

Seksuele intimidatie op de werkvloer

**Verkenkend onderzoek naar manieren om
seksuele intimidatie te voorkomen**



Projectnummer P0280

Rapport voor het College voor de Rechten van de Mens

Auteurs: Noortje Hippert | Sonja van der Kemp | Mirjam Engelen

© 10 oktober 2023 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

1	Inleiding	8
1.1	Doel van het onderzoek	8
1.2	Definities	9
1.3	Uitgangspunten	9
1.4	Opzet van het rapport	11
2	Creëer een klimaat voor verandering	12
2.1	Zorg voor sociaal leiderschap	12
2.2	Breng risicofactoren in kaart	13
2.3	Formuleer een strategie en ontwikkel beleid voor de cultuurverandering	14
3	Betrek de hele organisatie bij de cultuurverandering	18
3.1	Draag visie en beleid actief uit	18
3.2	Creëer bewustwording bij iedereen in de organisatie	19
3.3	Stimuleer het melden van seksuele intimidatie	22
4	Zorg voor borging van de nieuwe cultuur	24
4.1	Blijf monitoren om een vinger aan de pols te houden	24
4.2	Update het beleid periodiek	25
4.3	Blijf het onderwerp seksuele intimidatie regelmatig agenderen	25
5	Casusbeschrijving brancheorganisatie	27
6	Casusbeschrijving onderwijsinstelling	30
7	Casusbeschrijving mediabranche	33
	Bijlage 1: Achtergrondinformatie over het belang van de aanpak van seksuele intimidatie	36
	Bijlage 2: Onderzoeksverantwoording	38
	Bijlage 3: Gehanteerde begrippen en definities	39
	Bijlage 4: Verandermodel van Kotter	41

Samenvatting

Het doel van dit verkennende onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de manier(en) waarop organisaties seksuele intimidatie op de werkvloer kunnen voorkomen, zodat het College voor de Rechten van de Mens op basis daarvan tips en inspiratie kan bieden aan werkgevers. De verkenning richtte zich met name op seksuele intimidatie door internen (collega's en leidinggevenden). Deze samenvatting geeft een globaal overzicht van de stappen die van belang zijn bij het voorkomen van seksuele intimidatie.

Concrete praktijkvoorbeelden van drie organisaties die werken aan het voorkomen van seksuele intimidatie zijn terug te vinden in de rest van het rapport. Cultuurverandering is nodig om seksuele intimidatie op de werkvloer te voorkomen. Deze verkenning zet uiteen welke stappen een organisatie kan nemen die bijdragen aan deze cultuurverandering. Bij een cultuurverandering gaat het om een verandering in gedrag en in 'mindset' van iedereen in de organisatie. Zo'n verandering vraagt daarom om een actieve inzet en structurele aandacht.

Ten eerste is het belangrijk een klimaat voor verandering te creëren. Vervolgens is het van belang dat het onderwerp gaat leven in de gehele organisatie. De hele organisatie moet betrokken zijn en er moet draagvlak zijn voor de beoogde interventies of veranderingen. Wanneer deze eerste twee stappen zijn gezet kan de focus worden verlegd naar de borging van de nieuwe werkcultuur.

Hieronder staan verschillende elementen genoemd om elk van de drie stappen succesvol te doorlopen. Deze beschreven elementen zijn voor iedere organisatie van belang, maar behoeven maatwerk. Hoe een organisatie deze elementen invult is afhankelijk van de kenmerken van de organisatie en van de visie en behoeften van de medewerkers. De volgorde waarin organisaties deze elementen uitvoeren kan verschillen, maar logischerwijs start je met het creëren van een klimaat voor verandering, en betrek je daarna de hele organisatie bij de verandering. Sommige elementen kunnen ook tegelijkertijd worden uitgevoerd.

