



**BEZEMER
& KUIPER**

_____ Advies en Training

ZELFDODING DOOR PESTEN OP HET WERK

› p.7 Achter de schermen van het klachtenonderzoek › p.9 Doopceel gelicht:
Joanke Visser › p.10 Intervisie: méér dan even sparren

bulletin

WINTER 2012

INHOUD



Suicide op het werk:
Zelfdoding door
pestpraktijken p.3



COLUMN
Willeke Bezemer



SCHOON SCHIP

Ook dit jaar kwamen in de aanloop naar de zomervakantie weer méér verzoeken om een klachtonderzoek dan in de maanden daarvóór. Als ik het daarover heb tegenover niet ingewijden menen die dat helemaal te begrijpen. Want met al die opwaaiende zomerjurkjes en blote benen van de dames, redeneert men, worden wellicht ál te persoonlijke toespelingen gemaakt. Als ik dan vertel dat de klachten weliswaar voor een deel inderdaad seksuele intimidatie betreffen, maar veel vaker intimidatie op het werk, en pesten, begrijpen ze het ineens veel minder. En als ik er dan ook nog aan toevoeg dat we die hausse vaak ook in december zien, snapt men er helemaal niets meer van.

Ingewijden begrijpen dit echter wél. Want ook veel advocaten en juridische afdelingen van organisaties kennen in die periodes een hausse. En op de vraag waarom men juist dan de problemen aankaart hebben we wel een antwoord. Omdat mensen schoon schip willen maken. Ze willen niet de vakantie in, of de kerstdagen en oud en nieuw, met de last van hun probleem. Ze weten echt wel van zichzelf dat ze zich bedrukt zullen blijven voelen als ze niets doen. Vandaar! Het kan natuurlijk ook anders. De waan van de dag staat nogal eens reflectie in de weg over de situatie op je werk, en dan helpen vakanties en zelfs ziektes je om alles wat je liet passeren of normaal begon te vinden vanuit een ander perspectief te bekijken. Misschien een idee voor werkgevers om de timing van de cyclus van de personeelsbeoordelingen hierop af te stemmen?

p.9 **Doopteel gelicht:**
Joanke Visser



Waardevol
cultuuronderzoek bij
Transavia. p.11

EN VERDER



Column Willeke Bezemer	2
Vraag & antwoord	5
Achter de schermen van het klachtenonderzoek	7
Juridisch	8
Intervisie, méér dan even sparren	10
Bijblijven	12



Zelfdoding door pestpraktijken

Suicide op het werk

Meer dan dertig werknemers van France Telecom benamen zich de afgelopen jaren van het leven. Omdat ze zich door hun werkgever geïntimideerd en in een hoek gedreven voelden. Een Belgische ambtenaar pleegde zelfmoord vanwege het niet aflatende gepest door zijn collega's. En recent was de Nederlandse Tim Ribberink in het nieuws, die vanwege het aanhoudende getreiter ook geen andere uitweg zag dan de dood.

Op 4 oktober jl. organiseerde Bezemer & Kuiper een seminar 'Zelfdoding door pestpraktijken op het werk', met bijdragen van Willeke Bezemer, Alie Kuiper en Ernst-Jan Schubad. Ieder belichtte dit thema vanuit de eigen basisdiscipline: psychologie, bedrijfskunde en rechten. Hieronder een samenvatting van wat er aan de orde kwam.

De Belgische en Franse casus: feiten en juridisch kader

In België werd een ambtenaar van de Gemeente Sint-Genisius-Rode naar zijn zeggen zo gepest dat hij geen andere uitweg zag dan suicide. Het gemeentebestuur was door een collega herhaaldelijk gewezen op het pesten, maar greep niet of te laat in. De Belgische justitie stelt een onderzoek in en kan overgaan tot strafvervolging van de verantwoordelijken. De Belgische arbeidsomstandighedenwet (Wet op Welzijn van de werknemers) is een equivalent van de Nederlandse Arbowet en kent eveneens bepalingen die het werkgevers verplicht actief beleid te voeren op het tegengaan van pesten. In tegenstelling tot de Nederlandse situatie is pesten op het werk in België sinds 1 juli 2011 – met de inwerkingtreding van het Sociaal Strafwetboek (artikel 119) – ook strafrechtelijk een misdrijf geworden.

Smeltkroes van druk

In de jaren 2008 en 2009 pleegden dertig medewerkers van France Telecom, voornamelijk mannen, zelfmoord. Na de privatisering van het voormalige staatsbedrijf moest er in

de sterk competitieve telecommarkt fors gereorganiseerd worden. Het project NeXT dat France telecom opstartte, moest leiden tot het vrijwillig vertrek van 22.000 medewerkers. Deze 'vrijwilligheid' leek nodig, aldus de directie, omdat de meeste medewerkers hun voormalige ambtenarenstatus en rechtsbescherming behouden hadden. Een gedwongen overplaatsingsbeleid, vergaande automatisering van klantcontacten en managers met targets op het aantal vrijwillig vertrekkende medewerkers veroorzaakten een smeltkroes van (psychosociale) druk op medewerkers.

'Vrijwillig' vertrek

In Frankrijk bestaat een stevige bescherming van werknemers tegen onveilige arbeidsomstandigheden, waaronder harcèlement morale (morele intimidatie). Die bescherming is vastgelegd in de Code du Travail (Arboidswet) en wordt versterkt door de Franse strafwetgeving die het aanzetten tot of niet-ingrijpen bij pesten door werkgevers strafbaar stelt. De vraag is of beleid dat inzet op het 'vrijwillig' vertrek van 22.000 medewerkers, onder meer door een strak en grootschalig overplaatsingsbeleid en targets voor managers op het aantal 'vrijwillige' vertrekkers, te beschouwen is als pestgedrag van de organisatie en de verantwoordelijke bestuurder. De machtige Franse vakbonden wisten de reorganisatie in de pauzestand te krijgen. France Telecom stelde een 24/7 bereikbare hulplijn in, bemenst door psychologen. Zesduizend managers kregen een training in preventie van psychosociale risico's en er werden tien procent

meer bedrijfsartsen aangesteld. Deze bedrijfsarts heeft in Frankrijk overigens voornamelijk een preventieve taak.

