

# Inhoud

Inleiding	9
<b>1 Beestenbende</b>	17
Vroeger was alles beter	19
Wie ben ik? Kijken in de spiegel	21
Duurzame veranderingen beginnen bij onszelf	24
Sociale veiligheid	27
Het risico van cijfers en vooroordelen	34
Werkblad hoofdstuk 1	41
<b>2 De moderne mens</b>	43
Onze eigen sociale leefomgeving	45
Het Sociaal Krachtenveld Model	50
Het individu versus de groep	53
Sociale versnippering binnen organisaties	56
Werkblad hoofdstuk 2	59
<b>3 Als je maar weet dat je dat moet laten</b>	61
Gedrag moet je leren	63
Gedragsregels en omgangsvormen zijn flexibel	66
Cultuurmodel of structuurmodel	70
Het Silomodel <sup>©</sup>	72

De vingervorm van een organisatie	76
Sociale veiligheid en gedragsvorming	80
Gedragsvorming	80
Waarom we de dingen doen die we doen	84
Nog even over normen en waarden	90
Werkblad hoofdstuk 3	92
<b>4 Sociale interacties die storen</b>	95
Storend of grensoverschrijdend	96
Wanneer gedrag grensoverschrijdend wordt	106
Grenzen aan ons gedrag	110
Werkblad hoofdstuk 4	117
<b>5 Risico-organisaties</b>	119
Werk ik in een risico-organisatie?	120
Sterk hiërarchische teams	124
Organisaties met geritualiseerd gedrag	130
Instabiele en flexibele teams	136
De top die voor iedereen bereikbaar is	140
Organisaties waar negatief gedrag de belangrijkste competentie is	143
Waarom de analyse van je eigen organisatie?	147
Werkblad hoofdstuk 5	149
<b>6 Werk aan de winkel</b>	152
Beginnen bij het fundament	154
Gedragsregels	155
Waar is de nar?	162
Analyseer je eigen organisatie	165
Leidinggevend	170
Werkblad hoofdstuk 6	176

<b>7 Tips en overwegingen</b>	178
Werkblad hoofdstuk 7	195
<b>Nabeschouwing</b>	197
Het experiment	197
Geluk en welzijn	200
Lessen uit de natuur hebben waarde	205
Noten	207

# Inleiding

Wie een discussie wil beginnen over grensoverschrijdend gedrag, merkt meteen hoe gepolariseerd we hierover denken. Dit weerspiegelt een bredere trend van polarisatie bij elk gevoelig onderwerp. De ene partij vindt het een overtrokken discussie: 'Je mag ook niets meer zeggen, die woke-types kunnen niets hebben.' De andere partij eist een definitief einde aan discriminatie en seksuele intimidatie, en een einde aan recht praten van alles wat krom is: 'Iedereen die het niet snapt aan de publieke schandpaal!' Natuurlijk begrijp ik heel goed dat er ook veel mensen zijn die genuanceerd kijken naar de discussie, maar ja, die halen helaas de media niet.

Ondanks de spanning en zelfs vijandigheid die bij deze discussie om de hoek komt kijken, vormen juist de heftigheid van de discussie, de polarisatie, en met name het niet komen tot een oplossing de reden dat ik dit boek wil schrijven. Een boek over de beestenbende op de werkvloer.

Ruim 25 jaar geleden pakte ik mijn eerste notitieboekje<sup>1</sup> op om organisatiegedrag om mij heen te observeren en

vast te leggen. Het doel was om de organisatie waar ik werkte en de sociale dynamiek tussen mijn collega's te begrijpen; en daarmee effectiever verandering te kunnen creëren. Immers, als je weet wat er speelt en wat mensen motiveert, dan kun je effectiever mensen beïnvloeden. En in de kern is dat wat ik nog steeds doe: observeren, analyseren, begrijpen en verandering creëren. In die 25 jaar is er al vaker het voornemen geweest om gedrag aan te pakken met zowel storende als grensoverschrijdende kenmerken. Ik betwijfel of we hier ook maar een beetje in zijn geslaagd.