1. Creëer een klimaat voor verandering

Welke stappen kun je zetten?	Waarom?	Hoe?
Stimuleer sociaal leiderschap.	Bestuur en management bepalen door het uitdragen van het belang en voorbeeldgedrag mede de inzet op de verandering gericht op het voorkomen van seksuele intimidatie.	• Ontwikkelen van kennis bij bestuur en management door scholing of training.
Maak een probleemanalyse: breng risicofactoren in kaart.	Door inzicht in de risicofactoren kunnen gerichte maatregelen worden ingezet om risico's te verminderen die passen bij de organisatie.	• Uitzetten van een enquête onder medewerkers. • Gesprekken voeren met medewerkers.
Formuleer strategie en beleid.	Het is voor iedereen in de organisatie duidelijk wat de organisatie wil bereiken en welke stappen daarvoor gezet worden.	• Formuleren van doel en visie. • Vaststellen van een aanpak met concrete activiteiten.
Stel vertrouwenspersonen aan.	Belangrijk dat medewerkers zich kunnen melden bij iemand wanneer ze seksuele intimidatie ervaren of waarnemen.	• Vertrouwenspersonen aanstellen die beschikken over de juiste vaardigheden.
Stel gedragsregels/ gedragscode op.	Gedragsregels fungeren als een normatief kader voor de omgang met elkaar en creëren duidelijkheid wat wel of niet getolereerd wordt.	• Opstellen door input van medewerkers uit alle lagen in de organisatie • Gedragsregels actief communiceren naar medewerkers toe.

2. Betrek de hele organisatie bij de cultuurverandering

Welke stappen kun je zetten?	Waarom?	Hoe?
Draag visie en beleid actief uit.	Iedereen in de organisatie moet worden bereikt, zodat het beleid breed bekend is.	• Beleid verspreiden door algemene communicatiemiddelen of via leidinggevenden. • Het inzetten van ambassadeurs die het beleid verspreiden.
Creëer bewustwording bij iedereen in de organisatie.	Om tot een gedragsverandering te komen, is een intrinsieke motivatie voor verandering bij medewerkers van belang. Hier is bewustwording bij nodig.	• Seksuele intimidatie bespreekbaar maken, bijvoorbeeld op teamniveau, tijdens bijeenkomsten en/of trainingen. • Maak het onderwerp onderdeel van de introductie voor nieuwe medewerkers.
Geef bekendheid aan vertrouwenspersonen.	Bekendheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen is belangrijk voor laagdrempeligheid om op vertrouwenspersoon af te stappen voor medewerkers.	• Voorlichting over de rol van de vertrouwenspersonen. • Inzetten van vertrouwenspersonen als ambassadeur of trainer. • De juiste opvolging van het oplossen van ontvangen meldingen door de vertrouwenspersoon
Zorg voor kennis bij iedereen in de organisatie.	Kennis draagt bij aan het bespreekbaar maken van het onderwerp, het signaleren van seksuele intimidatie en biedt handelingsperspectief.	• Kennis verhogen over (het signaleren van) seksuele intimidatie en handelingsperspectief door trainen medewerkers.
Creëer handelingsperspectief specifiek voor leidinggevenden.	Leidinggevenden moeten het onderwerp bespreekbaar kunnen maken en juist in kunnen grijpen bij incidenten.	• Geef leidinggevenden extra training hoe zij het best het gesprek aan kunnen gaan met hun medewerkers en hoe te handelen bij meldingen.

