



Gezond en Zeker innovatiedag 13 mei 2024



Jannie de Jong

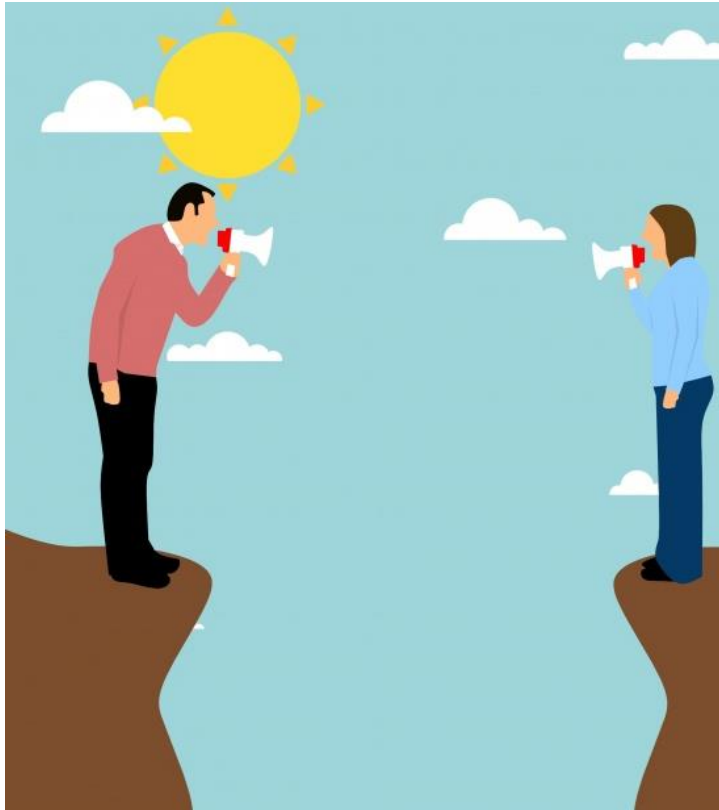
Directeur Agressietraining.nl

Auteur bestseller 'Help, ik
word gemanipuleerd'

Crisisinterventor

Trainer/coach

Twee medewerkers maken ruzie



- Op een gegeven moment ligt een medewerker onder de auto, die de ander bestuurt
- Wat is er gebeurd?

Programma



- Welke normen waren er 20 jaar geleden en nu?
- Wat ervaren vrouwelijke en mannelijke medewerkers als grensoverschrijdend op het werk?
- Waarom denken we al snel dat grensoverschrijdend gedrag seksueel is?
- Wat zijn andere vormen van grensoverschrijdend gedrag?
- Het bystandereffect
- Wat als het je overkomt?
- Tips hoe om te gaan met grensoverschrijdend gedrag op het werk

Wat is nu precies grensoverschrijdend gedrag?

Bij grensoverschrijdend gedrag brengt iemand een ander schade toe op fysiek, mentaal of emotioneel vlak

Dit uit zich bijvoorbeeld in seksuele intimidatie of zelfs seksueel misbruik, pesterijen, discriminatie of agressie. Grensoverschrijdend gedrag kan overal voorkomen, dus ook binnen organisaties en bedrijven

De rechten van de mens

In 1798 Versailles
stonden marktvrouwen
op en togen naar het
Paleis van Marie
Antoinette

Het resultaat de wet:
Rechten van de mens:

De mensen worden vrij
geboren en blijven dit

Echter toen deze wet
door mannen gemaakt
werd werden rechten
van de mens rechten
van de man

Pas in 1989 is de wet
veranderd in: de vrouw
is vrij geboren en
behoudt dezelfde
rechten van de man

#Metoo

De abortuswet, 30 maart 1981: de mannelijke arts gaf de vrouw de verplichte 5 daagse bedenktijd als ze een abortus wilde. Dit was de aanleiding tot de huisvrouwen staking



