dat mensen respectvolle feedback krijgen, die voortkomt uit de wens hen daadwerkelijk te helpen. Om te kunnen leren van fouten is het nodig mensen te vertellen welke gedragingen of keuzes onjuist waren. Maar mensen kunnen niets met kritiek op hun karakter of op persoonskenmerken die ze niet kunnen veranderen. Deze vormen van afkeuring dienen vooral degene die ze uit: zo ventileren mensen hun frustraties of beschermen ze hun eigen belangen. Misschien proberen ze te verhullen dat de selectie of opleiding tekortschiet.

Wie mensen wil stimuleren om hun grenzen te verleggen, dient duidelijk aan te geven wat er wordt verwacht, de ander vertrouwen te bieden dat deze in staat is het gevraagde resultaat te laten zien, en hulp aan te bieden bij tegenslag. Dat vergroot de motivatie en wil tot presteren, waardoor die hulp meestal niet eens nodig is.

<https://fd.nl/opinie/1477119/grenzen-verleggen-zonder-grensoverschrijding>

### **Wetenschappelijke publicaties**

Gladwell, M. (2021). Uitblinkers. Waarom sommige mensen succes hebben en andere niet. Business Contact.

Ellemers, N. (2021). Science as collaborative knowledge generation. *British Journal of Social Psychology*, 60(1), 1-28.

---

## Emotionele intelligentie is sleutel tot gezonde cultuur

---

Landsadvocaat Pels Rijcken kwam vorige week weer uitgebreid in het nieuws. De sociale onveiligheid op het kantoor werd genoemd als een belangrijke oorzaak waardoor voormalig bestuursvoorzitter en notaris Frank Oranje jarenlang grote bedragen van cliënten kon wegsluizen. Daarbij werden de gebruikelijke richtlijnen en voorgeschreven controles niet nageleefd.

De verhalen beschrijven hoe collega's zich lieten intimideren, stelselmatig wegkeken van agressief gedrag, en niet ingrepen als jongere medewerkers werden vernederd. Maar het geschetste onvermogen om elkaar aan te spreken op een gebrek aan respect voor collega's is niet uniek voor dit kantoor.

### ANGSTCULTUUR

Hetzelfde soort problemen komt in alle beroepen en organisaties voor. In de media verschenen vergelijkbare verhalen over de Amsterdamse brandweer, de Immigratie en Naturalisatie Dienst (IND), de Nationale Politie en Defensie, maar ook over

gemeenten, ministeries, universiteiten en kunstopleidingen. Natuurlijk kunnen werkdruk, perverse prikkels, schaarse middelen of gebrek aan toezicht de situatie verergeren. Maar de kern van het probleem is dat te veel mensen — van bestuurskamer tot werkvloer — niet in staat zijn het goede voorbeeld te geven. Ze blijken onvoldoende toegerust of gemotiveerd te zijn om gedrag dat tot problemen leidt in de dagelijkse omgang met collega's te vermijden, bespreekbaar te maken of op te lossen.

### EMOTIONELE INTELLIGENTIE

Vanuit dat oogpunt is het eigenlijk vreemd dat er in werksituaties zo weinig aandacht is voor het belang van 'emotionele intelligentie' als sleutelingrediënt voor het ontwikkelen van professionele omgangsvormen en een gezonde organisatiecultuur.

Bij het grote publiek is het begrip emotionele intelligentie vooral bekend geworden door het boek *Emotional Intelligence* van journalist Daniel Goleman. Hij beschrijft het als een tegenhanger van IQ, het intelligentiequotiënt. De hoofdboodschap van dat boek is dat emotionele intelligentie — ook bekend als EQ — minstens zo

belangrijk is als of misschien wel belangrijker dan IQ voor succes op het werk, en in tal van andere situaties.

Wetenschappers hebben met hun onderzoek in de loop der jaren het belang van emotionele intelligentie bevestigd. Tegelijkertijd zetten ze vraagtekens bij het gebruik van de term EQ en het beeld dat dit oproept over wat die emotionele intelligentie nu precies is.

IQ geeft aan hoe goed mensen in staat zijn ingewikkelde problemen op te lossen door te redeneren met abstracte concepten. Het wordt vastgesteld door een aantal cognitieve vaardigheden te toetsen, zoals verbale vaardigheid, rekenvaardigheid en ruimtelijk inzicht. De score die dit oplevert, is gestandaardiseerd en betekenisvol, omdat de berekening zo wordt gemaakt dat 100 het gemiddelde van de hele populatie in een bepaalde leeftijdsgroep aangeeft, en 95% van die populatie een score tussen de 70 en de 130 heeft.

Diezelfde mate van precisie, vergelijkbaarheid, en stabiliteit is er niet als we het hebben over EQ. In die zin is de parallel tussen IQ en EQ misleidend: emotionele intelligentie wordt ten onrechte vaak gezien als een karakter- of persoonskenmerk dat je

nu eenmaal ‘hebt’ of ‘niet hebt’, en wat je kunt vaststellen door mensen te bevragen.