3. Zorg voor borging van de nieuwe werkcultuur

Welke stappen kun je zetten?	Waarom?	Hoe?
Blijf monitoren om zo vinger aan de pols te houden.	Door zicht te houden op de sociale veiligheid is het mogelijk om de gewenste cultuur te behouden en kan op tijd worden ingegrepen wanneer de sociale veiligheid verandert.	• Zet een jaarlijkse enquête uit onder medewerkers. • Toets het onderwerp kwalitatief bij vertrouwenspersonen / ambassadeurs. • Zet een anoniem meldpunt op.
Update het beleid periodiek.	Het beleid en de gedragscode moeten passend blijven. Het gedachtegoed van medewerkers in de organisatie is onderhevig aan bijvoorbeeld maatschappelijke ontwikkelingen. Draagvlak van medewerkers voor het beleid blijft namelijk nodig.	• Update het beleid regelmatig. Pas het aan op basis van (nieuwe) input van medewerkers.
Blijf het onderwerp seksuele intimidatie regelmatig agenderen.	Om een verandering vast te houden moet het onderwerp seksuele intimidatie levend gehouden worden.	• Zet communicatiekanalen van de organisatie in. • Maak een communicatieplan. • Ambassadeurs en leidinggevenden bespreken het onderwerp met medewerkers.

1 Inleiding

In opdracht voor het College voor de Rechten van de Mens hebben De Beleidsonderzoekers verkennend onderzoek gedaan naar hoe seksuele intimidatie op de werkvloer voorkomen kan worden.

Seksuele intimidatie is een vorm van discriminatie op grond van geslacht (artikel 1a van de Algemene Wet Gelijke Behandeling) en daarmee een schending van mensenrechten. Werkgevers hebben de plicht hun werknemers te beschermen tegen seksuele intimidatie en andere vormen van ongewenst gedrag. Het Verdrag van Istanbul, een verdrag van de Raad van Europa dat beoogt geweld tegen vrouwen te voorkomen en te bestrijden, onderstreept dat geweld tegen vrouwen, waaronder seksuele intimidatie, een schending van mensenrechten is en een vorm van discriminatie van vrouwen. Het verdrag brengt met zich mee dat de overheid onder meer wetgevende maatregelen moet treffen die eraan bijdragen dat vrouwen zijn gevrijwaard van geweld. Meer informatie over het belang van de aanpak van seksuele intimidatie op de werkvloer en verplichtingen ten aanzien van cultuurverandering is beschreven in bijlage 1.

1.1 Doel van het onderzoek

Het doel van dit verkennende onderzoek is meer inzicht te krijgen in de manier(en) waarop organisaties seksuele intimidatie op de werkvloer kunnen voorkomen door middel van (aspecten van) cultuurverandering, zodat het College op basis daarvan tips en inspiratie kan bieden aan werkgevers. Het onderzoek richt zich met name op seksuele intimidatie door internen (collega's en leidinggevenden).

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Op welke manier(en) kan binnen bedrijven een cultuurverandering tot stand komen met als doel seksuele intimidatie op de werkvloer te voorkomen?

Deze vraag hebben we beantwoord op basis van een verkennend literatuuronderzoek, interviews met zeven experts op het gebied van de aanpak van seksuele intimidatie en/of cultuurverandering en interviews met drie organisaties die in de praktijk werken aan het voorkomen van seksuele intimidatie in hun eigen organisatie.

Alle geraadpleegde experts onderschreven de toegevoegde waarde van meer praktijkvoorbeelden voor organisaties die met dit onderwerp aan de slag willen gaan. Tegelijkertijd kenden zij nauwelijks organisaties die echt een cultuurverandering hebben doorgemaakt. Meerdere experts hebben bevestigd dat er nog niet of nauwelijks voorbeelden van organisaties zijn die (gestructureerd en planmatig) een cultuurverandering hebben gerealiseerd. Alhoewel er op veel verschillende manieren gezocht is naar organisaties die een cultuurverandering hebben gerealiseerd, en hun ervaringen daarmee wilden delen, is dit dan ook niet gelukt. De organisaties die bezig zijn met het voorkomen van seksuele intimidatie hebben vaak nog maar een aantal stappen gezet. Dat maakt veel organisaties waarschijnlijk terughoudend om hierover naar buiten te treden. Ook hebben organisaties meestal geen specifieke aanpak voor seksuele intimidatie, maar een breder beleid gericht op sociale veiligheid. De drie organisaties die aan dit onderzoek hebben meegewerkt door hun ervaringen (anoniem) te delen, behoren tot de groep die diverse stappen heeft gezet om seksuele intimidatie op de werkvloer te voorkomen, maar zijn ook nog bezig met het verder ontwikkelen en borgen van hun aanpak. De onderzoeksverantwoording is opgenomen in bijlage 2.