#metoo is een onderdeel van de geschiedenis van grensoverschrijdend gedrag naar vrouwen



De bewuste of onbewuste print als man, ik beslis over vrouwen, de onbewuste print van vrouwen, ik ben minder, dus ligt het aan mij

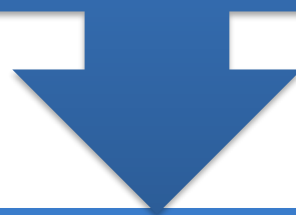
Onderzoek



- 30% van de werkende vrouwen heeft wel eens te maken met aanranding of een andere fysieke vorm van seksuele intimidatie op de werkvloer
- 61% heeft te maken met seksueel getinte opmerkingen, schunnige woorden, sissen of ander vervelend, seksueel getint taalgebruik
- Bij mannen is dit 18%
- Een kwart van de vrouwen heeft te maken met seksuele intimidatie via de digitale weg
- Onderzoek Maurice de Hond 2021

Jonge vrouwelijke werknemers

In 2021 gaf 21 procent van de vrouwelijke werknemers van 15 tot 25 jaar aan te maken hebben gehad met ongewenste seksuele aandacht van klanten, patiënten, leerlingen of passagiers. Ook ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's komt relatief veel voor bij jonge vrouwen: in 2021 had 6 procent van de vrouwelijke werknemers van 15 tot 25 jaar hier in de afgelopen twaalf maanden mee te maken.



Vrouwen in alle leeftijdsgroepen kampen aanzienlijk vaker met ongewenste seksuele aandacht op het werk dan mannen

Grensoverschrijdend gedrag vanuit cultuur bekeken

- Een cultuur in een groep helpt mensen om elkaar te herkennen als één van ons
- Gedeelde gewoonten, taal, waarden en taboes geven een groep een gezamenlijke identiteit
- Het maakt de groep sterker, omdat de individuele leden één geheel vormen. Daarmee wordt de groep als organisme sterker tegen gevaren van buitenaf en ziet men in één oogopslag wie vriend en wie vijand is.



Normen zijn onderdeel van een cultuur



Een onderscheidende groepscultuur heeft dus zeer belangrijke evolutionaire waarde

Cultuur is dus ook de positie van de vrouw door de eeuwen heen

Een groepscultuur wordt gebouwd rond normen en waarden

Dit zijn richtlijnen hoe groepsleden met elkaar wensen om te gaan

Het gaat dan over de vraag: Welk gedrag vinden we acceptabel en wanneer vinden we dat je binnen de groep de grenzen overtreedt?

Normen en waarden in een samenleving zijn veranderlijk



Grensoverschrijdend gedrag is dus ook niet meer dan dat

Het is gedrag waarvan we als collectief vinden dat het de huidige grenzen van acceptabel gedrag binnen onze groep overschrijdt

Als men collectief vindt dat het grenzen overschrijdt wordt ook de wet aangepast. Eerder genoemd De rechten van de mens gelden nu ook voor de vrouw

Of de verontwaardiging over agressie tegen hulpverleners. Eindelijk aangifte niet meer onder eigen naam

De nieuwe context (werk)

- De transitie gaat geleidelijk
- De grenzen van wat mag en niet mag wordt steeds weer opgezocht
- Steeds opnieuw wordt de balans opgemaakt wat we oké en niet oké vinden
- Er wordt nieuwe context gemaakt en zo wordt het gedrag van het collectief gaandeweg via contextveranderingen volgens de nieuwe normen en waarden in banen geleid



Cultuur is geen aangeleerd gedrag



Het is gedrag dat voortvloeit uit gedeelde normen en waarden binnen een groep en de context die daarbij gecreëerd wordt.

De normen en waarden bepalen welke grenzen we concreet aan gedrag willen stellen en dus ook wat we in het heden bedoelen als we spreken van grensoverschrijdend gedrag.

De context bijvoorbeeld werk bepaalt vervolgens of de grenzen die we stellen ook daadwerkelijk door alle groepsleden worden gerespecteerd.

