

Grensoverschrijdend gedrag

Omstanders als buffer

Grensoverschrijdend gedrag heeft enorme impact op de slachtoffers. Sociale steun van omstanders blijkt een belangrijke buffer te zijn. Helaas ontbreekt het daar vaak aan. Hoe komt dat? En wat valt ertegen te doen? Een praktijkcasus.

tekst Alie Kuiper

Kirsten werkt als trainee bij een internationaal olie- en gasbedrijf. Net afgestudeerd als econoom is ze na een interne opleiding begonnen op de afdeling controlling. Het is van oudsher een mannenbedrijf. Ook in dit team treft ze alleen mannelijke collega's.

Op haar eerste werkdag introduceert de leidinggevende Kirsten met: "Nu hebben we ook iets leuks om naar te kijken." De meeste collega's lijken dat wel een grappige opmerking te vinden. Kirsten past daarop haar outfit aan en verschijnt voortaan in een lange broek met coltrui of een hooggesloten bloes.

Doe mee met rokjesdag

Dat weerhoudt de leidinggevende niet van opmerkingen over haar uiterlijk. 'Spannend wat eronder zit' of bij de eerste lentedag: 'Wanneer ga jij ook mee-

doen aan rokjesdag?' Sommige collega's roffelen ter instemming even met hun vingers op hun bureau, anderen gaan door met hun werk.

Een collega met wie ze een keer oploopt naar de parkeerplaats vertelt dat hij met haar te doen heeft. Dat het niet aan haar ligt, maar dat de leidinggevende nu eenmaal niet met mooie jonge vrouwen kan omgaan.

Tijdens een tussentijds evaluatiegesprek met HR over het traineeship vertelt Kirsten dat ze de opmerkingen van haar leidinggevende over haar uiterlijk heel ongemakkelijk vindt. HR vindt dat ze de opmerkingen over de rokjes moet zien als een compliment: ze heeft toch vast benen die gezien mogen worden?

Collega aan de hoteldeur

Bij een meerdaags werkbezoek aan een van de fabrieken verblijft Kirsten met

twee collega's in hetzelfde hotel. Een van hen begint Kirsten tijdens het diner te bevragen over haar liefdes- en seksleven. Wat jammer toch dat een mooie sexy vrouw als zij alleen is. Of



valt ze soms op vrouwen, dat zou wel zonde zijn. Volgens de andere collega hebben vrouwen die lesbisch zijn nog nooit een goede beurt van een man gehad.

Tegen middernacht krijgt ze ineens appjes van een van die collega's. Hij komt zo langs, alleen is ook maar alleen, en even later bonst hij op de deur. Kirsten zegt dat hij weg moet gaan. Pas na vijf lange minuten doet hij dat uiteindelijk. In paniek belt ze een vriendin, die aanbiedt haar te komen halen. Daarop pakt ze haar spullen.

Traineeship ten einde

Bij HR meldt ze niet terug te willen naar de afdeling van controllers. Dit luidt meteen het einde in van haar traineeship: ze is weggelopen en kan niet zomaar naar een andere afdeling. Boosheid, verdriet en vooral ook teleurstelling over het ontbreken van steun van omstanders vechten bij Kirsten om voorrang.

HR vindt dat je opmerkingen over rokjesdag moet zien als een compliment

Uiteindelijk besluit ze het te beschouwen als een ervaring die haar *sadder and wiser* heeft gemaakt. Totdat de rekening op de mat valt voor de kosten van het traineeship. Bij een voortijdig vertrek door eigen toedoen zou ze contractueel gebonden zijn aan het terugbetalen van alle kosten: 12.500 euro.

Kirstens eigen schuld

Een klacht van Kirsten bij de afdeling compliance op het hoofdkantoor in de VS leidt uiteindelijk tot een onderzoek. Daarbij worden alle collega's van controlling gehoord. Hieruit komt naar vo-

ren dat sommigen van hen de opmerkingen van de leidinggevende wel weten te waarderen. Want een beetje humor bij het saaie cijferwerk helpt hen de dag door.

Sommige van deze omstanders wijten de situatie vooral aan Kirsten zelf: moet ze als vrouw maar niet in een mannenbedrijf gaan werken. Anderen vinden dat Kirsten assertiever had moeten zijn. Ze had gewoon moeten zeggen dat ze de opmerkingen van de leidinggevende en die van de collega's tijdens het werkbezoek vervelend vond. Het weglopen uit het hotel zien ze als een zwaktebod. »



Voor omstanders is de eigen veiligheid van groot belang om te durven inspringen

Geen openlijke steun

De collega's die wel met Kirsten te doen hebben, durven haar niet openlijk te steunen. Zij vinden het te riskant tegen de leidinggevende en zijn 'supporters' in te gaan. Een enkeling is bang om geassocieerd te worden met Kirsten als doelwit, waardoor zijzelf ook risico lopen om doelwit te worden.

Eén collega vreest voor de verlenging van zijn tijdelijke contract als hij de leidinggevende aanspreekt op zijn gedrag. Deze collega had Kirsten als enige wel een hart onder de riem gestoken.

Ontbreken sociale steun

Seksuele intimidatie en andere ongewenste omgangsvormen op het werk hebben een grote impact op de slachtoffers. Dit blijkt uit de vele onderzoeken die er inmiddels wereldwijd zijn uitgevoerd.