1.2 Definities

Hieronder volgt een beschrijving van de begrippen ‘seksuele intimidatie’ en ‘cultuurverandering’ die in dit rapport centraal staan. Een uitgebreider overzicht van gehanteerde begrippen en definities is te vinden in bijlage 3.

Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie is een vorm van seksueel grensoverschrijdend gedrag dat zich in allerlei situaties kan voordoen, ook op de werkvloer¹. Bij seksuele intimidatie vertoont iemand gedrag met een seksuele lading wat leidt tot een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie². Het gaat om iedere vorm van seksuele toenadering of seksueel gedrag dat door het slachtoffer als ongewenst wordt ervaren³. Dit kan zorgen voor een aantasting van (het gevoel van) veiligheid en de lichamelijke en geestelijke integriteit van slachtoffers⁴ ⁵. De subjectieve beleving van het slachtoffer staat centraal: niet de intentie van degene die dit gedrag vertoont.

Cultuurverandering

Cultuurverandering in de bedrijfsvoering is erop gericht om actief het gedrag binnen het bedrijf te veranderen. Door gedrag te stimuleren kan een gewenste cultuurverandering in gang worden gezet. Een cultuurverandering is geslaagd wanneer dit gedrag structureel leidt tot de doelstelling waar de cultuur toe heeft moeten leiden. Het collectieve denken en doen kan op verschillende manieren worden veranderd, wat de ‘mindset’ van de organisatie verandert. Hierdoor kan er een cultuurverandering kan ontstaan⁶.

1.3 Uitgangspunten

Ten eerste beschrijven we - op basis van de interviews met experts en praktijkvoorbeelden - enkele uitgangspunten voor het werken aan een cultuurverandering gericht op het voorkomen van seksuele intimidatie op de werkvloer. In het volgende hoofdstuk gaan we in op concrete stappen.

1.3.1 Seksuele intimidatie en een sociaal veilig werkklimaat

De aanpak om te komen tot een cultuurverandering rond seksuele intimidatie wordt, zo blijkt uit de gesprekken met experts en de praktijkvoorbeelden van organisaties, vrijwel altijd opgepakt in een breder kader van de aanpak van grensoverschrijdend gedrag en het stimuleren van een sociaal veilig werkklimaat.

Daar zijn een aantal redenen voor. Ten eerste zijn risicofactoren voor seksuele intimidatie en breder grensoverschrijdend gedrag deels hetzelfde. Er zijn dan ook veel parallellen in de aanpak van verschillende vormen van ongewenst gedrag op het werk.

Ten tweede kan het creëren van een sociaal veilig werkklimaat een onderdeel zijn van de preventie van seksuele intimidatie. Voor het voorkomen van seksuele intimidatie is het immers wenselijk dat medewerkers het durven te benoemen wanneer gedrag als onwenselijk wordt ervaren, dat ze dit bespreken met anderen binnen de organisatie (collega's, leidinggevende of eventueel een

¹ Bron: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/seksuele-intimidatie>

² Bron: <https://www.mensenrechten.nl/themas/gendergelijkheid/seksuele-intimidatie>

³ Bron: <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/ongewenst-gedrag#discriminatie>

⁴ Bron: <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/seksuele-intimidatie>

⁵ Bron: <https://www.klachtencommissieongewenstgedrag.nl/opkomen-tegen-seksuele-intimidatie-op-het-werk>

⁶ Straathof, A.J.M. (2009). Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Eburon Uitgeverij BV.

vertrouwenspersoon) en dat collega's zich ook sneller uitspreken als zij onveilige situaties signaleren. Om dit voor elkaar te krijgen moeten medewerkers zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken.