Machtsmisbruik kun je niet afleren, het hoort bij de mens



- Bij Mathijs van Nieuwkerk gaat het over machtsmisbruik.
- Het is een fenomeen dat onlosmakelijk verbonden is met mensen die met elkaar samenleven en samenwerken
- Machtsmisbruik is zo oud als de weg naar Rome en ver daarvoor
- Machtsmisbruik is dus ook geen aangeleerd gedrag; het schuilt in elk mens en kan in een voedende context op allerlei manieren aan de oppervlakte komen.

Hoe dichtbij is machtsmisbruik voor jou?

Intimidatie zoals bij De wereld draait door, maar ook uitbuiting (de stadionbouwers in Qatar) zijn er voorbeelden van

Ook de organisaties waar ik gevraagd werd om mee te denken, na seksueel misbruik en aanrijding en vele andere

Ook mijn eigen positie als directeur is een flinke machtspositie

Hoe is dat voor jullie? Zit je in een positie waarin jij je macht kunt misbruiken?

Informele macht



- Als gesproken wordt over machtsmisbruik in organisaties dan gaat het vaak over machtsmisbruik tussen leidinggevenden/bestuurders ten opzichte van hun medewerkers
- Maar machtsmisbruik komt in organisaties ook veel voor bij medewerkers die geen formele machtspositie hebben in een organisatie
- Hun macht hangt dan meestal samen met een status van onaantastbaarheid

Verborgen macht

John de Mol vertelde bijvoorbeeld dat Rietbergen geen macht had



Hij refereerde hiermee aan het feit dat Rietbergen geen formele machtstitel had binnen The Voice.



Echter, op basis van het verhaal van BOOS lijkt de macht van Rietbergen samen te hangen met zijn status van onaantastbaarheid die hij binnen de organisatie had vergaard



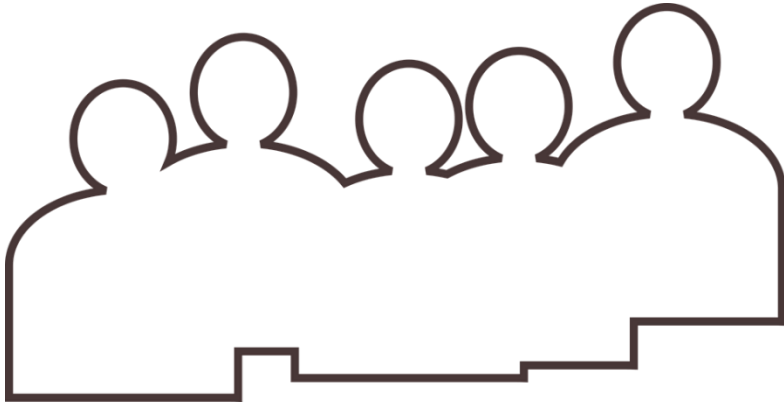
En die macht kan extra schadelijk zijn, omdat hij meer onder de radar blijft



Want de schijnwerpers staan doorgaans veel meer op gedrag van bestuurders dan op de medewerkers zonder formele machtstitel



Macht door onmisbaarheid



In organisaties kunnen medewerkers veel macht vergaren door (vermeende) onmisbaarheid

Denk aan de piloot van KLM die in dienst bleef, ook nadat meerdere stewardessen hadden geklaagd over seksueel grensoverschrijdend gedrag

Omdat KLM hem onmisbaar achtte kon hij blijven vliegen

Aangerande stewardessen konden met hem worden ingepland

Als deze experts door de baas als onmisbaar worden gezien, dan geeft deze positie hen macht om grenzen op te zoeken die een ander niet zou durven uit te dagen

Voorals in krappe arbeidsmarkt is dit een veel voorkomend vraagstuk dat de weg machtsmisbruik aanlegt