Strafrechtelijke vervolging

Daarnaast werd uiteindelijk, ook onder druk van de Franse arbeidsinspectie en de vakbonden, afgelopen zomer strafrechtelijke vervolging ingesteld tegen de inmiddels (oud) topman van France Telecom: Didier Lombard. In deze zaak is er nog geen uitspraak van de rechter, dus ook nog geen jurisprudentie. Toch is het ook in Frankrijk de eerste keer dat een topman vervolgd wordt voor zijn mogelijke rol bij de suïcides ten gevolge van pesten in zijn bedrijf. Lombard riskeert een gevangenisstraf van één jaar.

...en in Nederland?

Zou strafvervolging van een topbestuurder hier in een vergelijkbaar geval ook mogelijk zijn? De wet biedt hiertoe wel aanknopingspunten in de Arbeidsomstandighedenwet (art. 3:1, 32), het burgerlijk wetboek (art.1: 162 BW, 7: 658 BW en 7 : 611 BW) en het wetboek van strafrecht (art. 51, art. 300, art. 307). Tot een concrete rechtszaak tegen een topbestuurder in Nederland leidde het echter (nog) niet. Toch kunnen de Franse en Belgische precedentes ook hier navolging krijgen. De Nederlandse

Reorganisaties, crisis en leiderschap

Een hoge taakbelasting gecombineerd met een lage autonomie vormt een vruchtbare voedingsbodem voor pesten op het werk. Dit blijkt uit het TNO-onderzoek 'Agressie op het werk' dat in juli 2012 verscheen. De impact van het ongewenst gedrag is echter minder groot als er sociale steun is voor de gepeste medewerker. Ook kan de houding van de leidinggevende een cruciaal verschil maken.

Terug naar het voorbeeld van France Telecom. Hier werd - evenals bij andere bedrijven in crisistijd - de taakbelasting verhoogd. De personeelsreductie impliceerde: meer werk doen met minder mensen. Strakker sturen betekende minder vrijheid van werknemers zelf hun werk in te richten. Door de vele gedwongen verhuizingen naar andere delen van het land brokkelden de bestaande sociale netwerken binnen en buiten het werk af voor de medewerkers

van France Telecom. Daarmee verdween de buffer om de psychosociale gevolgen van ongewenst gedrag op te vangen.

Grote personele verschuivingen zoals outsourcing, fusies en overplaatsingen kunnen van invloed zijn op de sociale veiligheid. De tendens om te gaan werken met een vaste kern met een flexibele schil van werknemers daaromheen, brengt ook risico's op ongewenste omgangsvormen met zich mee. Uitzendkrachten hebben

“Goede leidinggevendenden kunnen de risico's op pesten, discriminatie of seksuele intimidatie terugdringen”

Arbeidsomstandighedenwet en de bepalingen rond het tegengaan van psychosociale arbeidsbelasting doen zeker niet onder voor de Franse Code du Travail en de Belgische arbeidsomstandighedenwet (Wet op Welzijn van de werknemers).

Meer controle op naleving

Een separate bepaling in het Wetboek van Strafrecht over pesten is er in Nederland (nog) niet. Ook het huidige kabinet is niet voornemens zo'n bepaling op te nemen. Maar dat is ook niet nodig: het juridische raamwerk is beschikbaar in

andere wetten, zoals de Arbowet. Wel zou er veel meer aandacht en controle kunnen komen op naleving van de bepalingen uit de Arbowet. De Inspectie SZW toetst de plannen van aanpak uit de Risico Inventarisatie en Evaluatie. Hierin zou de Inspectie een steviger toetsende en controlerende rol kunnen spelen. Nu is de sanctie bij overtreding een boete, maar de Inspectie zou eerder een gang naar de economische politierechter kunnen maken dan nu het geval is. ◀



meer dan gemiddeld last van ongewenst gedrag op het werk. Vooral jonge vrouwelijke uitzendkrachten worden relatief vaak seksueel geïntimideerd (TNO 2012).

Intimidatie door leidinggevenden

Volgens een recente enquête onder de leden van de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) neemt in Nederland het aantal meldingen over intimidatie door leidinggevenden toe. Er wordt daarbij een link gelegd met de huidige crisis. De klachtencommissie van de VNG laat eenzelfde tendens zien. De commissie kreeg de afgelopen jaren vooral klachten te behandelen over intimiderend gedrag door leidinggevenden. Ongeveer de helft daarvan bleek ongegrond, dat wil zeggen dat er vaak wel sprake was van een conflict maar niet van intimiderend gedrag door de leidinggevende. De andere helft van de klachten was echter wel gegrond. Bezuinigingen leiden vaak tot strakker sturen door managers, meer nadruk op output en minder aandacht voor sociale processen en sociale veiligheid. Vooral leidinggevenden die daarbij wisselend

en onvoorspelbaar gedrag vertonen, er enkele medewerkers 'uitpikken' maar zich niet altijd en niet tegen iedereen als een bully gedragen, veroorzaken hoge scores voor sociale onveiligheid. Waarbij het overigens niet zou verbazen als stress bij leidinggevenden – als gevolg van reorganisatie – dit onvoorspelbare gedrag in de hand zou werken.

Recht van de sterkste

Soms zien we voorafgaand aan een reorganisatieproces overrijverige leidinggevenden die zichzelf willen profileren en ineens met hun spierballen gaan rollen richting medewerkers. Een andere reactie is inertie, een gebrek aan leidinggeven op alle fronten. Onzekerheid van de leidinggevende over zijn eigen baan of leidinggevende positie kan dat nog versterken. Dit type chef zou wel eens een verhoogd risico op bullying kunnen opleveren. De leidinggevende laat immers de afdeling over aan de krachten in het veld waarbij het recht van de sterkste geldt. Juist tijdens reorganisaties en bezuinigingen kunnen de spanningen tussen medewerkers hoog oplopen en

de lontjes snel korter worden. Naast een verzuring van de onderlinge verhoudingen lopen de zwaksten of degenen die afwijken van de groep het risico het loodje te leggen als een leidinggevende niet ingrijpt. De burgemeester van de Belgische gemeente in de eerder genoemde casus lijkt een prototype van een leidinggevende die niet ingrijpt bij pestgedrag op het werk, zelfs niet nadat hij er verschillende keren nadrukkelijk op gewezen is.

