

Help : we hebben een melding van ongewenste omgangsvormen!

Wat moet je als leidinggevende doen? Korte handleiding.

Wat moet je als leidinggevende doen wanneer je een melding hebt van ongewenste omgangsvormen? We hebben allemaal kunnen lezen hoe dit volledig ontspoorde in diverse organisaties. We worden ook gebeld om advies door leidinggevendenden die vastlopen. Regelmatig leidt handelingsonbekwaamheid tot grote schade voor alle partijen. De behandeling van een melding van grensoverschrijdend gedrag is een uitermate precair proces, wat vraagt om uiterste zorgvuldigheid om ieders belangen recht te doen. Voor mij staat boven alles dat de moedige melders van ongewenste omgangsvormen beschermd dienen te worden, een veilige werkplek moet worden geboden en recht moet worden gedaan.

Wat kunnen leidinggevendenden leren van wat er bij andere organisaties is misgegaan?

Allereerst: zorg als leidinggevende dat je beleid op orde is en werkbaar en dat het beleid leeft in de organisatie, zeker bij alle leidinggevendenden. Zie ook mijn tien tips voor leidinggevendenden met betrekking tot het laten leven van het beleid in de organisatie. Vervolgens: neem als leidinggevende elke melder van ongewenste omgangsvormen serieus. Voer een veilig opvanggesprek met de melder, bied ruimte voor verhaal en emotie. De leidinggevende draagt er zorg voor dat het verhaal van de melder helder op tafel ligt. De leidinggevende laat ook weten aan de betrokkene, dat nu het bij leidinggevende ligt, er geen sprake meer kan zijn van niets doen en vertrouwelijk houden. Immers de leidinggevende is per definitie verantwoordelijk voor de veiligheid op de werkplek. Daarna staat bij de aanpak door leidinggevendenden van meldingen over ongewenste omgangsvormen, **hoor en wederhoor** voorop. Er moet eerst een gesprek met vermeende lastveroorzaker plaatsvinden over de aard van de aantijgingen. Als alles in kaart is gebracht, kan een situatie op meerdere manieren worden aangepakt. De aanpak hangt af van de specifieke situatie en in sommige gevallen kan ook rekening worden gehouden met de wens van de melder. De verschillende mogelijkheden zijn onder andere een bewustwordingsgesprek, de veroorzaker verantwoordelijkheid laten nemen met welgemeende excuses, een correctie gesprek (waarschuwing en aantekening in het dossier),

de veroorzaker aanspreken op vermeend gedrag, coaching, een (extern) begeleidingstraject om bewustwording en gedragsverandering te realiseren en te borgen, zelf als leidinggevende de situatie nader onderzoeken, onafhankelijk extern onderzoek initiëren en de geadviseerde maatregelen uitvoeren. (Soms kan in bepaalde specifieke omstandigheden zelfs ook aangifte worden gedaan.) De geadviseerde maatregelen na onderzoek kunnen zijn: coaching op gedrag, een functioneringstraject, overplaatsing, op non-actief zetten met voornemen tot ontslag en ontslag.

Maak een zorgvuldige afweging van de voor- en nadelen van deze verschillende mogelijke manieren van aanpak/de verschillende keuzemogelijkheden vanuit 'de escalatieladder'. Spar hierover met de vertrouwenspersoon, HR of andere materiedeskundige.

Zorgvuldigheid

Zorgvuldigheid is van groot belang, want zowel klagers als beklagden verdienen bescherming. Uiteraard wil je als werknemer een melder beschermen. Maar in ons rechtssysteem is iedereen onschuldig totdat het tegendeel bewezen is. Een beklagde heeft dus ook recht op bescherming, hoor en wederhoor en onafhankelijk onderzoek. Je mag iemand niet zondermeer op non-actief zetten, schorsen, van de werkvloer verwijderen of ontslaan. Tenzij er sprake is van zulke ernstige feiten dat een zware maatregel gerechtvaardigd is, moet er eerst een goed dossier zijn gevormd en moet betrokkene zijn aangesproken op zijn/haar gedrag. Het is dan aan te raden om een specialist op het gebied van arbeidsrecht te raadplegen. Daarmee beperk je het risico dat de situatie uit de hand loopt.