Vriendjespolitiek



Als medewerkers persoonlijke banden hebben met mandaathouders (zoals bestuur/management) in de organisatie, dan geeft hen dat macht over anderen

Hij heeft persoonlijk daarmee namelijk veel meer te verliezen

Ruzie aan de keukentafel omdat je je broer een sanctie hebt opgelegd voelt toch een stuk ongemakkelijker, dan wanneer je een willekeurige medewerker terechtwijst

Hoe sterker de persoonlijke banden met medewerkers worden, hoe groter de slangenkuil voor machtsmisbruik groeit

Het is een voedingsbodem die verleidt om zaken van een medewerker goed te praten of door de vingers te zien

En daarmee komt ook de weg vrij voor grensoverschrijdend gedrag

Persoonlijke banden met invloedrijke groepjes



Medewerkers kunnen veel invloed en macht vergaren door aansluiting bij invloedrijke groepjes in een organisatie

Daarbij geldt vaak: Je bent vóór ons, of je bent tegen ons

Wegkijken voor gedrag dat niet door de beugel kan gebeurt vaak bij invloedrijke coalities

Het lastige van coalities is namelijk dat je vaak pas weet h oe de vriendschapslijntjes precies lopen als je tegen iemand je mond opentrek

Medewerkers die geen lid zijn van deze coalities houden zich stil om uit de problemen te blijven

Je ziet het, maar je weet dat als jij er wat van zegt dat het met jouw rust en wellicht ook jouw positie gedaan is

Coalities komen vaak voor in organisaties waarin medewerkers langdurig op  een plek werken. Want om vertrouwelingen om je heen te verzamelen, daar is tijd voor nodig

Verleid worden tot machtsmisbruik



Het betekent dat je de ruimte voelt om de regels naar je hand te zetten, omdat niemand je daarin zal tegenwerken.

Machtsmisbruik kan klein en subtiel zijn, sluimeren onder de oppervlakte en glibberig zijn als een aal

Het kan onschuldig beginnen en lange tijd binnen de grenzen blijven van wat we acceptabel vinden

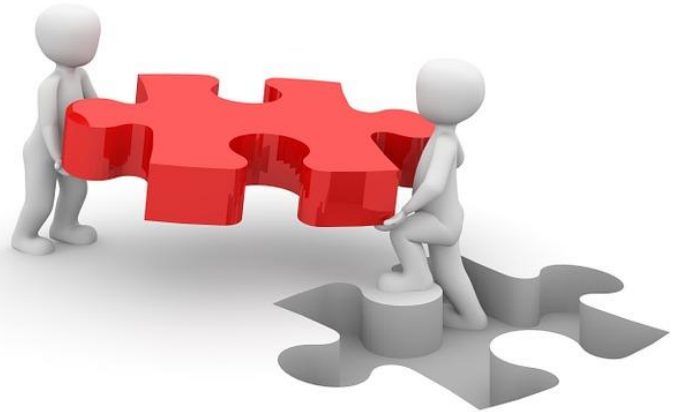
Kleintjes worden groot

Maar als onaantastbaarheid voor medewerkers in jouw organisatie gemakkelijk binnen bereik ligt, dan is het een kwestie van tijd voordat die grenzen door één of meerdere medewerkers worden overschreden.

En kleine grensoverschrijdingen kunnen dan ongemerkt buiten het gezichtsveld uitgroeien tot schokkende taferelen.

Wederzijdse vergeldingsmacht

- Wederzijdse vergeldingsmacht betekent dat je in relatie tot een ander de macht hebt om iets terug te doen als deze persoon iets doet wat jij niet oké vindt.
- De wederzijdse vergeldingsmacht van bijvoorbeeld kandidaten bij een talentenjacht is in de basis nul komma nul. Bij Matthijs en mijn client idem.
- Dat betekent dat als zij opkomen voor hun eigen grenzen en belangen, dat de ander de eenzijdige macht heeft om hun positie direct te schaden.
- Bron: Contextmakers, speltheorie en 3 breinsystemen theorie J. Harris



Als het jouw overkomt

Als verliezende persoon overleef je door jezelf voor de gek te houden.