In 2000 pleegde een Belgische postbode zelfmoord. De aanleiding was aanhoudende pesterijen van collega's en leidinggevende. Betrokkenen wijzen nog steeds naar het slachtoffer en menen dat hij het over zichzelf afriep. Toch kwam de overheid in actie, 'dit mocht nooit meer gebeuren', een nieuwe wet moest werknemers beter beschermen. Zelden was een wet zo snel geschreven, aangenomen en in werking gesteld. Toch zijn er twijfels of er iets is veranderd. Deze wet die werkgevers verplicht om bij meldingen van pesten een onderzoek te beginnen en externe adviseurs in te schakelen, moest al snel na de invoering worden aangepast; dit omdat het doen van meldingen door slachtoffers complex bleek en stuitte op hoge drempels. Anno 2024 is er nog steeds discussie over de effectiviteit en ligt er weer een voorstel om de wet aan te passen, omdat uit onderzoek blijkt dat pesten op de werkvloer nauwelijks afneemt, dat melders en getuigen zich niet beschermd voelen en dat er weinig veroordelingen plaatsvinden voor pesten of dat er onvoldoende bescherming en hulp wordt geboden aan de slachtoffers.

In 2012 pleegde een Nederlandse middelbare scholier zelfmoord; in de afscheidsbrief werd duidelijk dat de reden pestgedrag was op school. Op dat moment was ik samen met collega's bezig met onderzoek naar pestgedrag in het onderwijs en daarmee kwamen we terecht in een politiek circus. De publieke discussie werd geleid door een zeer actieve en gedreven staatssecretaris, die het als persoonlijke missie opnam om pesten de kop in te drukken en voor alle leerlingen een veilige schoolomgeving te creëren. Ook in Nederland moest een wet de basis gaan bieden voor deze veilige omgeving. Wetenschappers werden opgeroepen om zo snel mogelijk werkzame programma's te ontwikkelen. Met de vergelijkbare snelheid waarmee het COVID-19-vaccin werd ontwikkeld, kwamen de anti-pestprogramma's de scholen binnenvliegen. Helaas had de staatssecretaris nog geen jaar later andere prioriteiten en verdwenen veel van de goede intenties. De vraag is of er vandaag de dag nou daadwerkelijk minder wordt gepest. Volgens inventarisaties van het Nederlands Jeugdinstituut is er nog steeds geen dalende trend ingezet. Sterker nog: er lijkt een toename door het gebruik van online tools als Snapchat, Instagram en WhatsApp.

In 2022 hebben we in Nederland een groot #metoo-schandaal: *The Voice of Holland*. Zangers en muzikanten die we op handen hebben gedragen, blijken zelf hun handen niet thuis te kunnen houden. Maar *The Voice* blijkt slechts het begin. Niet alleen slachtoffers van seksuele intimidatie en grensoverschrijdend gedrag in medialand melden zich, ook slachtoffers van intimidatie en machtsmisbruik bij zowel de publieke als de commerciële omroep. De politiek reageert en stelt commissies in, iedereen is ervan

overtuigd: ‘er moet iets grondig veranderen’ en daarom worden convenanten getekend. Maar de vraag is: wat is de werkelijk impact en welke verandering zien we over vijf jaar nog terug? Of wachten we weer op een nieuw incident?

De trend die ik wil beschrijven met deze voorbeelden is dat we ontzettend graag actie willen zien, maar dat we niet wezenlijk willen veranderen. Elke keer weer is er actie, of eigenlijk reactie, en alles moet snel en groots. Maar we stellen ook snel onze prioriteiten weer bij naar wat ze voorheen waren. En we worden snel afgeleid. Politiek en media hebben een spanningsboog die zo lang duurt tot het volgende incident de aandacht opeist.

De politiek reageert graag met het instellen van een commissie op een incident, waarmee ze actiebereidheid toont. Maar een dik rapport met conclusies verandert niets. Een werkgever is graag bereid een werkgroep in het leven te roepen, een loket te openen, registratie van incidenten te faciliteren en te vereenvoudigen om daarmee te laten zien dat er actie wordt ondernomen. Maar door alleen een registratie op te zetten en slachtoffers serieus te nemen, verander je geen gedrag – je pakt de bron niet aan.

De reden dat we vaak niet toekomen aan veranderen is omdat we rituelen en gedragspatronen koesteren. Omdat echt iets veranderen betekent dat we soms bereid moeten zijn om iets aan de structuur en de kern van de organisatie te veranderen. Omdat het gaat over consequenties en proactief acteren. Omdat we mensen op een voetstuk plaatsen om wat ze doen of wat ze kunnen – zonder dat we willen kijken naar wat de impact is van deze ongekende lof, naar hoe deze mensen zich ontwikkelen en naar wat het

met hen doet. Maar vooral omdat het ook gaat over in de spiegel te kijken.