Stap voor stap

Gesprekken en waarschuwingen moeten schriftelijk zijn vastgelegd en iemand moet een kans krijgen zich te verbeteren.

Volg daarbij de beschreven procedures in het eigen beleid van de organisatie.

Pas na een eventueel onderzoek zijn mogelijke maatregelen aan de orde.

Je kunt alleen iemand op non-actief stellen (schorsen hangende het onderzoek) als iemand medewerking aan het onderzoek weigert, zich niet houdt aan afspraken over het vermijden van contact met melders of bij heel ernstige feiten. Schorsen; op non-actief stellen Je hoeft niet altijd het zware middel schorsen te hanteren. Overweeg of je kunt volstaan met de vermeende veroorzaker een 'time out' te geven; dus de tijd geven er even niet te zijn.

Delicaat evenwicht

Een te strikt beleid kan ook tegen je werken. Stel dat meteen duidelijk is dat de feiten zeer ernstig zijn en er een overdaad aan bewijs is. Als het regelement dan eerst drie waarschuwingen voorschrijft, ben je daaraan gebonden. Als leidinggevende heb je na het opvanggesprek de regie. Maak na het gesprek een zorgvuldige afweging wat in deze situatie de volgende stap moet zijn.

In het algemeen zien we vaak uitersten, of een organisatie veegt een melding te gemakkelijk onder het vloerkleed of schiet door in een al te grote voortvarendheid. Het zijn ook delicate, kwetsbare processen die om doorlopend finetunen vragen. Onervarenheid en ondeskundigheid op dit terrein spelen daarbij ook vaak een rol. Het mankeert dan niet aan goede bedoelingen om op te komen voor medewerkers die zich onveilig voelen, maar het resultaat kan toch funest zijn. Een nachtje erover slapen, overleg met deskundigen of met de vertrouwenspersoon of collegiaal overleg zijn mogelijkheden om te voorkomen dat je in je eentje als leidinggevende iets gaat doen waardoor je goed bedoeld de plank mislaat. Neem de tijd. Even nadenken en weloverwogen keuzes maken voor het vervolg, is altijd beter dan in de haast fouten maken. Fouten hebben vaak vreselijke gevolgen voor velen en tasten het imago aan van de betrokkenen, jezelf en de organisatie.

Veiligheid voor iedereen

In elke organisatie moet je de ruimte nemen om met elkaar de omgangsvormen te bespreken en de veiligheid te creëren om elkaar zo nodig aan te spreken op gedrag. Transparantie klinkt mooi maar publiciteit is doorgaans schadelijk voor alle partijen en belemmerend voor een zorgvuldig onderzoek van de feiten en omstandigheden. Heb als leidinggevende bij een melding ook oog voor de hele organisatie. Is dit een losstaand, eenmalig incident of zegt het iets over de onveiligheid op die afdeling of over de cultuur in de organisatie? Wat doe je richting de werkomgeving? Is een RI&E of MTO of signalenonderzoek nu zinvol? Hoe communiceer je intern over de situatie en later over de genomen maatregelen? Is er een belang voorlichting of training te geven aan de leidinggevendenden en of de medewerkers?

Tot slot

Mediation is een mooi instrument en vrij laag op de 'escalatieladder', maar geeft aanzienlijk minder potentie tot herstel van verstoorde relaties, wanneer een situatie al openbaar is geëscaleerd. Herstel van relaties kun je niet afdwingen.

Conclusie: Zorg dat het beleid op orde is en dat het leeft in de organisatie en medewerkers er vertrouwen in hebben. Neem signalen en meldingen altijd serieus. Zorg dat je als

leidinggevende bent toegerust om vanuit zorgvuldige afweging de juiste stappen te zetten en laat je waar nodig door deskundigen adviseren in dit delicate proces. Soms rest er geen ander rendement dan dat de betreffende organisatie en alle andere organisaties leren van gemaakte fouten.

In grote lijnen is deze korte handleiding ook bruikbaar voor integriteitskwesaties.