Je geeft jezelf de schuld, gedachten die op kunnen komen zijn, ik had dat niet moeten vragen, ik had niet in die ruimte moeten zijn.

Mijn client werd zich pas bewust dat ze het niet wilde tijdens de uitzending van de Voice.

Effecten als het je over komt

Negeren

Ze schamen zich

Denken dat het
aan henzelf ligt

Nooit met deze
persoon in een
ruimte zijn

Meteen duidelijk
maken dat je er
niet van avances
gediend bent


Bedekkende
kleding

Een andere baan
zoeken/afdeling
werken

Bagataliseren

Met collega's delen

Waarom begrenzen zo moeilijk is?



Collega's zien het niet, of
wel maar doen niets

Subtiel grensoverschrijdend
gedrag wordt door
medewerkers als het ergst
ervaren in verhouding met
de andere agressievormen.

De machtsongelijkheid is te groot.
(Bevriezen)

Subtiel grensoverschrijdend gedrag is de organisatienorm

Kan iedereen dan grensoverschrijdend zijn?

De persoon mist empathie waardoor hij geen schuldgevoel heeft als hij over de grens van de ander gaat.

De persoon stelt eigen behoeften centraal ten koste van de ander

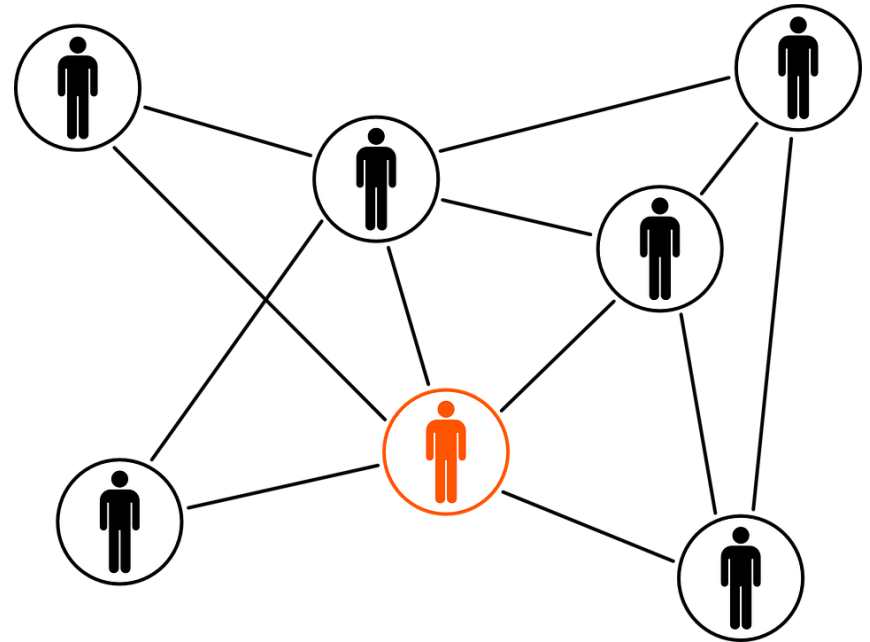
De persoon is in de gelegenheid om vanuit zijn haar positie het grensoverschrijdend gedrag te kunnen uitvoeren zonder gevolgen voor zijn haar positie

De persoon wordt niet door de organisatie gecorrigeerd

Bystander effect

Het **omstandereffect** (Engels: bystandereffect) is het verschijnsel dat optreedt bij mensen die in een grote groep getuige zijn van een noodsituatie of misdrijf, en niet ingrijpen. De theorie is dat hoe groter de groep, hoe kleiner de kans is dat iemand daadwerkelijk ingrijpt.

De term komt uit de sociale psychologie. Onderzoek New York 1964 n.a.v. een moord op straat waarbij 38 mensen niet ingrepen.