Psychosociale arbeidsbelasting – ongewenste omgangsvormen en werkdruk – is in Nederland oorzaak van het merendeel van het ziekteverzuim. Daarbinnen zijn ongewenste omgangsvormen verantwoordelijk voor veel langdurig verzuim.

Een belangrijke buffer tegen de negatieve impact van grensoverschrijdend gedrag blijkt sociale steun te zijn. Net als bij Kirsten vinden veel slachtoffers het ontbreken van sociale steun van collega's vaak erger dan het grensoverschrijdende gedrag zelf. Aandacht voor de rol van omstanders (*bystanders*) bij ongewenste omgangsvormen is dus van groot belang.

In het huidige discours lijkt daarmee echter ook de verantwoordelijkheid voor het stoppen van het grensoverschrijdende gedrag bij de omstander neergelegd te worden. Waardoor we dreigen te vergeten dat die verantwoordelijkheid – ook juridisch – primair bij de werkgever ligt.

Robuust beleid nodig

Zoals ook uit de casus van Kirsten naar voren komt, is voor omstanders de eigen veiligheid van groot belang om te

durven inspringen¹. Dat vraagt binnen organisaties om een robuust beleid. Beleid waarmee alle sleutelfiguren, (top-) management, maar ook HR en de werknemersvertegenwoordigers, uitstralen dat grensoverschrijdend gedrag niet acceptabel is.

Beleid ook waarmee de risico's op grensoverschrijdend gedrag worden weggenomen of beheerst, zoals de Arboret voor schrijft. Waarbij gelijke machtsverhoudingen realiseren tussen de seksen de beste preventie is tegen vormen van seksuele intimidatie.

In de tussentijd zijn op hun taak berekende leidinggevend onmisbaar. Leidinggevend die zelf het goede voorbeeld geven en interveniëren in situaties van (seksuele) pesterijen. Daarnaast is het zaak de medewerkers die last ervaren, maar ook de omstanders die inspringen, te beschermen tegen benadeling.

Bewustwording

Als dat 'staat', kunnen bystanderprogramma's die zich richten op de omstanders van grensoverschrijdend gedrag succesvol zijn.

Dat begint met bewustwording van wat seksuele intimidatie, pesten en discriminatie is en wat de gevolgen ervan zijn voor de slachtoffers. Voor een aantal van Kirstens collega's waren de opmerkingen van de leidinggevende over haar uiterlijk een 'verzetje', humor, een welkome afleiding. Voor Kirsten hakte het erin. Ze ging zich zelfs anders kleden, in de ijdele hoop verschoond te blijven van opmerkingen.

In het verlengde daarvan moet duidelijk worden dat de 'onschuldige' opmerkingen over het uiterlijk of seksleven van een collega een voedingsbodem vormen voor verdergaand grensoverschrijdend gedrag. Zoals Kirsten overkwam tijdens haar dienstreis.

Victim blaming

En last but not least moeten in een bystandersprogramma de (voor)oorde-

len die leiden tot victim blaming worden ontkracht. Enkele collega's van Kirsten maakten zich hier schuldig aan. Slachtoffers zijn niet verantwoordelijk voor het ontstaan van grensoverschrijdend gedrag en ook niet voor het stoppen ervan.

Dat laatste is ook praktisch onmogelijk: voor slachtoffers die proberen een lastigvaller te stoppen, blijkt de situatie bijna altijd te verslechteren. Zeker als machtsverschillen een rol spelen.

Niet standalone

Maar pas op: een bystandertraining als standalone module parachuteren in een organisatie zonder inbedding in een robuust beleid kan een verkeerd signaal afgeven. Namelijk dat het vooral op de omstanders zou neerkomen om pestgedrag te stoppen. Daarbij kunnen die omstanders ook nog eens een schuldgevoel ontwikkelen als zij verzuimen openlijk voor een slachtoffer in de bres te springen.

Dit alles neemt niet weg dat iedereen op het werk slachtoffers altijd kan steunen door hun te vertellen dat ze hebben gezien wat er is gebeurd. Zoals die ene collega van Kirsten ook deed. Openlijke steun zonder een stevig beleid vraagt echter om onverschrokken heldenmoed, met risico's voor de eigen positie.

Kortom, sociale steun door collega's kan helpen de impact van grensoverschrijdend gedrag voor slachtoffers te verminderen. Maar omstanders kunnen nooit verantwoordelijk worden gesteld voor het stoppen ervan.

Voor Kirsten leidde het onderzoek op instigatie van het Amerikaanse hoofdkantoor tot de conclusie dat haar vertrek als trainee niet aan haar verwijtbaar was. Ze hoefde de boete van 12.500 euro daarom niet te betalen. Maar de hele affaire was wel een erg valse start van haar werkzame leven. «

Alie Kuiper is bedrijfskundige, gespecialiseerd in de aanpak van ongewenste omgangsvormen op het werk. Ook begeleidt zij vertrouwenspersonen.

Noot

¹ The Role of Bystanders in Workplace Bullying: An Overview of Theories and Empirical Research, M. Pouwelse, R. Mulder en E. Gemzoe Mikkelsen (2021) uit Pathways of Job-related negative Behaviour. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, Springer