Sociale onveiligheid - met als extreme uitkomst suicide - hoeft echter geen 'collaterale damage' te zijn van een reorganisatieproces. Leidinggevenden kunnen de risico's op pesten, discriminatie of seksuele intimidatie terugdringen. Voorwaarde is dan wel dat ze die risico's herkennen, aandacht hebben voor de menselijke factor en last but not least zelf het goede voorbeeld geven. Kort samengevat: een competente leidinggevende is de succesfactor voor het realiseren van een sociaal veilig werkklimaat. Ook in tijden van reorganisaties en bezuinigingen. ◀

Ik ben HR directeur bij een zorginstelling. De afgelopen maanden ontvang ik signalen over ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers op een specifieke afdeling. Het afgelopen jaar hebben we al veel geïnvesteerd in preventie op dit terrein; de vertrouwenspersoon heeft voorlichtingsbijeenkomsten gegeven en is ook goed vind- en aanspreekbaar voor het personeel. Ook heeft de leidinggevende er al met medewerkers over gesproken. Er lijkt een ongewenste cultuur te zijn ontstaan, maar we krijgen er niet echt de vinger achter. Moet ik maar wachten tot er een formele klacht door één van de medewerkers wordt ingediend?

U kunt het initiatief beter bij uzelf houden. De werkgever is immers, volgens de Arbowet, verantwoordelijk voor een veilige werkomgeving voor alle medewerkers waarin ongewenste omgangsvormen niet voorkomen. Daarvoor moet u zicht krijgen op hetgeen er aan de hand zou kunnen zijn.

De leidinggevende op de afdeling speelt een belangrijke rol in het signaleren en aanpakken van ongewenst gedrag. U schrijft namelijk dat de vertrouwenspersoon voorlichting heeft gegeven over ongewenste gedrag. Dit is eigenlijk een taak voor de leidinggevende.

De leidinggevende heeft met medewerkers over de signalen gesproken. In gewoon werkoverleg zullen medewerkers echter niet snel vertellen wat hen individueel dwars zit. Wanneer hij in een werkoverleg hierover een statement kan maken en daar in bilaterale gesprekken op terug komt laten medewerkers meer los. Een ander punt van aandacht is of de leidinggevende daarna voldoende dagelijks toezicht

kan houden. Als hij of zij 'lik op stuk' kan geven is het snel gedaan met ongewenst gedrag.

Een ander aspect is vindbaarheid van de vertrouwenspersoon. Is hij voor deze afdeling de juiste persoon? Bijvoorbeeld omdat de vertrouwenspersoon op een ver afgelegen stafafdeling werkt. Als u snel een beeld wilt krijgen van de omgangsvormen binnen betreffende afdeling kunt u een cultuuronderzoek overwegen. Afhankelijk van de grootte van de afdeling kan dit schriftelijk en/of met behulp van interviews met de medewerkers van de afdeling, inclusief de leidinggevende en mogelijk andere sleutelfiguren. Op basis van de uitkomsten worden de rapportage en het advies geformuleerd. Een methode die vaak de vinger op de zere plek kan leggen: u kunt vervolgens verdere, effectieve maatregelen treffen. En houdt zelf de regie, zoals u en de Arbowet het graag ziet! ◀

Voor een advies op maat kunt u uiteraard contact met ons opnemen.

Hoe vaak werkgerelateerde suïcide voorkomt is onbekend.

In Nederland gaat het naar alle waarschijnlijkheid om meer dan honderd gevallen per jaar. Correcte registratie ontbreekt. Wat zijn de risicofactoren en is er een oplossing voor het probleem?



Alle hands aan dek!

Werkgerelateerde suïcide: de risicofactoren en de oplossing

Naast de gebrekkige registratie is er nog een factor waardoor het aantal werkgerelateerde zelfmoorden niet duidelijk is. De oorzaken van de zelfdoding worden gecamoufleerd. Want áls iemand al de verdenking uit dat de oorzaak van de zelfmoord van een collega werkgerelateerd is, zijn andere collega's er als de kippen bij andere oorzaken aan te wijzen. Angst voor schadeclaims en een slecht imago spelen hierbij natuurlijk een grote rol. Maar ook schuldgevoelens en schaamte. En onbegrip en ongeloof dat iemand zoiets enkel en alleen vanwege het werk zou doen. Dan moet er toch veel meer aan de hand zijn?

Risicofactoren

Dat laatste klopt. Want suïcidaal gedrag is niet eendimensionaal. Het is praktisch altijd een kwestie van een combinatie van verschillende factoren. Over het algemeen onderscheiden we vier grote risicofactoren voor zelfdoding. Dat zijn biologische factoren (zoals bepaalde vormen van depressie), psychologische factoren (zoals een gering zelfbeeld en onvoldoende coping mechanismen voor de problemen waarvoor men staat), psychiatrische aandoeningen zoals verslavingen, en sociale factoren zoals eenzaamheid, traumatische ervaringen, armoede en de angst voor werkloosheid. Als we dan kijken naar wat pesten met slachtoffers doet, moeten we erkennen

dat pesten inderdaad bijdraagt aan de risicofactoren voor suïcide. Menig slachtoffer ontwikkelt immers een laag zelfbeeld, zeker als het pesten langer aanhoudt en van verschillende kanten komt. En het is evident dat mensen die langer gepest worden niet de coping mechanismen hebben om het tij te keren. Hiermee zeggen we niet dat de gepeste persoon niet vaardig zou zijn. Pesters vinden immers vileine wegen om het leven van een ander te bederven.