## AANLEREN

Maar emotionele intelligentie is een vaardigheid die aangeeft hoe goed iemand in staat is problemen op te lossen door te redeneren in termen van emoties. Bijvoorbeeld door kundig te zijn in het waarnemen en uitdrukken van emoties, het kunnen begrijpen van en nadenken over emoties, en in staat te zijn emoties te reguleren. Ook basale kennis over interpersoonlijke interacties — die iedereen tot op zekere hoogte kan leren — is daarbij behulpzaam. Zoals onderscheiden welke emoties er allemaal zijn en waar ze voor dienen, oefenen hoe je op een productieve manier feedback geeft en in ontvangst neemt, en weten waar je op moet letten om conflicten constructief op te lossen.

Deze vaardigheden zijn bepalend voor het vermogen goed met elkaar samen te werken, of leiding te geven aan zo’n samenwerking. Toch worden ze in de meeste werksituaties niet systematisch getoetst, ontwikkeld, of beloond. Een gevolg hiervan is dat het maar al te vaak aan het toeval wordt overgelaten of dit goed lukt. Als iemand niet goed in staat is emoties in te

zetten voor een goede omgang met collega’s, wordt al snel geaccepteerd dat deze persoon dit ‘nu eenmaal’ niet kan. Wie er veel moeite voor doet om dit goed te leren en in de praktijk te brengen krijgt te horen hier blijkbaar ‘talent’ voor te hebben. Het wordt in elk geval niet gezien als een bijzondere vaardigheid die veel tijd, aandacht en mentale energie kost. En die ook gewaardeerd en beloond moet worden. Waarom zou je daar genoeg mee nemen?

## SCHADE

Slecht leiderschap, gebrek aan sociale veiligheid, en conflicten op het werk gaan ten koste van de productiviteit, en kunnen op termijn grote schade veroorzaken. Meer aandacht voor het belang van emotionele intelligentie kan ervoor zorgen dat deze problemen minder vaak voorkomen, en sneller worden aangepakt. Door daar meer op te sturen haal je de competenties in huis waarmee misstappen tijdig gecorrigeerd kunnen worden, en zorg je dat mensen die hardnekkig probleemgedrag vertonen niet tot de hoogste posities kunnen doordringen.

Wie wil voorkomen dat er een angstcultuur kan ontstaan — of zo’n cultuur wil veranderen — zou extra aandacht moeten besteden aan het selecteren, ontwikkelen

en bevorderen van mensen op basis van hun emotionele intelligentie.

<https://fd.nl/opinie/1418314/emotionele-intelligentie-is-sleutel-tot-gezonde-cultuur>

## Wetenschappelijke publicaties

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.



---

## Leiders die mensen in beweging krijgen, roepen niet alleen schuld en schaamte bij hen op

---

Wat we dachten te weten over effectief leiderschap, blijkt niet te kloppen. Politici die aantoonbaar valse beloften hebben gedaan, zoals de Britse premier Boris Johnson, of belangrijke regels hebben geschonden, zoals de Amerikaanse president Donald Trump, worden nog steeds gesteund door een groot deel van hun achterban. Hoewel integriteit als belangrijke voorwaarde wordt gezien voor goed leiderschap, kunnen we dit in de praktijk niet altijd waarderen. Dat overkwam klimaatactivist Greta Thunberg. Zij was erin geslaagd grote groepen mensen op de been te krijgen om te demonstreren voor het klimaat. Maar zij werd bekritiseerd toen ze besloot zich aan haar eigen principes te houden door met een zeilboot naar de VN-top in New York te reizen. Hoe kan dat? Waarom winden zoveel mensen zich op over een zestienjarig meisje dat ze op hun verantwoordelijkheden wijst? En wat trekt

hen aan in het gedrag van leiders die duidelijk niet de waarheid spreken? Dat valt niet gemakkelijk op rationele gronden te verklaren. Maar het is wel te begrijpen als we kijken naar de rol die emoties hierbij spelen. Vooral schaamte en schuld zijn in dit verband van belang.

In zijn standaardwerk *De emoties* legt hoogleraar psychologie Nico Frijda uit dat emoties niet zomaar lastige gevoelens zijn die vanzelf opkomen en verder weinig nut hebben. Emoties gaan gepaard met hormonale en neurochemische reacties. We ervaren dit als een gevoel van lichamelijke opwindning waar we weinig controle over hebben. Toch komt een emotionele reactie voort uit een inschatting van de situatie, en wat je in die situatie het beste kunt doen. Dat gebeurt vaak onbewust en kan heel snel gaan, maar het is geen automatische reactie.

### GEDRAGSVERANDERING

In het scala van emoties die we kunnen ervaren, nemen schaamte en schuld een bijzondere positie in. Deze morele emoties veroordelen het eigen gedrag. Ze ontstaan uit het besef iets gedaan te hebben dat in strijd is met eigen idealen of belangrijke sociale regels. Anders dan primaire emoties

zoals boosheid of verdriet worden deze secundaire emoties in de opvoeding aangeleerd, door kinderen aan te moedigen zichzelf te bekijken vanuit het perspectief van een ander. We leren ook wat we moeten doen als we deze emoties ervaren. Door schuld te erkennen en schaamte te betonen, geven we aan te weten dat we fout zitten en hopen we daarvoor vergeven te worden.