Alleen rotte appels eruit halen werkt niet; je moet je richten op de hele mand. Organisaties moeten een veilige werkcultuur creëren waarin duidelijk is dat seksuele intimidatie niet wordt getolereerd, dan is de kans dat medewerkers slachtoffer worden veel kleiner⁷.

Dit is belangrijk omdat - zoals de organisaties die hiermee bezig zijn benadrukken - het volledig voorkomen van ongewenst gedrag en seksuele intimidatie niet realistisch is. Daarom is het van belang een werkomgeving te creëren waarin medewerkers ervaringen van onveilige situaties sneller kunnen en willen delen, waarmee een betere aanpak van deze situaties mogelijk is.

Volgens experts is het wel belangrijk om binnen het brede kader van grensoverschrijdend gedrag ook specifiek aandacht aan het onderwerp seksuele intimidatie te schenken. Vormen van seksuele intimidatie zijn namelijk beter te herkennen voor medewerkers wanneer ze bewust stilstaan bij dit onderwerp. Alleen beleid voor grensoverschrijdend gedrag is te algemeen volgens geïnterviewde experts. De kans is groot dat het gesprek over seksuele intimidatie dan niet wordt aangegaan omdat velen het als een ingewikkeld onderwerp ervaren en er soms een taboe op het onderwerp ligt.

1.3.2 Cultuurverandering begint met urgentiebesef

Een cultuurverandering begint doorgaans met een urgentiebesef: het inzien van de noodzaak om te veranderen.⁸ Dit urgentiebesef zal aanwezig moeten zijn bij het bestuur van de organisatie en/of degenen die directe invloed hebben op het organisatiebeleid. Het bestuur en management van de organisatie hebben een voorbeeldfunctie en kunnen door middel van beleid en andere formele instrumenten een cultuurverandering in gang zetten.

Uit de gesprekken met experts en organisaties die in de praktijk werken aan cultuurverandering op het vlak van seksuele intimidatie, blijkt dat in de meeste gevallen incidenten leiden tot een gevoel van urgentie. Maar ook bij incidenten zijn veel organisaties geneigd de nadruk te leggen op het aanpakken van het incident, zonder daarnaast in te zetten op cultuurverandering ter voorkoming van nieuwe incidenten.

Naast incidenten kunnen ook een hoog verzuim, verloop van personeel en mogelijke reputatieschade leiden tot een gevoel van urgentie.

Branchegerichte aandacht voor en ondersteuning bij de aanpak van seksuele intimidatie (of bredere bevordering van sociale veiligheid) kan waarschijnlijk het gevoel van urgentie verhogen, door bijvoorbeeld bijeenkomsten te organiseren en leiderschapstrainingen aan te bieden. (Zie hiervoor de casusbeschrijving brancheorganisatie in hoofdstuk 5.)

1.3.3 Cultuurverandering vraagt duurzame inzet en aandacht

Om een cultuurverandering te realiseren is een lange adem nodig. Voor het realiseren moet immers een verandering in het denken en doen van de medewerkers tot stand komen. Kortdurende of enkelvoudige interventies, zoals een enkele training of het aanstellen van een vertrouwenspersoon, zullen op zichzelf geen cultuurverandering ter voorkoming van seksuele intimidatie teweeg brengen⁹.

⁷ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2018). Sexual harassment of women: climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine.

⁸ Verandermodel van Kotter

⁹ Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems?. Journal of business Ethics, 14, 133-143.

Een cultuurverandering vraagt een samenhangend pakket van (kleinere en grotere) maatregelen en duurzame aandacht en inzet voor het onderwerp. Om de inzet op langere termijn vast te houden, is het belangrijk om stil te staan bij kleine successen.