Redenen om niet in te grijpen

- De omstander ziet dat collega's niet ingrijpen en gaat er daarom vanuit dat ingrijpen niet nodig is
- De omstander verwacht dat een collega wel zal ingrijpen, of verwacht dat een ander wel gemeld zal hebben
- De omstander verwacht dat de ander beter kan melden
- De omstander is bang om zelf kwetsbaar/beschuldigd te worden
- De omstander voelt zich anoniem binnen de groep collega's
- Wel melden kan leiden tot kritiek, bijvoorbeeld, waarom heb je dit niet eerder gemeld?

De omstander is bang om zelf de schuld te krijgen als onruststoker (klokkenluider) omdat de grensoverschrijder veel credits heeft in de organisatie

Onder stress kan een collega emotioneel blokkeren en niet in actie komen (bevriezen)

De omstander ziet de ernst van de situatie niet in

De omstander voelt aan alles dat het niet klopt, maar negeert de innerlijke signalen omdat deze angst oproepen

De omstander is bang dat hij/zij moet getuigen bij het hoger management of politie

Leren doorbreken van de bystander effect is belangrijk bij het veranderen naar een veiliger organisatiecultuur



TIPS

Doorbreken van het bystander effect

Kennis, niemand gaat iets doen omdat we in een massabewustzijn zitten.

Doorbreken door actie te ondernemen. Bijvoorbeeld naar de gedupeerde, “Kan ik je ergens mee helpen?”

Of naar de veroorzaker: “Zou je willen stoppen met zo dicht bij haar te staan, ze zegt dat ze het niet prettig vindt”

Bij doorbraak van een persoon gaan anderen helpen, dit kun je ook vragen bijvoorbeeld: “Wil jij in gesprek gaan met de gedupeerde?”

De bestuurder aan zet



Het vraagt om een context die machtsmisbruik verhindert om te kunnen wortelen

En daar ligt dan ook de invloed voor bestuurders van een organisatie

Zij zijn namelijk de contextmakers die hierin het verschil kunnen maken

Voordat je zinvolle context kunt maken, moet je echter begrijpen hoe context bijdraagt aan het gedrag dat je graag wilt uitbannen

Hoe kunnen we nieuwe normen naleven?

Bestuurders moeten blijven nadenken over de context en normen in de organisatie

Analyseren of er machtsmisbruik is in de organisatie

Wie heeft die voorkeurspositie?

Wat is het aandeel van het MT hierin?

(in elke organisatie boven de 100 is er grensoverschrijdend gedrag)

Hoe is dit terug te brengen naar evenwaardige verhoudingen

Blijven leren

Rol van directie en management

Voorbeeldgedrag

- De top is constant evaluerend
- Er is contact vanuit de top naar beneden over grensoverschrijdend gedrag

Draag de norm uit

- Infographics
- Posters, etc.

Stimuleer meldingen

- Vraag om meldingen
- Maak een makkelijk systeem, vertrouwenspersoon, enz.
- Koppel terug naar de medewerker, wat ermee gedaan is

Grensoverschrijdend gedrag en cultuurverandering organisatie breed

Kies voor een organisatie brede aanpak om de cultuur te veranderen waarin (seksueel) grensoverschrijdend gedrag herkend en begrensd wordt

Bijvoorbeeld door alle medewerkers aan een workshop deel te laten nemen waarin zij zich bewust worden wat grensoverschrijdend is en normen ontwikkelen om dit te voorkomen

Gebruik die normen om een organisatienorm te ontwikkelen

Rol management en HR bij grensoverschrijdend gedrag in de organisatie

Stel een norm: bijvoorbeeld: Elke vorm van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag moet erkend en begrensd worden

Neem het serieus en registreer het (seksueel) grensoverschrijdend gedrag als agressievorm

Ga in gesprek met de veroorzaker en de gedupeerde en beoordeel hoe erg de situatie is