De praktijk van *naming and shaming* — mensen publiekelijk ter verantwoording roepen voor wat ze verkeerd hebben gedaan — speelt in op deze emoties. Dit wordt vaak gezien als een effectieve manier om mensen tot inkeer te brengen en ze hun gedrag te laten veranderen. Maar klopt dat wel, of kan het ervaren van schaamte zo pijnlijk zijn dat het verandering juist in de weg staat?

Dat vroeg ook Colin Leach zich af. Hij is hoogleraar aan Columbia University in New York en expert op het gebied van schuld en schaamte. In een meta-analyse vergeleek hij de resultaten van negentig verschillende onderzoeken onder meer dan twaalfduizend deelnemers. Dit waren bijvoorbeeld experimenten waarin mensen werd uitgelegd wat de negatieve gevolgen van hun keuzes waren voor anderen, zoals het

inzetten van kinderarbeid om goedkope kleding te produceren.

Personen die geen concrete mogelijkheid hadden om hun misstap goed te maken (bijvoorbeeld omdat ze degene die ze hadden benadeeld niet persoonlijk kenden, of geen kans hadden om zichzelf van een andere kant te laten zien), kregen hierdoor het gevoel een slecht mens te zijn. In dit soort gevallen zorgde het ervaren van schaamte of schuld er alleen maar voor dat mensen in de verdediging gingen. Ze probeerden de problemen te ontkennen, hun eigen aandeel daarin goed te praten of de schadelijke gevolgen van hun handelen te verbergen.

Wat beter bleek te werken, is een boodschap die aangeeft hoe mensen de negatieve gevolgen van hun handelen ongedaan kunnen maken. Bijvoorbeeld door hun keuzes aan te passen of de veroorzaakte schade te compenseren. Mensen die op deze manier het gevoel kregen dat 'reparatie' mogelijk was, schaamden zich nog steeds over wat ze gedaan hadden. Maar in dit geval zorgde de negatieve emotie er vooral voor dat ze gemotiveerd raakten om hun gedrag te veranderen.

Deze informatie is van belang voor leiders die proberen mensen in actie te krijgen. Vaak doen ze dit door duidelijk te maken welk aandeel persoonlijke keuzes hebben in het ontstaan en in stand houden van belangrijke problemen, zoals klimaatverandering. Door hun achterban aan te sporen verantwoordelijkheid te nemen voor de schade die ze teweegbrengen, hopen leiders hen tot inkeer te brengen.

### **KANSEN**

Maar deze benadering roept ook schuldgevoelens op, en schaamte over alles wat verkeerd gaat. En zolang niet duidelijk is wat je kunt doen om de schade te herstellen is dat vooral een onplezierige boodschap. Dit nodigt mensen uit de gevolgen van hun gedrag te bagatelliseren, problemen te ontkennen, of de boodschapper van het slechte nieuws in diskrediet te brengen, zoals bij Greta Thunberg gebeurde.

Het is verleidelijker om achter een leider aan te lopen die de verantwoordelijkheid voor allerlei problemen stelselmatig afschuift. Iemand die zegt dat je niets verkeerd hebt gedaan, aangeeft dat je nergens voor hoeft te schamen en dat zelf

ook niet doet. Zoals Trump of Johnson. Om mensen in beweging te brengen moeten leiders dus niet alleen benadrukken wat er fout gaat, maar ook kansen voor verbetering schetsen en hoop bieden.

<https://fd.nl/opinie/1319293/effectieve-leiders-roepen-niet-alleen-schuld-en-schaamte-op>

### Wetenschappelijke publicaties

Leach, C. W., & Cidam, A. (2015). When is shame linked to constructive approach orientation? A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 109(6), 983.

# Wat is een 'gezonde' organisatiecultuur?

---

## Een ‘verziekte’ organisatiecultuur is een cultuur waarbij belangrijke bedrijfsdoelen niet in balans zijn

---

Angstcultuur op het ministerie van Justitie en Veiligheid, ‘verziekte cultuur bij vuilverbrander’, ‘gebrekkige veiligheidscultuur bij chemische bedrijven’, ‘een betere kwaliteitscultuur in het onderwijs’. Dit is een kleine greep uit de nieuwsberichten van de afgelopen periode. Waar je ook kijkt, worden tegenwoordig allerlei problemen in tal van organisaties en bedrijven toegeschreven aan ‘de cultuur’, en deze problemen moeten vervolgens worden opgelost met een ‘cultuuromslag’. Maar wat is dat eigenlijk precies, ‘cultuur’ op de werkvloer? Waarom veroorzaakt het zoveel problemen? En hoe kun je dat veranderen? In elk geval niet op donderdag om halfvier, zoals in de bekende cartoon van Fokke en Sukke wordt aangegeven.