Het is belangrijk dat we de discussie lostrekken van alleen de (beladen) term ‘grensoverschrijdend gedrag’. Ja, we moeten dit gedrag aanpakken en ervoor zorgen dat iedereen zich veilig kan voelen in een organisatie. In de praktijk krijgt iedereen regelmatig te maken met storend gedrag. Volgens inventarisaties door het Centraal Bureau van de Statistiek<sup>2</sup> heeft gemiddeld een op de vijf volwassenen te maken (gehad) met pestgedrag. Maar er zijn grote verschillen in de ervaringen, afhankelijk van persoonlijke kenmerken, zoals seksuele geaardheid. Overzichtscijfers over seksueel grensoverschrijdend gedrag zijn moeilijker te reconstrueren, een op de twee vrouwen en een op de vijf mannen heeft ermee te maken gehad,<sup>3</sup> maar deze cijfers gaan over een heel breed palet van gedragingen en weer spiegelen vaak een langere periode – het is niet een inventarisatie over de periode van bijvoorbeeld een jaar. De kern is dat niet iedereen jaarlijks te maken krijgt met grensoverschrijdend gedrag. En dat dat ook afhankelijk is van wie en wat je bent. Soms is de kans zelfs klein dat je slachtoffer zult worden van grensoverschrijdend gedrag als pesten of seksuele intimidatie. Wel krijgt iedereen regelmatig te maken met storend gedrag. Maar een optelsom van veel kleine storende interacties kan ertoe leiden dat er uiteindelijk sprake is van grensoverschrijdend gedrag. Om het voor dit moment te verduidelijken: een eenmalige seksistische grap is storend, herhaalde seksistische opmerkingen leiden tot grensoverschrijdend gedrag. Hetzelfde geldt voor een misplaatste plagerij: die is storend, maar wordt deze



herhaald dan is het pesten, en dus grensoverschrijdend. Hierom heeft het begrip ‘storend gedrag’ mijn voorkeur, dit zal ik ook in hoofdstuk 1 en 3 verder toelichten.

Het is tijd voor verandering, is mijn opvatting. We reageren graag op symptomen, en zeker als die de media halen, maar we besteden veel te weinig tijd aan de aanpak van de kern van het probleem. Daarom ga ik in hoofdstuk 2, 3 en 4 in op de basis: wat de impact is van veranderende sociale structuren op ons gedrag, hoe omgangsvormen en gedrag en gedragsregels in organisaties ontstaan, maar ook hoe we risico-organisaties kunnen herkennen (hoofdstuk 5). In de laatste hoofdstukken wil ik ingaan op wat we concreet kunnen doen. Bij elk hoofdstuk heb ik een werkblad toegevoegd met één en meerdere casussen en een aantal vragen. Doel hiervan is dat jij zelf kunt reflecteren op hoe jouw omgeving eruitziet als het gaat over storend gedrag en grensoverschrijdend gedrag, en dat jij ook stappen kunt maken om te komen tot een verandering.

In dit boek wil ik focussen op actie, op verandering met impact. Grensoverschrijdend en storend gedrag zijn beladen onderwerpen – soms helpt het om vanuit een andere insteek hierover na te denken, om tot oplossingen te komen. Daarom kijk ik naar de natuur, naar onze naaste verwanten, zoals chimpansees. Op die manier onderzoek ik hoe ons oergedrag zich verhoudt tot ons handelen in de moderne maatschappij. Hoe gaan andere diersoorten om met storend gedrag en grensoverschrijdend gedrag? Aan de hand van de antwoorden op deze vragen komen we tot de kern van het probleem. Op basis daarvan kunnen we samen identificeren wat er nodig is voor structurele ver-

andering en hoe we dit nu écht in praktijk gaan brengen.

Misschien is de eerste verandering dat we ons focussen op wat storend gedrag is en dat we ervoor openstaan dit te herkennen, te erkennen en aan te pakken:

*‘Sociale interacties die storen zijn gedragingen tussen individuen (twee of meer) die verschillende rollen hebben en die leiden tot beschadiging, lijden, stress, pijn, disfunctioneren of energieverlies bij de betrokkenen of bij andere leden van de groep.’*