

Handreikingen hoe te handelen in geval van ongepast of ongewenst gedrag

Deze handreiking geeft, vanuit verschillende rollen en invalshoeken, tips en handvatten om gedrag waarmee iemands grenzen zijn overschreden en/of waardoor iemand is geraakt bespreekbaar te maken. Het is bedoeld om je op weg te helpen en je bent vrij om de adviezen eruit te halen die bij jou en jouw situatie aansluiten. (De adviezen zijn dus niet bedoeld als stappenplan of escalatieladder.) Het gaat vaak om situaties die voor alle betrokkenen lastig zijn, dus aarzel niet om hulp en ondersteuning in te schakelen als je er zelf niet uitkomt of een steuntje in de rug kunt gebruiken. Kijk op de lokettenposter, in het kader omgangsvormen of bij de suggesties hieronder bij wie je daarvoor terecht kunt.

Wat kun je doen als je geraakt bent door het gedrag of een uitlating van een collega?

- Neem je gevoel serieus.
- Geef feedback aan degene die het gedrag vertoont: praat in de ik-vorm, vertel welk gedrag je vervelend vindt, wat het met je doet, geef je grens aan en maak duidelijk wat je van de ander verwacht. Geef de ander de tijd en ruimte om te reageren. Zoek, als dat kan, samen naar mogelijkheden om het gedrag te veranderen.
Tips:
 - *Wacht met feedback geven tot de eerste emotie is gezakt.*
 - *Geef de feedback bij voorkeur op een rustige plek en niet in het bijzijn van anderen.*
 - *Beschrijf het gedrag dat je hebt ervaren zo concreet en objectief mogelijk en probeer waardeoordelen en beschuldigingen te vermijden.*
- Bespreek de situatie en jouw gevoel daarbij met anderen (bijvoorbeeld collega's, een vertrouwenspersoon of Luisterend Oor¹) en vraag advies over of hulp bij wat je kan doen om het gedrag te stoppen.
Tips:
 - *Voorkom dat het raadplegen van collega's leidt tot 'praten over elkaar' in plaats van 'praten met elkaar'. Het kan daarom raadzaam zijn om een collega te raadplegen die op enige afstand van de situatie staat.*
 - *Een steuntje in de rug - dat wil zeggen je gehoord en gesteund voelen en niet alleen staan in het verkennen van oplossingen - is extra belangrijk als het gedrag heeft plaatsgevonden binnen een ongelijkwaardige relatie (ongeacht of dat op basis van hiërarchie of een informeel machtsverschil is). Aarzel in dat geval dus zeker niet om tijdig hulp en ondersteuning te vragen, liefst voordat de verhouding tussen jullie (verder) verstoord raakt.*
- Bespreek met je leidinggevende de mogelijkheden om betrokkene aan te spreken en/of het gedrag bespreekbaar te maken binnen het team, bijvoorbeeld door middel van een teamgesprek of een bewustwordingsmoment.
Tip: Soms is het bij de leidinggevende aanklaarten van een vervelende situatie een grote stap. Een vertrouwenspersoon of Luisterend Oor kan dan vaak behulpzaam zijn bij de voorbereiding daarvan en je eventueel ook vergezellen tijdens het gesprek.

¹ Zowel het Luisterend oor als gespreksbegeleiding of mediation kunnen worden ingeschakeld via Bureau Mediation & Dialoog