De drie organisaties die we hebben gesproken over de stappen die zij zetten om tot een cultuurverandering te komen, benoemen alle drie als belangrijke elementen van hun aanpak:

- Het aanstellen van vertrouwenspersonen (en daaraan gekoppeld inzetten op de bekendheid van de vertrouwenspersoon).¹⁰
- Het gesprek aangaan met elkaar: *“Gedrag is geen vaststaand gegeven en behoeft een constante dialoog en bijsturing met elkaar.”*

Deze maatregelen zijn niet zozeer ingewikkeld, maar vragen zoals eerder benoemd een actieve inzet en vooral structurele aandacht. Door het gesprek in de organisatie op gang te brengen en op constructieve wijze in gang te houden, wordt er blijvend gewerkt aan een cultuurverandering.

De geraadpleegde organisaties benoemen dat zij te maken krijgen met weerstand van een deel van de medewerkers tegen de toenemende aandacht voor het tegengaan van seksuele intimidatie. Werkgevers zouden mogelijk geholpen kunnen zijn bij handvatten om met deze weerstand om te gaan.

1.4 Opzet van het rapport

De concrete aanpak van het voorkomen van seksuele intimidatie op de werkvloer verschilt per organisatie. Tegelijkertijd zijn de basiselementen van preventie door middel van cultuurverandering voor de meeste organisaties vergelijkbaar, zo stellen de geraadpleegde experts.

De opbouw van dit rapport is geïnspireerd door het Verandermodel van Kotter (zie bijlage 4). De stappen in het model van Kotter hebben we - op basis van de literatuur en interviews met experts - geconcretiseerd voor een cultuurverandering gericht op het voorkomen van seksuele intimidatie.

In hoofdlijnen zijn de fasen die doorlopen moeten worden voor een cultuurverandering:

- Het creëren van een klimaat voor verandering
- Het betrekken van de hele organisatie
- Zorgen voor borging van behaalde resultaten

In de hoofdstukken 2 t/m 4 beschrijven we de basiselementen van cultuurverandering, die in alle organisaties behulpzaam en misschien wel noodzakelijk zijn voor een structurele inzet op cultuurverandering. Deze elementen zijn gebaseerd op de ervaringen van experts en de literatuur, en geïllustreerd met praktijkvoorbeelden uit drie organisaties.

In hoofdstukken 5, 6 en 7 zijn (geanonimiseerde) casusbeschrijvingen opgenomen van de drie organisaties die hun eigen ervaringen met de aanpak van seksuele intimidatie met ons hebben gedeeld. In alle drie de organisaties zijn substantiële stappen gezet, maar is de aanpak ook nog in ontwikkeling.

¹⁰ De Tweede Kamer werkt aan het wetsvoorstel 'Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon' (35592). Doel van dit initiatiefwetsvoorstel is iedere werknemer een wettelijk recht op toegang tot een vertrouwenspersoon te geven. Daarnaast wordt de positie van de vertrouwenspersoon in de organisatie versterkt.

2 Creëer een klimaat voor verandering

Om een cultuurverandering in de organisatie te starten is het als werkgever nodig om een werkklimaat te creëren dat medewerkers aanzet tot verandering. Een goede infrastructuur biedt hiervoor de basis. Elementen die daaraan bij kunnen dragen zijn:

- het zorgen voor sociaal leiderschap binnen bestuur en management;
- het in kaart brengen van risicofactoren; en
- het formuleren van een strategie en ontwikkelen van beleid voor de cultuurverandering, zoals:
 - aanstellen van vertrouwenspersonen;
 - formuleren van gedragsregels met input van alle lagen van de organisatie.

2.1 Zorg voor sociaal leiderschap

Geïnterviewde experts zeggen dat het voor een cultuurverandering belangrijk is dat bestuur en management een duidelijke visie hebben voor het voorkomen van seksuele intimidatie op de werkvloer en de verantwoordelijkheid nemen om een sociaal veilige organisatiecultuur te creëren. Sociaal leiderschap houdt volgens de experts in dat bestuur en management:

uitdragen dat het belangrijk is dat iedereen zich veilig voelt in de organisatie, dat iedereen met respect met elkaar omgaat en dat iedereen gelijk wordt behandeld;
zelf het goede voorbeeld te geven en het gewenste gedrag vertonen; en
ingrijpen bij situaties waarin sprake is van seksuele intimidatie.