### INSPIRATIE

In de organisatiewetenschap wordt het woord cultuur vaak gebruikt om te verwijzen naar het stelsel van ongeschreven regels en gewoonten op het werk, dat aangeeft ‘hoe we hier ons werk doen’ of ‘hoe we hier met elkaar omgaan’. Dit kan een bron zijn van zingeving en inspiratie, die betekenis geeft aan alledaagse handelingen. Soms wordt de essentie ervan gesymboliseerd door een anekdote die mythische proporties kan aannemen, of komt ze tot uiting via een gevleugelde uitspraak van de oprichter van het bedrijf. Zoals het standbeeld van ‘Beppie’, de huisvrouw met twee volle boodschappentassen voor het hoofkantoor van Ahold, ‘opdat wij nooit vergeten voor wie wij werken’.

Wat gebeurt er dan als de cultuur ‘verzielt’ raakt, ‘gebrekkig’ is, of door ‘angst’ wordt gekenmerkt? Meestal betekent dit dat er sprake is van belangrijke waarden, inspirerende beelden of mythische verhalen waarin de nadruk ligt op iets anders dan de gewenste kwaliteit, veiligheid, of omgangsvormen. Een organisatiecultuur is namelijk opgebouwd uit verschillende elementen, die niet altijd vanzelfsprekend met elkaar samengaan. Als dat

tegenstrijdige boodschappen oplevert, is het de vraag welke van die boodschappen de overhand heeft.

De hoogleraren Bart Victor (Vanderbilt University) en John Cullen (Washington State University) maken een onderscheid tussen drie centrale cultuurelementen, die elk een bepaald klimaat vertegenwoordigen. Deze klimaattypen worden gekenschetst door de nadruk op competitief en resultaatgericht gedrag (‘instrumenteel klimaat’), de richtlijnen en standaarden (‘regel klimaat’), en de samenwerking en welzijn van anderen (‘zorgend klimaat’). Het meetinstrument dat Victor en Cullen hiervoor hebben ontwikkeld is inmiddels gebruikt voor onderzoek in honderden organisaties in allerlei sectoren, functies en beroepsgroepen: van gezondheidszorg tot politie, en van productie- verkoop- en magazijnmedewerkers tot professionele dienstverleners, leidinggevend en bestuurders. De resultaten laten zien waarom het belangrijk is de balans tussen die verschillende elementen te bewaren.

Het aanmoedigen van onderlinge competitie tussen medewerkers en het sturen op resultaten zien velen als een gangbare manier om leiding te geven en een onschuldige methode om de motivatie te

bevorderen. Vaak worden hiervoor ook sportmetaforen gebruikt, zoals ‘we moeten tot het uiterste gaan om te winnen’. Maar het gaat mis als keer op keer blijkt dat competitie en prestaties belangrijker zijn dan het volgen van regels of zorgen voor elkaar.

Als je ziet dat collega’s die het niet zo nauw nemen met de voorschriften wel als helden worden gevierd na binnenhalen van een grote klant, dan is de boodschap dat die regels minder belangrijk zijn. Als je ziet dat medewerkers die collega’s honds behandelen toch bevorderd worden, concludeer je dat het niet uitmaakt hoe je je gedraagt. Onderzoekresultaten laten dan ook zien dat medewerkers die het idee krijgen dat ‘alles’ geoorloofd is om het gewenste resultaat te bereiken, vaker liegen, stelen, rapporten vervalsen, onjuiste meldingen doen, of zich laten omkopen. In dat soort bedrijven blijken mensen ook minder tevreden en betrokken bij hun werk.

Andere vormen van onbalans kunnen net zo goed problemen geven. Misstanden blijven voortbestaan als medewerkers die zich niet aan de regels houden of onvoldoende presteren, worden gedekt door hun collega’s die prioriteit geven aan het zorgen voor elkaar. En in organisaties waar het volgen

van regels belangrijker is dan het leveren van prestaties, of het beschermen van een goede verstandhouding met collega’s of klanten, gaat het ook niet goed.

### **WAT ‘ECHT’ BELANGRIJK IS**

Het beeld dat mensen hebben over wat op het werk wenselijk of onacceptabel gedrag is, hangt dus niet alleen af van de aanwezigheid van concrete prestatiedoelen, formele richtlijnen of gedragsregels. Het gaat erom welke van die verschillende boodschappen in de praktijk de overhand heeft. En dat wordt vooral beïnvloed door wat mensen om zich heen zien gebeuren. Die dagelijkse observaties en impliciete signalen geven voeding aan de ongeschreven gedragsregels, en laten zien wat ‘echt’ belangrijk is binnen de organisatiecultuur.

Wie verandering wil aanbrengen in een ‘verziekte’ cultuur moet dus op zoek naar herstel van de balans tussen verschillende doelstellingen die soms onverenigbaar lijken. Dat vraagt om een gesprek over wat nu vooropstaat, en om expliciete besluitvorming over compromissen die al of niet acceptabel zijn. Maar ook hier zijn daden effectiever dan woorden. Het moet wel ergens uit blijken dat kwaliteit of goed

gedrag soms belangrijker is dan het winnen van de wedstrijd.