- Vraag een gesprek aan met degene wiens gedrag of opmerking jou heeft geraakt. Spreek dit gesprek, als je daar behoefte aan hebt, voor met bijvoorbeeld een interne vertrouwenspersoon, externe vertrouwenspersoon of iemand van Luisterend Oor. Eventueel kun je hen ook vragen bij het gesprek aanwezig te zijn, als toehoorder of (in geval van Luisterend Oor) om het gesprek te begeleiden en/of te bemiddelen.
Tips:
 - *Bedenk en/of bespreek vooraf hoe je op een goede manier feedback kunt geven (zie ook hiervoor)*
 - *Bedenk goed wat je wilt bereiken met het gesprek; normaal gesproken is het gericht op het vinden van een werkbare situatie voor de toekomst: hoe kun je verder met elkaar?*
 - *Als dat niet helpt: Leg vast wat er is gebeurd, wanneer, waar en met wie, hoe je hebt gereageerd en hoe de ander heeft gereageerd.*
- Vraag om een (formeel) mediation-traject, dat kan via Bureau Mediation en Dialoog.
- Je kunt altijd terecht bij Bureau Integriteit voor advies of, bij een vermoeden van een integriteitschending, een melding. Neem in elk geval contact op als sprake is van gedrag dat de organisatie ontoelaatbaar vindt (zie het kader omgangsvormen), zodat maatregelen kunnen worden getroffen om het gedrag te stoppen en herhaling daarvan te voorkomen en jou en/of eventuele anderen passende zorg kan worden geboden.
Tip: Raadpleeg de Meldregeling UWV voor de procedure en waarborgen bij het doen van een melding van een (vermoeden van een) integriteitschending of misstand. Naast rechtstreeks bij Bureau Integriteit kan een melding desgewenst ook via een leidinggevende of vertrouwenspersoon worden gedaan.
- Heeft het gedrag gevolgen voor jouw persoonlijke arbeidssituatie? Dan kun je overwegen een klacht in te dienen volgens de individuele klachtenregeling als bedoeld in artikel 13 van de CAO.

Wat kun je doen als jouw gedrag als ongepast of ongewenst wordt ervaren?

Als iemand je feedback geeft, grenzen aangeeft en je vraagt om je gedrag aan te passen:

- Neem de feedback en het gevoel van de ander serieus.
Tip: Ben jij de 'meerdere' in een ongelijkwaardige relatie (bijvoorbeeld op basis van hiërarchie, mentorschap, aantal dienstjaren of aanzien in de organisatie) realiseer je dan dat het voor de andere partij waarschijnlijk een grote stap is geweest om jou feedback te geven. En houd er rekening mee dat de ander soms extra kritisch is op jouw gedrag, omdat jij als voorbeeld wordt gezien.
- Realiseer je dat de norm is dat we respectvol met elkaar om gaan, ga in de schoenen van de ander staan en reflecteer op je gedrag: herken je de feedback? Zoek, als dat kan, samen naar mogelijkheden om in de toekomst dingen anders te doen.
- Is er een verklaring voor je gedrag, had je goede intenties of was je je niet bewust van de impact van je gedrag op de ander, licht dit dan rustig en zonder verwijten toe.
Tip: Heb er begrip voor dat soms een in jouw ogen relatief onschuldige opmerking voor de ander een extra lading kan krijgen door wat die persoon eerder heeft meegemaakt.

- Bespreek de situatie en jouw gevoel daarbij met anderen en vraag advies over of hulp bij wat je kan doen om goed met deze situatie om te gaan.
Tip: Het raadplegen van directe collega's kan soms leiden tot het ontstaan van verschillende kampen en tot 'praten over elkaar'. Als je een collega wilt raadplegen heeft iemand die op enige afstand van de situatie staat dan ook de voorkeur.
- Als de ander met je in gesprek wil is het meestal verstandig en ook in jouw belang om daar gehoor aan te geven; vraag dan wat de intentie is en wie bij het gesprek aanwezig zullen zijn.
- Een passende insteek voor een gesprek is dat het erop gericht is om gezamenlijk tot een werkbare situatie te komen voor de toekomst en hier eventueel afspraken over te maken: hoe kun je op een goede manier verder met elkaar?
- Het verdient aanbeveling dat er iemand aanwezig is die het gesprek goed en objectief kan begeleiden of die kan bemiddelen, bijvoorbeeld een gespecialiseerde gespreksbegeleider van Bureau Mediation en Dialoog. Bespreek dit vooraf.
- Als het gesprek niet helpt, vraag dan om een (formeel) mediation-traject, dat kan via Bureau Mediation en Dialoog.

Wat kun je als leidinggevende doen als je hoort dat je medewerker ongepast of ongewenst gedrag ervaart?