Bij het ontwikkelen van een aanpak voor seksuele intimidatie is het dus van belang ook aandacht te besteden aan (mogelijkheden voor verbetering in) de rol van bestuur en management van de organisatie. Het ontwikkelen van de kennis over dit onderwerp door bijvoorbeeld het volgen van scholing of training kan hieraan bijdragen.

Praktijkvoorbeeld: Leiderschapstraining

Een brancheorganisatie heeft aan directeuren van organisaties in de branche (met meer dan 50 FTE) een leiderschapstraining aangeboden. Doel was hen handvaten te bieden voor de (verdere) ontwikkeling van hun positie-sensitiviteit. Positie-sensitiviteit is o.a. het begrijpen dat jouw woorden, houding en gedrag meer impact hebben op je omgeving dan bij medewerkers in een andere positie. Het is begrijpen dat jouw beslissingen gevolgen hebben voor anderen. In de training wordt o.a. besproken hoe (on)bewuste vooroordelen verankerd kunnen zijn in de werkwijze van de organisatie. En waar dat wel of niet dienend is aan de missie of cultuur van de organisatie.

Door deze training te bieden aan een groep directeuren in dezelfde branche, ontstaat de mogelijkheid met elkaar in gesprek te gaan over leiderschapsposities en de manier waarop directeuren hun invloed kunnen gebruiken voor veranderingen in de organisatie.

Aan de eerste training namen 20 directeuren deel. Volgens de brancheorganisatie heeft de training voor de directeuren bijgedragen aan de bewustwording van de belangrijke rol die zij hebben bij het creëren van een veilig werkklimaat.

Ook (afdelings)leidinggevenden hebben een grote rol in het creëren van een cultuurverandering ter voorkoming van seksuele intimidatie. Zij kunnen een rol vervullen bij de bespreekbaarheid van ongewenst gedrag en het creëren van een veilig werkklimaat binnen het team of de afdeling. Daarnaast kunnen zij een rol spelen bij het signaleren en aanpakken van onveilige situaties.

2.2 Breng risicofactoren in kaart

Een probleemanalyse brengt in kaart wat de risicofactoren zijn voor seksuele intimidatie in de organisatie, welke aspecten een sociaal veilig werkklimaat belemmeren en wat daarbij passende interventies zijn. Er moet volgens geïnterviewde experts eerst onderzocht worden hoe de cultuur in een organisatie is, welke onveilige situaties zich voordoen en waardoor dit ontstaat. Dit is het ijkpunt van waaruit je naar een andere cultuur wilt werken, en bepaalt welke verandering er nodig is voor een sociaal veilige cultuur die bijdraagt aan het voorkomen van seksuele intimidatie. Een probleemanalyse draagt bij aan een doelgerichte en planmatige aanpak van seksuele intimidatie. In de praktijk zien we dat organisaties deze stap niet altijd bewust zetten, waardoor mogelijk niet op de juiste veranderingen wordt ingezet om de veiligheid te vergroten.

De experts zeggen dat een probleemanalyse onverwachte inzichten kan geven, aangezien ieder gebeurtenissen op een eigen manier ervaart. Door de hiërarchie in een organisatie kunnen er bovendien blinde vlekken ontstaan bij de leidinggevenden. Medewerkers durven onveilige situaties die zij waarnemen niet altijd te melden.

Aanpak probleemanalyse

Een probleemanalyse kan plaatsvinden door enquêtes te houden onder medewerkers en/of door gesprekken met medewerkers te voeren. Het is daarbij belangrijk om medewerkers in alle lagen van de organisatie te betrekken. De probleemanalyse moet goed aansluiten bij de gevaren zoals bekend vanuit de wetenschap en professionele dienstverlening.