Lagere drempel

Het is niet denkbeeldig dat mensen die gepest worden in een hoekje kruipen, zowel letterlijk als figuurlijk. Met als gevolg isolement, eenzaamheid en angst. Angst om iedereen tegen je te krijgen en je werk te verliezen als je protesteert. Ook kan het pesten zo hevig zijn dat we van traumatische ervaringen spreken. Al deze factoren op zich jagen over het algemeen niet iemand de zelfgekozen dood in, maar in samenhang met elkaar wordt de drempel om dat te doen wel lager. Als men dan vanwege het werk ook nog eens gemakkelijk de beschikking heeft tot middelen (denk aan de revolver van de politieman of -vrouw, en aan dodelijke medicamenten waar (dieren)artsen en apothekers over beschikken), kan de stap naar suïcide nog kleiner worden. En als het sociale vangnet dan niet stevig is...

Anti-pestbeleid implementeren

De hamvraag is natuurlijk wat een organisatie kan doen om werkgerelateerde zelfdoding te voorkomen. Het antwoord is simpel: beleid voeren tegen pesten en dat beleid goed implementeren. Dat lukt niet zonder draagvlak bij de top. En ook niet zonder dat leidinggevenden dit beleid serieus nemen en pesten niet afdoen als schoolpleingedrag. Het betekent dat iedereen op de werkvloer ervan doordrongen moet zijn dat pesten op het werk ontoelaatbaar is en dat je moet ingrijpen als het gebeurt. En dat werknemers die gepest worden dit aan kunnen kaarten bij de leiding of een vertrouwenspersoon. Pesten kan niet en mág niet. Tenslotte moet iedereen ervan doordrongen zijn dat medewerkers die op welke manier dan ook toespelingen maken op zelfdoding, serieus genomen moeten worden. Waarmee we maar bedoelen: alle hands aan dek! ◀

Het seminar 'Zelfdoding door pestpraktijken op het werk' kan ook in-company worden verzorgd voor arbeidsorganisaties die reeds reorganiseren of zich hierop voorbereiden. Doelgroepen: HRM, Management, OR, interne vertrouwenspersonen, intern bedrijfsmaatschappelijk werk of de eigen arbodienst. Meer informatie over een aanbod op maat: bel 010-2400907 of mail naar info@bezemer-kuiper.nl

In het najaar van 2013 wordt 'Zelfdoding door pestpraktijken op het werk' als open seminar herhaald.

Beleid voeren tegen pesten lukt niet zonder draagvlak bij de top

Waarom moet een klachtonderzoek eigenlijk zoveel tijd kosten? Een paar gesprekjes, een rapportje en klaar toch? De werkelijkheid ligt iets anders. Ada van Arnhem geeft ons, als secretaris van klachtencommissies, een kijkje achter de schermen en laat zien dat een klachtenonderzoek nauwelijks sneller kan verlopen.

Achter de schermen van het klachtenonderzoek

‘KAN DAT NIET WAT SNELLER?’

Het doen van klachtonderzoek is in de eerste plaats interessant en afwisselend werk, vindt Ada. ‘Een onderzoek brengt ons als commissie op afwisselende plaatsen waar we boeiende gesprekken voeren.’ Een klachtenonderzoek begint met het samenstellen van de onderzoekscommissie. Zodra de klachtbrief binnen is en de eerste afspraken met de opdrachtgever zijn gemaakt, krijgen de leden van de klachtencommissie het verzoek hun beschikbare data op te geven. ‘Bij onze eerste bijeenkomst – het horen van de partijen – trekken we agenda’s om de rest van het onderzoek te plannen.’

Verhalen van partijen

Een mogelijke hobbel is de beschikbaarheid van de partijen. ‘Natuurlijk komt de klager graag om zijn verhaal te doen’, zegt Ada. ‘De verweerder (de aangeklaagde) daarentegen, zit niet altijd te wachten op een onderzoek. Dus die is met vakantie, gewoon verhinderd of zegt dat zijn raadsman niet kan. Er is weleens wat druk nodig om verweerder voor de commissie te laten verschijnen.’ Nadat de commissie met klager en verweerder heeft gesproken hebben beide partijen suggesties mogen doen voor getuigen of derden die de commissie zou moeten horen. Beiden krijgen ook een verslag thuis van het gesprek dat ze moeten retourneren, eventueel met kanttekeningen. De commissie bekijkt de suggesties voor getuigen en maakt een keuze. Ada: ‘Daarbij houdt de commissie

in het achterhoofd dat een getuige iets zou moeten toevoegen aan het onderzoek. Daarnaast letten we erop dat beide partijen zich in de keuze kunnen herkennen.’

Schrikken van eigen woorden

Het liefst hoort de commissie alle getuigen op één dag, maar dat lukt niet altijd. ‘Als secretaris maak ik een schema voor het horen, maar dat houdt bijna nooit stand. Mensen hebben al afspraken, willen liever niet of doen andere dingen om niet te hoeven verschijnen. Vaak is daarom een tweede ronde nodig: voor mensen die in eerste instantie niet konden of wilden of omdat er inmiddels andere relevante namen genoemd zijn van mensen die bruikbaar lijken als getuige. Ook van deze gesprekken maken we verslagen die geaccordeerd moeten worden en waar kanttekeningen bij gemaakt kunnen worden. Neem maar van mij aan dat men vaak erg schrikt van de eigen woorden als die eenmaal op papier staan! Zo is het wel gezegd, maar zo mag verweerder het echt niet onder ogen krijgen!’ Er gaat dus vaak wat tijd zitten in het ‘onderhandelen’ over het verslag.

Een klachtenregeling verloopt voor Ada het prettigst wanneer het verslag vastgesteld wordt verklaard als er niet tijdig op gereageerd is. ‘Een afgezwakt verslag is natuurlijk minder bruikbaar en bovendien is deze fase van het onderzoek voor mij als secretaris het meest tijdrovend.’ Als de gesprekken achter de rug zijn, ligt er een dossier met gespreksverslagen en stukken



Ada van Arnhem

van partijen. Klager en verweerder mogen dit klachtdossier inzien. Daarna is er een eindgesprek met de commissie over de inhoud van het dossier. ‘Die gesprekken zijn vaak emotioneel, voor beide betrokken partijen’, zegt Ada. ‘Ook van deze eindgesprekken worden weer verslagen gemaakt waarop ze mogen reageren.’ Ondertussen gaat de commissie aan de slag met het rapport, waarin exact de loop van het onderzoek terug te vinden moet zijn.