Pas als mensen met eigen ogen zien dat prestaties, regels, en een goede omgang met elkaar allemaal even belangrijk zijn, kan er een cultuuromslag ontstaan.

<https://fd.nl/opinie/1316594/een-verziekte-organisatiecultuur-is-een-cultuur-waarbij-belangrijke-bedrijfsdoelen-niet-in-balans-zijn>

---

## Verplichte cursus maakt werkvloer niet veiliger

---

De NPO heeft een plan van aanpak opgesteld met allerlei actiepunten voor meer 'sociale veiligheid' op de werkvloer. Maar daar heb je weinig aan als mensen niet willen veranderen.

Om een sociaal veilige werkomgeving te kunnen bieden maakte de NPO vorige week haar plan van aanpak bekend. Daarin staat een gedetailleerde opsomming van 61 verschillende acties rond 10 kernacties, inclusief tijdstip, opleverdatum en 'eigenaar' van elke actie. Dit in aanvulling op eerdere afspraken, zoals het 'mediapact respectvol samenwerken'.

Al snel plaatsten commentatoren kanttekeningen bij dit plan, en werden de voorgenomen acties belachelijk gemaakt. Zo zouden omroepmedewerkers door alle activiteiten rond sociale veiligheid niet meer toekomen aan hun 'echte werk': het maken van programma's en uitzendingen. Sommige medewerkers maakten al bij voorbaat duidelijk dat zij niet van plan waren een

verplichte 'e-learning' of leiderschapstraining te volgen.

Dit probleem speelt niet alleen bij de NPO, maar ook in veel andere organisaties. Er wordt veel tijd en geld geïnvesteerd in cursussen en programma's die als doel hebben de sociale veiligheid te bevorderen en de organisatiecultuur te veranderen. Toch kun je je afvragen wat het effect is van al die activiteiten, en of ze de aandacht niet afleiden van waar het echt om gaat.

### WEERSTAND

Om te beginnen is bekend dat mensen een grote weerstand hebben tegen verplichte cursussen op het werk. Inmiddels tonen honderden studies aan dat dit soort cursussen — bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit en inclusie — helemaal niet helpen om gedragsaanpassingen door te voeren of organisaties te veranderen. Toch blijven trainingsbureaus ze aanbieden, en blijven organisaties ze gebruiken.

Uiteindelijk staat of valt het rendement van elke training met de vraag hoe de lesstof is ingebed in de dagelijkse werkzaamheden. Zijn medewerkers zelf overtuigd dat de training een toegevoegde waarde voor hen heeft? Helpen ze elkaar om het geleerde toe

te passen in hun dagelijkse werk? Worden ze hierin ondersteund door hun leidinggevenden?

Als dat allemaal niet het geval is, heeft een training weinig zin. Dat geldt ook voor e-learnings, zo laat een overzicht van 47 publicaties zien. Activiteiten en cursussen zijn daarom pas effectief als ze verbonden zijn met het 'echte werk', en wat mensen daarvoor nodig hebben.

Daarbij is een belangrijke vraag of het vergroten van kennis en vaardigheden doorslaggevend is om de sociale veiligheid op het werk te verbeteren. Gaat het mis vanwege ontbrekende competenties en vaardigheden – weten mensen niet wat je moet doen, zijn ze misschien niet in staat om iemand met respect te behandelen?

Of is het probleem dat sommige medewerkers geen zin hebben zich bezig te houden met het welbevinden van hun collega's – willen ze het niet? Als mensen in staat zijn naar boven te 'likken', terwijl ze naar beneden vooral 'trappen', dan weet je dat het niet aan hun vaardigheden ligt. Ze gedragen zich respectloos wanneer ze geen zin hebben om moeite te doen.

## MOTIVATIE

De Commissie-Van Rijn constateerde bij de omroepen verschillende vormen van falend leiderschap, die vooral lijken te getuigen van gebrekkige motivatie om zich in te zetten voor het welbevinden van personeelsleden. Het gaat dan bijvoorbeeld om de passieve rol van leidinggevenden en bestuurders wanneer er sprake is van meldingen of wangedrag, en weinig bereidheid tot empathie met collega's en ondergeschikten.

In elke organisatie zijn behalve schrikbeelden ook voorbeelden te vinden van collega's en leidinggevenden die het beter aanpakken. Binnen dezelfde randvoorwaarden en regelingen slagen zij er wel in een sociaal veilige werksituatie te creëren. Meestal wordt dit gezien als iets waar sommige mensen 'nu eenmaal' gevoel voor hebben, en anderen niet.

Maar zo krijg je geen oog voor de vraag wat nu precies het verschil maakt, en wat je daarvan kunt leren. Toch kan dat heel simpel zijn. De commissie Van Rijn geeft een handig puntenlijstje van do's en don'ts

die iedereen kan uitvoeren. Maar dan moet je het wel doen.