Bij een lichte of eenmalige seksuele opmerking geef een waarschuwing en bespreek of er gedragsverandering mogelijk is bij de dader. Biedt hulp aan

Bespreek met de gedupeerde bij een eenmalige lichte grensoverschrijdende gebeurtenis wat zij nodig heeft. Biedt hulp aan

Aanranding en verkrachting

Bespreek bij een ernstige grensoverschrijding (aanranding en verkrachting zijn strafbaar) met de gedupeerde en vraag of zij/hij aangifte wil doen. Biedt uiteraard hulp aan

Schors de medewerker die ernstig de grens over gegaan is. Bekijk met juridische zaken welke stappen je kunt nemen

Teambijeenkomsten en individuele gesprekken

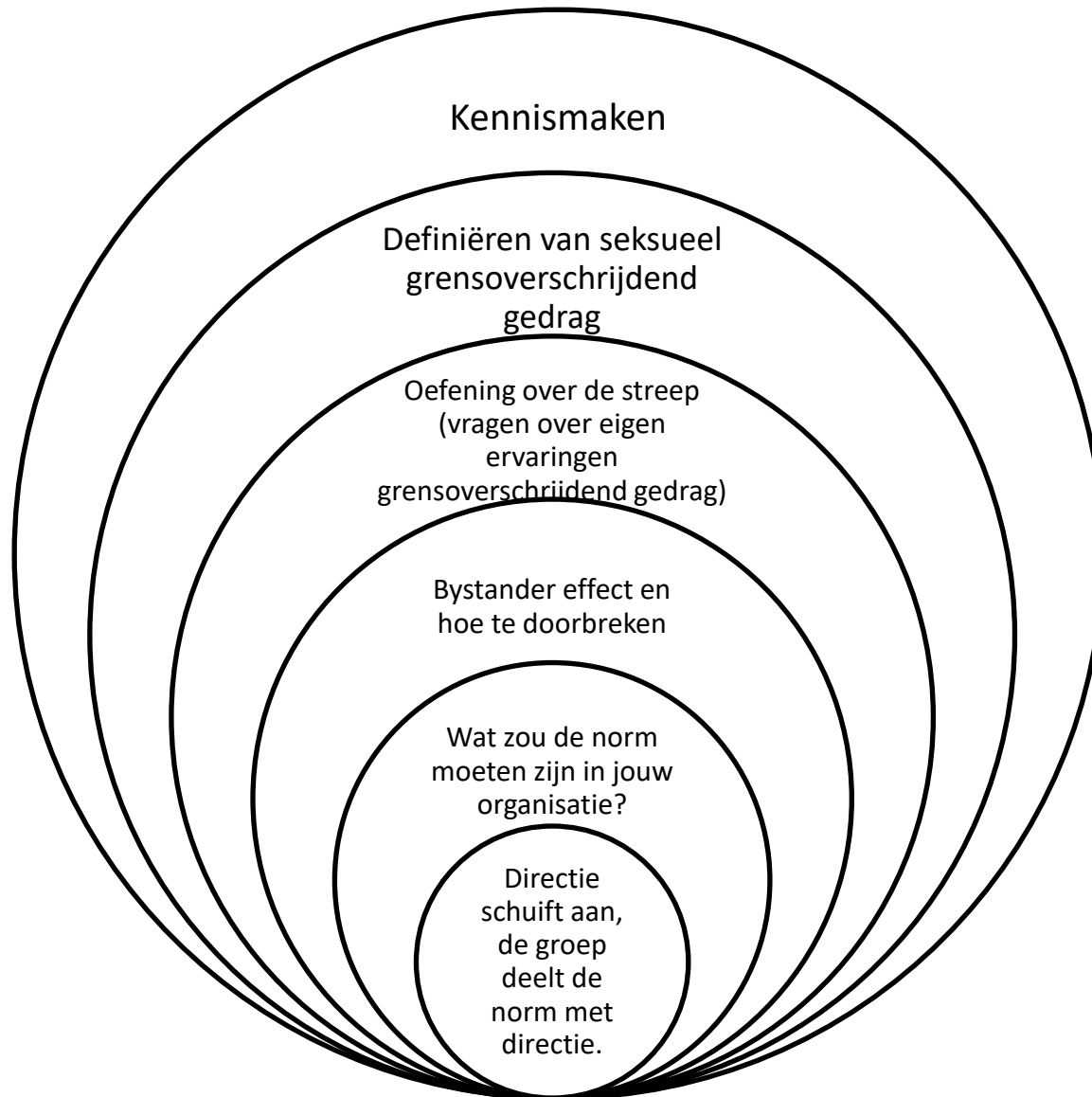


Bespreek tijdens
teambijeenkomsten
de situatie

Leg duidelijk uit wat
er gebeurd is

Vraag naar ieders
beleving (doel
erkenning geven en
verwerking)

Biedt individuele
gesprekken aan ter
ondersteuning



Grenzen stellen als medewerker?

Neem een kort moment
voor jezelf en haal diep
adem

Spreek het keuzemodel
uit:

Voorbeeld: "U zei net
"liefje" tegen mij, u gaat
daarmee over mijn
grens

Als u doorgaat met mij
zo persoonlijk te
benaderen dan ga ik nu
weg

Als u stopt met "Liefje"
en dat soort persoonlijke
woorden te zeggen dan
blijf ik in gesprek

Wat wilt u?



Het totale keuzemodel

Collega: “Zo, dat ziet er lekker uit? En dat loopt hier gewoon maar rond?”

Medewerker:

- “Ik voel me niet prettig als u mij lekker noemt.”
- “Als u doorgaat met mij lekker te noemen, ga ik u nu weg.”
- “Als u daarmee stopt, blijf ik in gesprek.”
- “Wat wilt u?”



Waarom wil je geen “ik-boodschap” gebruiken?