Verschillende invalshoeken

Het conceptrapport, waaraan alle commissieleden hun bijdrage leveren, schuift verschillende keren tussen de leden heen en weer, waarbij de voorzitter het overzicht houdt. De rapportage bevat dus een uitgebreide beschrijving van het onderzoek om – logisch redenerend – tot bevindingen te komen. ‘Voor de formulering van die bevindingen vindt overleg plaats, waarbij de gedragskundige vaak een andere invalshoek heeft dan de voorzitter, die een juridische achtergrond heeft. En dat hoort natuurlijk ook zo. Juist vanwege dit verschil zitten deze disciplines samen in een onderzoekscommissie. Die bevindingen leiden tot een oordeel: is de klacht gegrond? Vervolgens komt er een advies: hoe zou de werkgever passend kunnen reageren en zijn er maatregelen nodig? Het antwoord op deze vragen vereist een grote zorgvuldigheid. Dan is het conceptrapport klaar dat vervolgens wordt voorgelegd aan het

verantwoordelijke directielid bij Bezemer en Kuiper. Nu worden – altijd snel – de puntjes op de i gezet.’

Zorgvuldigheid

‘Ondertussen is de wereld gewoon doorgedraaid en kunnen er hangende het onderzoek andere onverwachte obstakels zijn’, weet Ada. ‘Een opdrachtgever dringt aan op snelle voortgang omdat er bijvoorbeeld een rechtszaak dreigt of

de directie vindt dat het te lang duurt. Dat is vaak aanleiding om aan te dringen op meer haast. Maar ik hoop dat het u al duidelijk is geworden dat er weinig tijdswinst te boeken is in een onderzoek. Zorgvuldigheid moeten we te allen tijde bewaken. Niet alleen omdat partijen zich te kort gedaan kunnen voelen als zij enige onzorgvuldigheid bespeuren, maar ook omdat onzorgvuldigheden later grote gevolgen kunnen hebben als

er rechtszaken op het onderzoek volgen. Ondanks alle mogelijke obstakels lukt het ons – in grote gezamenlijkheid – bijna altijd het onderzoek binnen de gestelde termijn af te ronden. En dat vind ik iedere keer weer een wonder.’ ◀



ONDSCHIED OP GROND VAN GODSDIENST: SOMS MAG HET!



mr. dr. Leo Klijn

JURIDISCH

De Algemene wet gelijke behandeling bevat algemene regels ter bescherming tegen discriminatie, onder andere op grond van godsdienst. Toch kan het voorkomen dat onderscheid op grond van godsdienst gerechtvaardigd is. Zoals in het onderstaande geval.

Een vrouw solliciteert naar de functie van facilitair coördinator bij Stichting Leger des Heils. In de advertentie stelt het Leger als eis dat de kandidaat een positief christelijke levensovertuiging heeft en de doelstelling van het Leger onderschrijft. In haar sollicitatiebrief schrijft de vrouw dat zij de christelijke levensovertuiging en de doelstelling onderschrijft vanuit een humanitaire visie. Toch wordt ze vervolgens per e-mail afgewezen omdat zij niet de christelijke geloofsovertuiging heeft. De vrouw legt de kwestie voor aan de Commissie gelijke behandeling (nu College voor de Rechten van de Mens) omdat er jegens haar verboden onderscheid is gemaakt op grond van godsdienst.

Het Leger des Heils beroept zich in haar verweer op artikel 5, 2e lid onder a Awgb, waarin is bepaald dat instellingen op godsdienstige of levensbeschouwelijke grondslag de vrijheid toekomen om eisen te stellen die gelet op het doel van de

instelling nodig zijn voor de vervulling van een functie.

Wanneer kan een instelling nu een beroep doen op deze uitzonderingsbepaling? Als voldaan wordt aan vier criteria. De eerste drie criteria zijn de grondslag van de instelling, de consistentie van het gevoerde beleid ter handhaving van de identiteit en de noodzaak van het stellen van deze onderscheidmakende functie-eisen. Het vierde criterium bepaalt dat dit alles niet mag leiden tot onderscheid op grond van het enkele feit van politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat. Alleen als aan al deze vier vereisten is voldaan, kan er door de instelling een beroep worden gedaan op de uitzonderingsbepaling.

De Commissie beperkt zich in haar oordeel tot de vraag of er inderdaad sprake is van een instelling op godsdienstige

of levensbeschouwelijke grondslag. De Commissie komt tot de conclusie dat cumulatief aan genoemde vereisten is voldaan. Zij komt tot het oordeel dat het Leger des Heils direct onderscheid heeft gemaakt op grond van godsdienst door haar af te wijzen voor de functie omdat zij niet de christelijke geloofsovertuiging heeft. Het gemaakte onderscheid is echter niet verboden omdat de instelling een beroep toekomt op de genoemde uitzonderingsbepaling in de Algemene wet gelijke behandeling. ◀

Conclusie: De genoemde uitzonderingsbepaling maakt het voor verschillende categorieën werkgevers dus mogelijk om toch onderscheid te maken mits cumulatief aan de genoemde voorwaarden wordt voldaan. Zo kunnen ook instellingen van bijzonder onderwijs zich op deze bepaling beroepen.

Doopceel gelicht:

JOANKE VISSER

Naam: Drs. Joanke Visser

Geboren: 1957, Groningen

Beroep: coach, mediator, vertrouwenspersoon en trainer bij veranderingsprocessen en bij ongewenste omgangsvormen op het werk.