## NIEUWE TRADITIES

Een cultuurverandering heeft niet zoveel te maken met een lange lijst van extra activiteiten, maar meer met een verandering van prioriteiten en het introduceren van nieuwe tradities. Bijvoorbeeld door nieuwe 'helden' voor het voetlicht te halen. Niet omdat ze stoere verhalen vertellen over trucs om onder de verplichte cursus uit te komen, maar omdat ze op een charmante manier duidelijk kunnen maken dat dit gedrag onacceptabel is. Of teamleiders te belonen die de spanning van de week niet verminderen door op vrijdag samen dronken te worden, maar door op maandag samen de week door te nemen.

Een organisatiecultuur verwijst naar het systeem van ongeschreven regels op het werk. Los van formele regels en afspraken, geeft de cultuur aan 'hoe we het hier altijd doen', wat 'echt' prioriteit heeft, en welk gedrag in de praktijk beloond wordt. Dus zolang medewerkers een training kunnen weigeren zonder dat dit consequenties

heeft, leidinggevenden zeggen dat ze 'geen tijd hebben voor die onzin', of de omgang met collega's niet meespeelt in het beoordelen van 'talent', hebben actiepunten en nieuwe richtlijnen weinig zin.

<https://fd.nl/opinie/1512365/verplichte-cursus-maakt-werkvloer-niet-veiliger>

### Wetenschappelijke publicaties

Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia. *Anthropology Now*, 10(2), 48–55. <https://doi.org/10.1080/19428200.2018.1493182>

Giannakos, M.N., Mikalef, P. & Pappas, I.O. Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. *Information Systems Frontiers* 24, 619–635 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2>

Van Rijn, M., Ellemers, N., Fröhlich, S., & Laagland, F. (2024). *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan: De zoekgemaakte verantwoordelijkheid*. Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen. <https://ogco.nl/actueel/niets-gezien-niets-gehoord-niets-gedaan-de-zoekgemaakte-verantwoordelijkheid>



## Hoe neem je als bestuur je verantwoordelijkheid?



---

## Excuses van leidinggevenden hebben alleen effect als ze ook de eigen rol kritisch belichten

---

Minister Cora van Nieuwenhuizen van Infrastructuur en Waterstaat trad vorige week met de Tweede Kamer in debat over het ongeluk met de elektrische bolderkar Stint, waarbij vorig jaar vier kinderen om het leven kwamen. In dezelfde week werd topman Dennis Muilenburg van vliegtuigfabrikant Boeing door het Amerikaanse Congres ondervraagd over de twee ongelukken afgelopen jaren met de 737 Max, waarbij 346 doden vielen. Twee gevallen van openbare verantwoording over ongevallen waarbij mensen om het leven zijn gekomen. Toch kon het verschil in reacties niet groter zijn. Waarin ligt dat verschil? Wat kunnen bestuurders en managers van beide optredens leren?

Minister Van Nieuwenhuizen kreeg — nog voordat zij haar verklaring had beëindigd — ‘dank u’ te horen van een van de nabestaanden op de publieke tribune. Zij werd nauwelijks geïnterrupteerd. Ondanks de fouten die op haar ministerie zijn

gemaakt, vroeg niemand om haar aftreden. Veel kritischer waren de reacties van de Amerikaanse senatoren op de verklaring van Dennis Muilenburg. Zij onderbraken hem geregeld om aan te geven dat zijn reactie niet bevredigend was, en verzochten hem zijn functie neer te leggen. Ook de aanwezige families van de slachtoffers waren niet onder de indruk van zijn optreden, zo vertelden zij de media.

### SORRY

De berichtgeving over de verklaring van minister Van Nieuwenhuizen benadrukte vooral de emotie die zij toonde bij het voorlezen van haar verklaring. De minister werd omschreven als ‘zichtbaar geëmotioneerd’, ‘zeer geëmotioneerd’, ‘snikkend’, ‘in tranen’, ‘met trillende stem’, ‘tot tranen geroerd’, of ‘proberend haar tranen weg te drukken’. Maar ook de Amerikaanse topmanager was zichtbaar aangeslagen en moest tranen wegslikken voordat hij verder kon spreken. Ook dat werd door journalisten genoteerd, hoewel de getoonde emotie hier minder centraal stond in de berichtgeving.

In beide gevallen benadrukten de sprekers dat veiligheid voorop moet staan bij het vervoer van personen. Zij meenden ook

allebei dat het de taak van hun organisatie was om daarvoor te zorgen. Ten slotte gaven beiden te kennen dat het lot van de slachtoffers zwaar op hen drukte.

Hoewel de situatie niet identiek is, zijn de beide optredens in al deze opzichten dus redelijk vergelijkbaar. Hoe valt er dan te begrijpen dat de reacties in deze twee gevallen zo verschillend waren?