- Je wilt jezelf niet bloot geven bij iemand die er op uit is om je te gebruiken



Het Keuzemodel als paradox

- Daders van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag zijn 100% rationeel, ze benutten hun kansen
- Ze verwachten hun gang te kunnen gaan
- Zij zijn niet vaardig om met beleving van anderen om te gaan
- Zij raken in de war als jij je gevoel benoemt
- Hierdoor blokkeren zij
- Dit werkt als een stop
- Maak wel je keuzemodel af



Als de collega toch doorgaat



- Neem je manager en/of collega in vertrouwen (als hij het niet is)
- Ga dan naar de manager/directeur daarboven
- Ga naar de vertrouwenspersoon
- Ga naar HR of de OR
- Vertel je verhaal en zeg dat dit seksueel grensoverschrijdend gedrag moet stoppen
- Doe aangifte
- Zoek hulp en blijf op jezelf vertrouwen
- Vertel het collega's

Hulp bij verwerking



Drie gesprekken model:

- 1: eerste opvang gesprek
- 2: tweede opvanggesprek met leiding/HR
- 3: derde gesprek na 6 weken (test trauma) keuze professionele hulp

EMDR



- Kortdurende therapie
- Je vertelt je verhaal
- Je ogen volgen een bewegend voorwerp

Naar een veiliger organisatie

bewustzijn/norm, beweging

gedragsverandering

cultuurverandering

veiliger organisatie

minder grensoverschrijdend gedrag

Wie heeft het gedaan?



Meer weten over veroorzakers van grensoverschrijdend gedrag?



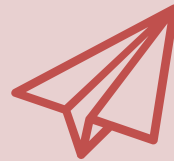
- Lees meer over de narcistische persoonlijkheidskenmerken
- En hoe een psychopathische persoonlijkheid te werk gaat

Dank je wel!

**Voor je aandacht
en betrokkenheid**



Gratis webinars volgen?



**Mail naar:
gerine@agressietraining.nl**