Woonplaats: woont met haar echtgenoot in Enschede

Kinderen: twee dochters van 18 en 21 jaar

Hobby's: hardlopen en lezen (meestal non-fictie boeken)



“Waarom zouden we elkaar het leven zuur maken? Het is vaak al moeilijk genoeg.”

Joanke Visser is sinds 1996 als trainer, mediator, vertrouwenspersoon en onderzoeker verbonden aan Bezemer & Kuiper.

Daarnaast runt ze haar eigen bureau Dunamis Consultancy, waarin ze zich voornamelijk richt op coaching van veranderingsprocessen bij groepen en individuen.

Je bent opgegroeid in de stad Groningen.

Uit wat voor gezin kom je?

We waren thuis met zeven kinderen, vijf jongens en twee meisjes. Ik was de jongste. Mijn vader was docent wiskunde en mijn moeder huisvrouw. Als kind wilde ik dierenarts worden, maar die droom viel in duigen toen ik slecht bleek te zijn in de exacte vakken. We waren thuis Nederlands Hervormd en op mijn achttiende besloot ik theologie te gaan studeren. Ik koos hiervoor omdat het een brede studie is, waarmee je alle kanten op kan. Maar ook omdat ik destijds graag wat met mijn geloof wilde doen. Na mijn afstuderen ben ik als geestelijk verzorger/predikante gaan werken in zorginstellingen.

Heftige baan als je nog zo jong bent.

Emotioneel is het inderdaad zwaar werk. Ik gaf stervensbegeleiding aan ernstig zieken en sommige mensen zullen me altijd bijblijven. Zoals een ongeneeslijk zieke vrouw die haar hele leven aan depressies had geleden en me op haar sterfbed toevertrouwde spijt te hebben van al die “verloren tijd”. Of een oude man die echt vrede had met het einde en

afscheid van me nam met de woorden ‘Dominee, we zien elkaar boven weer’.

Je bent met het predikantenwerk gestopt. Waarom en hoe ging dat?

De diepe emoties rond leven en dood begonnen zwaar op me te drukken. Ik werkte als beleidsmedewerker bij het Instituut voor Epilepsiebestrijding in Heemstede, toen ik een cursus voor vertrouwenspersoon mocht volgen. Zo kwam ik in aanraking met het destijds nog nieuwe werkveld van de ongewenste omgangsvormen op het werk. Ik vond dit enorm boeiend en heb gevraagd of ze bij Bezemer & Kuiper nog een trainer konden gebruiken. Zo ben ik er ingerold. Ik zie trouwens raakvlakken met het werk van de geestelijk verzorger. Pesten kan ook een enorm grote emotionele impact hebben en onder bepaalde omstandigheden zelfs tot zelfmoord leiden. Mijn drijfveren voor dit werk zijn onder andere gevormd door wat ik als predikant heb gezien. Namelijk dat iedereen klappen te verwerken krijgt in het leven. Waarom zouden we elkaar het leven zuur maken? Het is vaak al moeilijk genoeg.

Waar kijk je tevreden op terug?

Op alle gevallen waarbij het is gelukt een oplossing voor het probleem te vinden. Of het nu als vertrouwenspersoon, coach, mediator of consultant is. Lukt het niet op de ene manier, dan proberen we iets anders. Uiteindelijk gaat het erom dat je mensen iets meegeeft waarmee ze op een positieve manier verder kunnen.

En als het echt niet lukt?

Dan moet ik dat accepteren. Soms wil een slachtoffer van pesten echt niet dat ik ingrijp. Dan jeuken mijn vingers om er iets aan te doen, maar ik moet het toch loslaten. Gelukkig kan ik op zo'n moment altijd stoom afblazen bij mijn collega's van Bezemer & Kuiper. We zijn een hechte club, een professionele familie waarin iedereen hart heeft voor de zaak. Het werk van Bezemer & Kuiper dient een hoger maatschappelijk belang en ik ben er trots op erbij te horen.

Wat doe je graag in je vrije tijd?

Ik lees veel, vooral over mijn vakgebied. Op dit moment volg ik een opleiding tot *mindfulness* trainer, die ik als heel waardevol ervaar. Zowel voor mezelf als voor mijn werk als coach en trainer. Heel precies kijken naar wat mensen beweegt en hoe mensen op elkaar reageren. In de relaties tussen mensen bestaan heel veel lagen. Dat maakt dit werk ook zo boeiend: iedere mens en situatie is weer anders en dat verveelt nooit. <

INTERVISIE MEER DAN

EVEN SPARREN

Regelmatige gesprekken tussen mensen die werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied, vinden we erg belangrijk. We hebben onze eigen organisatie dan ook zó ingericht dat iedereen ingedeeld is bij een intervisiegroep. Zo vergroten we de deskundigheid van onze medewerkers en brengen we de kwaliteit van het werk op een hoger plan. Want de praktijk is nu eenmaal weerbarstiger dan de theorie.

De interne intervisiegroepen van de mensen bij Bezemer & Kuiper zijn een succes. Dat meten we af aan zowel de trouw van de deelnemers als hun enthousiaste feedback. Onze meest intensieve intervisiegroep is die van de klachtonderzoekers; zij komen vier maal per jaar bij elkaar. Daarnaast hebben we een intervisiegroep voor externe vertrouwenspersonen, en een voor (hoofd) docenten van onze langer durende cursussen.

Leren van vakgenoten

Klanten stellen ons weleens de vraag of onze *high professionals* nog wel intervisie nodig hebben. Ons antwoord is ja, dat hebben ze nodig. Omdat het gaat om uitwisseling van ervaringen van professionals die in hetzelfde vakgebied opereren. Deze intervisiegroepen bieden een unieke kans om van vakgenoten te leren. Je verhoogt je deskundigheid waardoor de kwaliteit van je werk stijgt.