### ONDERZOEK

Er is nauwelijks systematisch onderzoek gedaan naar dit type openbare verklaringen, waarin een leidinggevende of politicus als eindverantwoordelijke van een organisatie excuses aanbiedt aan een groep belanghebbenden. De situaties die wel zijn bestudeerd, hebben vooral betrekking op gevallen waarin politici zich uitspreken over historische gebeurtenissen waar ze zelf vaak niet direct aandeel in hebben gehad. Het gaat dan bijvoorbeeld over de schade die aan bepaalde groepen mensen is berokkend vanwege koloniale overheersing of bij gewelddadige conflicten tussen verschillende bevolkingsgroepen. Hoogleraar Matthew Hornsey, verbonden aan de Business School van de University of Queensland in Australië, is wereldwijd een

van de weinigen die al jarenlang onderzoek doet naar dit soort excuusverklaringen.

Op basis van zijn onderzoek geeft hij aan wat er nodig is voordat de betrokkenen het incident kunnen afsluiten en met elkaar verder kunnen. Onderzoek naar reacties van bedrijven op fouten in consumenten-producten levert soortgelijke conclusies op. Het is belangrijk dat degene die de excuses maakt berouw toont over wat er is gebeurd, en verklaart zich te zullen inzetten om de situatie te verbeteren. Maar nog belangrijker is dat degene die excuses maakt, schuld erkent en verantwoordelijkheid neemt voor het leed van de slachtoffers.

Dit laatste gebeurde duidelijk in de verklaring van minister Van Nieuwenhuizen. Zij vertelde dat zij had geprobeerd te achterhalen wat er precies gebeurd was, zij benoemde de fouten die op haar ministerie zijn gemaakt, zij gaf aan dat zij daarvoor de verantwoordelijkheid droeg, en bood haar excuses hiervoor aan.

Dat was niet het geval bij topman Muilenburg van Boeing. Hij erkende desgevraagd dat de ontwikkeling van het nieuwe toestel en de ongelukken hadden plaatsgevonden tijdens zijn termijn als bestuursvoorzitter. Hij verklaarde volledig te

willen meewerken aan verzoeken om informatie te verstrekken. Maar toen hem werd gevraagd wat hij zelf had gedaan om de feiten boven tafel te krijgen en daar conclusies aan te verbinden, moest hij het antwoord schuldig blijven. Hij betreurde de slachtoffers die waren gevallen, maar benoemde niet het aandeel van zijn firma daarin. Desgevraagd weigerde hij te erkennen dat er in zijn bedrijf fouten zijn gemaakt. Geen wonder dat zijn excuses onbevredigend werden gevonden.

#### **EIGEN ROL**

Er wordt wel gezegd dat we tegenwoordig in een 'sorrycultuur' leven, waarin politici en managers gemakkelijk hun excuses aanbieden, zonder dat iemand daar verdere consequenties aan verbindt. Alleen maar sorry zeggen is inderdaad niet voldoende. Verdriet tonen over wat er is gebeurd of verbetering beloven, zijn belangrijk maar nog niet genoeg. Het gaat zelfs niet om de vraag of degene die fout zat moet aftreden of opstappen. Wat dit soort excuses 'echt' maakt, en ervoor zorgt dat de slachtoffers ze kunnen aanvaarden, is dat het eigen aandeel in wat er gebeurd is benoemd en erkend wordt. De Nederlandse minister deed dit, maar de Amerikaanse topman niet.

<https://fd.nl/ opinie/1323232/excuses-van-bestuurders-hebben-alleen-effect-als-ze-kritisch-kijken-naar-eigen-rol>

---

## Alle bestuurders kunnen leren van affaire bij ABN Amro

---

Het gaat niet alleen om of je hebt besloten iets verkeerd te doen, maar ook of je hebt nagelaten iets goeds te doen

Deze week stond ABN Amro vol in de schijnwerpers vanwege een grote schikking met het Openbaar Ministerie (OM). Behalve de boete van €300 mln werd de bank nog een extra sanctie van €180 mln opgelegd. Volgens het OM was dit bedrag ten onrechte uitgespaard, doordat de bank verzuimd had adequate maatregelen te nemen tegen het witwassen van criminele gelden. Ook beschouwt het OM de voormalige ABN Amro-bestuurders Gerrit Zalm, Joop Wijn en Chris Vogelzang als verdachten, vanwege gebrek aan daadkracht om de poortwachtersrol van de bank te vervullen. ABN Amro is niet de enige bank die hiermee te maken heeft. In 2018 trof ING een schikking van €775 mln vanwege structurele tekortkomingen in het beleid om witwassen en financiering van terrorisme tegen te gaan. Ook hier werd toenmalig topman Ralph

Hamers evengoed nog persoonlijk verantwoordelijk gehouden.

### PERSOONLIJKE RISICO'S

Het is waarschijnlijk de nachtmerrie van iedere bestuurder dat zoiets gebeurt. Wie is nog bereid verantwoordelijkheid te dragen voor zo'n grote onderneming als er niet alleen zakelijke, maar ook zulke grote persoonlijke risico's mee gemoeid zijn? Kun je voorkomen dat je beslissingen neemt die achteraf misplaatst blijken, of is het nu eenmaal onvermijdelijk dat dit af en toe gebeurt?