- Wees je bewust van je sleutelrol als leidinggevende bij het faciliteren van een goede samenwerking en de aanpak van lastige situaties.
- Vraag aan degene die last heeft van gedrag of uitlatingen van een collega wat er is gebeurd (wie, wat, waar, wanneer, hoe) en welk gevoel dat heeft opgeroepen. Haal feiten en emoties uit elkaar en probeer objectief en onbevooroordeeld naar de situatie te kijken.
- Steun de medewerker, luister goed naar diens verhaal en kijk wat jij, de organisatie en de collega zelf kan doen om ervoor te zorgen dat diegene weer prettig en veilig aan het werk kan.
- Ben je ook de leidinggevende van degene wiens gedrag het betreft: ga, in afstemming met de getroffen collega, met je medewerker in gesprek. Vraag wat er is gebeurd, of diegene zich herkent in de ervaring van de collega en wat de eigen visie op de situatie is. Vraag, als daar aanleiding voor is, of diegene begrijpt dat het gedrag een ander kan raken en als ongepast en/of ongewenst kan worden ervaren. Gebruik daarbij de ROEP-waarden, gedragscode en kader omgangsvormen als toetssteen. Probeer ook oog te hebben voor wat eventueel aan het gedrag ten grondslag ligt.
- Bekijk wat nodig is voor de collega's om in het vervolg weer goed aan het werk te kunnen en blijf de vinger aan de pols houden.
- Indien bemiddeling passend is bij de situatie: breng beiden - onder jouw leiding, of met hulp van een gespreksbegeleider of mediator - met elkaar in gesprek en maak afspraken hoe de collega's, met inachtneming van de ROEP-waarden, goed verder kunnen werken. Spreek af dat als het onverhoopt weer gebeurt ze meteen naar je toe komen.
Tip: Door als leidinggevende ervoor te zorgen dat partijen samen om tafel gaan zitten en dingen uitspreken kan vaak al veel kou uit de lucht worden genomen.

- Indien de situatie daarom vraagt: vraag advies bij de loketten.
- Bij ontoelaatbaar gedrag (zie het kader omgangsvormen): bespreek met je medewerker de noodzaak om het gedrag te melden bij Bureau Integriteit.
- Geef de getroffen medewerker aan via jou een melding van een vermoedelijke integriteitschending te willen doen, zet de ontvangen melding dan zo spoedig mogelijk - uiterlijk binnen drie dagen - door naar Bureau Integriteit (zie de Meldregeling)

Wat kun je doen als je getuige bent (geweest) van ongepast of ongewenst gedrag?

- Geef feedback aan degene die het betreffende gedrag heeft vertoond over hoe het gedrag bij jou is overgekomen. Dat kan op het moment zelf, maar ook later als dat voor jou prettiger voelt en/of dan de setting beter is.
Tips:
 - *Bedenk vooraf wat je wilt bereiken: Gaat het om het ondersteunen van degene tegen wie het gedrag was gericht of wil je (ook) onveiligheid die je zelf hebt ervaren bespreekbaar maken?*
 - *Geef de feedback bij voorkeur op een rustige plek en niet in het bijzijn van anderen.*
- Bespreek de situatie met collega's en kijk of je eventueel samen actie kunt ondernemen om het gedrag bespreekbaar te maken.
Tip: Houd het zo klein mogelijk. Zorg dat degene wiens gedrag het betreft niet onnodig beschadigd raakt.
- Vraag zo nodig advies aan een vertrouwenspersoon.
- Neem degene die is geraakt door het gedrag serieus en geef steun. Luister en kijk wat jij kan doen; toon medeleven (maar overdrijf niet; neem de situatie niet over; probeer zo objectief mogelijk naar de situatie te blijven kijken).
- Maak het gedrag bespreekbaar; bespreek het met de leidinggevende van degene wiens gedrag het betreft, of - als dat lastig voor je is - met een andere leidinggevende, HRM, een interne of externe vertrouwenspersoon, Luisterend Oor of met Bureau Integriteit.
- Ook als omstander kun je, als daar aanleiding voor is, een (anonieme of vertrouwelijke) melding doen van een vermoeden van een integriteitschending. Dat kan - zie de Meldregeling UWV - rechtstreeks bij Bureau Integriteit of via een leidinggevende of vertrouwenspersoon. Maak het in elk geval bespreekbaar als je getuige bent van ontoelaatbaar gedrag (zie het kader omgangsvormen).