Eigen weg vinden

In de praktijk loopt alles lang niet zo gladjes als in theorie. Daarom vinden we het erg belangrijk dat je ook vanuit de praktijk van anderen moet kunnen leren. Dat geldt niet alleen voor onze eigen professionals, maar voor iedereen die binnen het vakgebied van het 'vertrouwenswerk' actief is. Denk daarbij aan vertrouwenspersonen maar ook aan leden van klachtencommissies. Deze functies zijn voor bijna iedereen een nevenfunctie. De pioniersfase mag dan voor de meesten wel voorbij zijn, toch moet je je eigen weg zien te vinden. En als je het

een keer echt nodig hebt, moet je kunnen 'sparren' met een collega. Maar nóg fijner is het om structureel te kunnen sparren, door deel te nemen aan een intervisiegroep.

Veiligheid

Nu is intervisie méér dan sparren. Een intervisiegroep voor bijvoorbeeld vertrouwenspersonen biedt deelnemers de gelegenheid om uiteenlopende zaken die zij in hun werk tegenkomen aan te kaarten. Het kan gaan om het zoeken naar oplossingen voor specifieke problemen van klagers of melders, maar ook om hoe je het beste kunt omgaan met 'lastige personen'. Of vind een antwoord op de vraag hoe je zelf overkomt, waar je eigen belemmeringen liggen of waar je goed in bent. Niet veel mensen leggen dit soort zaken spontaan op tafel. Terwijl ze wel een rol spelen in de uitoefening van je functie. Om dit soort thema's aan te snijden is het nodig om veiligheid te creëren.

Geen hiërarchie

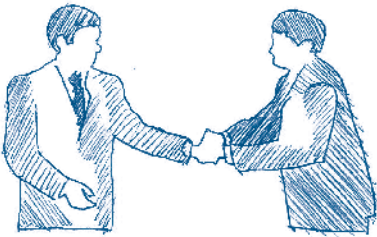
In intervisiegroepen gebeurt dat op verschillende manieren. Een belangrijk uitgangspunt van intervisie is dat er in de groep geen hiërarchie bestaat. Het maakt niet uit of je meer of minder gestudeerd hebt of een hogere of lagere functie hebt. Alle deelnemers zijn gelijkwaardig. Het gaat namelijk om meedenken, mee-analyseren, vragen stellen en feedback geven op het thema dat door een van de deelnemers naar voren is gebracht. Je kunt zelfs stellen dat hoe heterogener de groep is, hoe rijker de feedback. Dat vertrouwenspersonen allemaal een andere

achtergrond hebben maakt het alleen maar interessanter. Een arts kijkt immers anders dan een baliemedewerker of een technicus.

Structuur

Daarnaast is van belang dat in een intervisiegroep volgens een bepaalde – van te voren overeengekomen – structuur wordt gewerkt. Waarbij het eigenlijk niet uitmaakt welke structuur je kiest, als je maar kiest. Intervisie verschilt van de gevalbespreking omdat in een gevalbespreking de inbrenger een advies(je) krijgt, terwijl in de intervisie alle deelnemers een eigen leerproces doorlopen. Ook als ze niet zelf een casus inbrengen. Het is dan ook zaak de structuur te laten bewaken door een procesbegeleider: de begeleidde intervisie. Zijn of haar taak is het om de deelnemers op het rechte pad te houden. Dat wij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen steunen in hun streven om alle gecertificeerde vertrouwenspersonen 'aan de intervisie' te krijgen, zal u dan ook niet verwonderen. ◀

Bezemer & Kuiper biedt begeleidde intervisie aan voor vertrouwenspersonen. In kleine groepen van 6-8 personen. Met open inschrijving vinden in 2013 in Utrecht, Zwolle en Eindhoven intervisiebijeenkomsten plaats. Zie voor meer informatie onze website: www.bezemer-kuiper.nl. Ook in-company begeleiden wij intervisiegroepen. Neem voor meer informatie contact met ons op.



UIT DE PRAKTIJK

Roos Schellens, voormalig Vice President
Cabin Operations



transavia.com

Waardevol cultuuronderzoek bij Transavia

In de luchtvaart zijn een aantal ingrediënten aanwezig die het risico op ongewenst gedrag vergroten en het melden daarvan bemoeilijken. De letterlijke vluchtigheid van het werk, fysiek dicht op elkaar werken, steeds wisselende teamsamenstellingen, hotelovernachtingen in het buitenland en veel tijdelijke contracten. transavia.com heeft deze risico's allang onderkend en beleid ontwikkeld om ongewenst gedrag tegen te gaan. Bezemer & Kuiper helpt transavia.com met het bewust en structureel inhoud geven aan dit beleid

De relatie tussen transavia.com en Bezemer & Kuiper bestaat al vele jaren. Uit een enige tijd geleden gehouden risico-inventarisatie en -evaluatie bleek dat er een zeker risico bestond op ongewenst gedrag. Roos Schellens, voormalig Vice President Cabin Operations: 'De vragen in dat onderzoek waren nogal algemeen gesteld, daarom riepen we de hulp in van Bezemer & Kuiper. We kennen dit bedrijf als een specialist op het gebied van omgangsvormen en bedrijfscultuur, dus die keuze lag voor de hand. Samen met Bezemer & Kuiper hebben we een verdiepend cultuuronderzoek gehouden onder alle medewerkers. De resultaten van dit onderzoek waren redelijk conform de verwachtingen. De cultuur in de luchtvaart is wat losser dan in andere bedrijfstakken. Dat is een gegeven, maar niet iedereen vindt dat prettig. Bovendien kan de hiërarchische structuur, samen met het gegeven dat veel mensen met

een tijdelijk contract werken, de drempel verhogen voor het melden van ongewenst gedrag. Wat ook een rol speelt is de steeds wisselende samenstelling van de *cabin crew*: medewerkers die ongewenst gedrag ervaren kunnen wel eens geneigd zijn om te denken: 'met die persoon vlieg ik toch het komende halfjaar niet meer, dus laat maar zitten'. transavia.com hecht er niettemin veel waarde aan dat we niet alleen een technisch veilige, maar ook een sociaal veilige werkplek bieden.'