Wie het feitenrelaas en de analyses in de media volgt, kan zien dat er in de casus van ABN Amro sprake is van een aantal bekende valkuilen. Meer inzicht in die valkuilen — en hoe je ze kunt vermijden — kan bestuurders behoeden voor dit soort misstappen. Het gaat hier overigens om algemeen menselijke processen. Dus ook voor andere leidinggevend en zelfs toezichthouders is het de moeite waard hierop alert te zijn.

Zoals psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman lang geleden al opmerkte, hebben lastige beslissingen niet alleen te maken met de ingeschatte risico's van verschillende keuzemogelijkheden. Vaak

gaat het ook om de keuze tussen iets doen en niets doen. Vreemd genoeg blijkt dat mensen bij de afweging van risico's meestal verwachten meer spijt te zullen krijgen van de beslissing om iets te veranderen, dan van de beslissing om alles bij het oude te laten.

Deze asymmetrie heeft belangrijke gevolgen. Het brengt mensen in de verleiding problemen nog even aan te kijken, in plaats van tijdig in actie te komen. Vooral als de uitkomsten van hun beslissingen onzeker zijn.

Maar als dit verkeerd uitpakt, kun je op die afwachtende houding net zo goed worden afgerekend. Zelfs al voelt het niet echt als een bewuste beslissing om niets te doen. Niet of te laat ingrijpen is dus een eerste valkuil, waarmee ook veel toezichthouders worstelen, en vaak op bekritiseerd worden.

Een tweede bekende valkuil is de factor tijd. Als mensen terugkijken op hun leven, hebben ze vaak meer spijt van de dingen die ze niet hebben gedaan dan van de dingen die ze wel hebben gedaan. Dit inzicht wordt in de praktijk gebruikt om mensen te laten stoppen met ongezonde gewoontes, waarvan de negatieve gevolgen pas op langere termijn zichtbaar worden. Zoals roken of onveilige seks. Ze zijn geneigd meer

rekening te houden met die langetermijn-gevolgen als hen van tevoren wordt gevraagd waar ze later denken spijt van te krijgen.

Die strategie kan ook worden ingezet om mensen zich aan veiligheids- of kwaliteitsvoorschriften te laten houden, en leidt ertoe dat ze zorgvuldiger te werk gaan. Als je van tevoren vraagt waar ze later spijt van zullen krijgen, blijken mensen bijvoorbeeld meer open te staan voor adviezen van anderen bij het maken van hun keuzes.

## **BUSINESS AS USUAL**

De derde valkuil is de overtuiging dat het mogelijk is de kwaliteit van het werk echt te verbeteren zonder iets te veranderen aan het businessmodel. Ook bij ABN Amro is het verwijt dat te lang vertrouwd werd op *business as usual*.

Maar is er binnen die normale procedures voldoende ruimte om meer controles uit te voeren of risico's te verkleinen? De algemene gang van zaken heeft ook invloed op de bereidheid om in te grijpen als dingen verkeerd gaan. Als het de norm is alles zoveel mogelijk bij het oude te houden, denken werknemers dat ze spijt zullen

krijgen als ze iets proberen aan te passen — ook als ze vinden dat verandering hoognodig is.

Wie wil dat mensen in actie komen, zal dus eerst die norm moeten veranderen, door in strategie en procedures de prioriteiten aan te passen. Bijvoorbeeld door concrete kwaliteitsdoelen te stellen, daar een budget voor vrij te maken en mensen er ook op aan te spreken. Pas dan zullen werknemers proberen echt iets te veranderen. Ook al kost het meer moeite en is er geen garantie op succes, dan toch schatten mensen in dat ze meer spijt zullen krijgen van nietsdoen.

## **CULTUUR**

In het geval van ABN Amro verwijzen analyses naar 'de cultuur' die zorgde dat problemen niet werden aangepakt. 'Cultuur' lijkt vaak een ongrijpbaar begrip, maar het heeft ook te maken met de drie valkuilen en de vraag waar mensen het meeste spijt van denken te zullen hebben. Het gaat immers niet alleen om de vraag of je hebt besloten iets verkeerd te doen, maar ook of je hebt nagelaten iets goeds te doen.

Om problemen achteraf te voorkomen is het dus goed tijdig te bedenken dat 'niets doen'

ook een keuze is, en van tevoren stil te staan bij de vraag of je daar later misschien nog het meeste spijt van zult hebben.

<https://fd.nl/opinie/1381217/alle-bestuurders-kunnen-leren-van-affaire-bij-abn-amro>

## **Wetenschappelijke publicaties**

Koch, E. J. (2014). How does anticipated regret influence health and safety decisions? A literature review. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(5), 397-412.

Sommestad, T., Karlzén, H., & Hallberg, J. (2017). The theory of planned behavior and information security policy compliance. *Journal of Computer Information Systems*.

Crawford, M. T., McConnell, A. R., Lewis, A. C., & Sherman, S. J. (2002). Reactance, compliance, and anticipated regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(1), 56-63.

Feldman, G., & Albarracín, D. (2017). Norm theory and the action-effect: The role of social norms in regret following action and inaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 111-120.

Grensoverschrijdend

Gedrag

Naomi Ellemers