Bespreekbaar

De conclusie die transavia.com trok was dat het beleid deugt, maar dat er meer inhoud aan moet worden gegeven. 'Het cultuuronderzoek was een waardevol hulpmiddel daarbij. Naar aanleiding daarvan besloten we dat het onderwerp bespreekbaar gemaakt moet worden', vertelt Schellens. 'Want de crux zit 'm in het feit dat mensen aangaven dat ze het lastig vinden om elkaar aan te spreken

op ongewenst gedrag. Toch willen we dat dergelijke voorvallen boven water komen. De leidinggevenden van Dienst Cabine en Vliegdienst zijn getraind in het herkennen van ongewenst gedrag, hoe ermee om te gaan en hoe de persoon in kwestie erop aan te spreken. Ook in de *recurrent flight safety* trainingen onder het cabinepersoneel komt het onderwerp aan de orde. Tenslotte is het een vast bespreekpunt geworden in alle formele gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Dat alleen al zorgt ervoor dat het onderwerp bespreekbaar wordt, je moet het er wel over hebben en dat zorgt voor bewustwording.'

Tongen los

'In de afgelopen periode is de nieuwe werkwijze aan de orde gekomen in een overleg van cabinetrainers', vervolgt Schellens, 'en de terugkoppeling die ik kreeg was dat het de tongen behoorlijk losmaakte. Ik vind dat een goed teken. Het beleid om ongewenst gedrag tegen te gaan wordt vanuit de top van ons bedrijf nadrukkelijk ondersteund, dus het is goed om te weten dat er nu meer over gesproken wordt. En de betrokkenheid van Bezemer & Kuiper daarbij vind ik waardevol. Zij verzorgen ook de trainingen op dit gebied aan onze leidinggevenden.' <

CURSUSAANBOD EERSTE HALFJAAR 2013



> Trainingen

voor Vertrouwenspersonen

Oriëntatie op de functie van vertrouwenspersoon inzake seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk

Voor vertrouwenspersonen, beleidsverantwoordelijken, leidinggevenden, één dagdeel
Data: 8 januari, 7 februari, 6 maart, 2 april, 7 mei en 11 juni 2013
Docenten: drs. Willeke Bezemer en drs. Alie Kuiper
Kosten: € 212,--

Opvang en begeleiding na (seksuele) intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk

Basiscursus voor vertrouwenspersonen, vijf dagen (11 dagdelen)
Startdata: 9 januari, 11 maart, 10 april en 15 mei 2013
Docenten/trainers: één hoofddocent en enkele gastdocenten
Kosten: € 2.096,--

Signaleren en adviseren voor vertrouwenspersonen

Datum: 21 mei 2013, één dag
Docente: drs. Joanke Visser
Kosten: € 498,--

De presentatie van de vertrouwenspersoon

Datum: 28 mei 2013, één dag
Docenten: drs. Alie Kuiper en Gerard Sanderink
Kosten: € 498,--

Opfriscursussen vertrouwenspersonen

Voor vertrouwenspersonen die, bijvoorbeeld in het kader van certificering, hun kennis en vaardigheden willen opfrissen.

Formele en juridische kaders

Datum: 14 maart 2013, ochtend, docente drs. Alie Kuiper
Kosten: € 212,--

Gespreksvoering

14 maart 2013, middag, docent drs. Bert Lam, mvm een acteur
Kosten: € 255,--
Kosten ochtend en middag plus lunch: € 475,--

Begeleide intervisie voor vertrouwenspersonen

Duur: één middag, van 14.30 - 17.00 uur
Data: 25 januari 2013, Utrecht
23 mei 2013, Eindhoven
24 mei 2013, Utrecht
6 juni 2013, Zwolle
Kosten: € 125,-- per bijeenkomst (knipkaart voor vier intervisies € 450,--)

> Nascholing/verdiepingscursussen

Vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen en arbeidsconflicten

Datum: 24 januari 2013, middag
Docent: drs. Bert Lam
Kosten: € 212,--

Vertrouwenspersoon en mediation

Datum: 16 april 2013, middag
Docente: drs. Katinka Lorijn
Kosten: € 212,--

> Drieluik

Themamiddagen:

Jurisprudentie voor vertrouwenspersonen

Datum: juni 2013, middag
Docenten: mr. Mirjam Decoz, drs. Willeke Bezemer en drs. Alie Kuiper
Kosten: € 177,-- per bijeenkomst

Organisatiekunde voor vertrouwenspersonen

Datum: juni 2013, middag
Docenten: drs. Tineke de Rijk en drs. Alie Kuiper
Kosten: € 177,-- per bijeenkomst

Psychologie voor vertrouwenspersonen

Datum: juni 2013, middag
Docenten: drs. Willeke Bezemer en drs. Katinka Lorijn
Kosten: € 177,-- per bijeenkomst

Bij direct inschrijven voor 3 bijeenkomsten:
€ 475,--

De vertrouwenspersoon als begeleider tijdens klachtonderzoek

Datum: 4 april 2013, middag
Docenten: mr. Margot Burghout en drs. Bert Lam
Kosten: € 335,--

Omgaan met integriteitskwesaties als vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen

Datum: maart 2013, twee dagen
Docenten: Drs. Willeke Bezemer, drs. Alie Kuiper, mr. Ernst-Jan Schubad
Kosten: € 1.320,--

Afhandeling van klachten over seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk

Cursus voor leden van klachtencommissies, twee dagen
Data: 19 en 20 maart 2013
Docenten/trainers: mr. Margot Burghout en drs. Bert Lam
Kosten: € 1.320,--

> Pas verschenen

"Agressie op het werk"
Ontwikkelingen, risico's, impact en behoefte aan maatregelen
Door Seth van de Bossche e.a.
TNO juli 2012
Rapportnummer R10252
Gratis te downloaden bij TNO:
www.tno.nl

Bezemer & Kuiper is opleidingsinstituut ten behoeve van de certificering van vertrouwenspersonen door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV)

Meer informatie of inschrijven? Kijk op onze website www.bezemer-kuiper.nl of bel 010 - 240 09 07.

Alle tarieven per persoon, exclusief BTW en eventuele hotel- of maaltijdkosten. Alle trainingen kunnen wij ook in-company voor u verzorgen.