De organisatie kan zelf een probleemanalyse uitvoeren (door bijvoorbeeld HR-afdeling en/of vertrouwenspersonen), maar kan dit ook laten uitvoeren door een onafhankelijk bureau dat hierin gespecialiseerd is. Het inschakelen van een onafhankelijk bureau kan van meerwaarde zijn om voldoende veiligheid te bieden voor medewerkers om in de enquête of een gesprek de werkelijk

ervaren knelpunten te delen. Aangezien risicofactoren per afdeling kunnen verschillen, is het in grotere organisaties van belang de risico's op afdelingsniveau te inventariseren.

Mogelijke risicofactoren

Iedere organisatie heeft een eigen cultuur, waarbij de risicofactoren die de kans op seksuele intimidatie verhogen verschillen. In de literatuur zijn verschillende risicofactoren beschreven. Zo hebben organisaties met een losse omgangscultuur een hogere kans op situaties waarin seksuele intimidatie plaatsvindt¹¹. Dit komt doordat in deze organisaties de grens tussen ongewenst en gewenst gedrag minder goed te duiden is^{12 13}. Daarnaast is de kans op seksuele intimidatie groter in sterk hiërarchische organisaties of organisaties waar een machocultuur heerst. Het is in die organisaties moeilijker voor medewerkers om ongewenst gedrag aan te kaarten. Ook geldt dat als er in een organisatie overwegend mannen werken, het voor vrouwen moeilijk kan zijn om aan te geven dat zij bepaald gedrag niet op prijs stellen¹⁴.

De geïnterviewde experts noemen meer concrete voorbeelden van risicovolle situaties, zoals situaties waar alcohol in het spel is (borrels) en avond- en nachtwerk. Voor deze situaties kunnen maatregelen worden bedacht om de risico's te beperken.

2.3 Formuleer een strategie en ontwikkel beleid voor de cultuurverandering

Om een cultuurverandering in gang te zetten is het volgens geïnterviewden belangrijk om een duidelijke strategie te formuleren met een doel en visie¹⁵. Door een duidelijke strategie op te stellen die tot de gewenste cultuurverandering leidt, is het voor iedereen duidelijk welke stappen gezet moeten worden. Een doelstelling formuleren voor de lange termijn draagt bij aan sturing en de blijvende aandacht die nodig is voor cultuurverandering.

Uit het beleid moet duidelijk naar voren komen wat de organisatie doet om seksuele intimidatie te voorkomen en hoe de organisatie omgaat met een melding. Het is daarom nodig om voor meldingen van seksuele intimidatie de juiste protocollen en klachtenprocedures op te stellen. Protocollen en klachtenprocedures zijn vooral belangrijk om te waarborgen dat iedereen binnen een organisatie weet hoe er ingegrepen wordt bij seksueel intimiderend gedrag. Deze formele elementen zijn echter niet genoeg om ervoor te zorgen dat iedereen zich ook daadwerkelijk veilig genoeg voelt om seksuele intimidatie te melden¹⁶. Daar is meer voor nodig dan alleen het papierwerk goed op orde hebben. In dit rapport gaan we in op de aspecten die belangrijk zijn voor een cultuurverandering. Daarom besteden we geen specifieke aandacht aan de protocollen en klachtenprocedures, die desalniettemin wel zinvol zijn om te hebben. Het uitwerken van het beleid kost tijd, en zou daarmee vertragend kunnen werken voor het beginnen aan cultuurverandering. Dit kan echter parallel lopen aan uitvoering van activiteiten waarvoor duidelijk draagvlak bestaat, zoals het aanstellen of beter bekend maken van de vertrouwenspersonen en het bespreekbaar maken van het onderwerp door bijeenkomsten te organiseren.

Zonder draagvlak van medewerkers in de organisatie kan een organisatiecultuur niet veranderen, aangezien cultuur wordt bepaald door de manier van denken en doen van iedereen in de

¹¹ WomenInc (2022). Samen tegen seksuele intimidatie op de werkvloer.

¹² VNO NCW & MKB (2022). Infoblad: Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer.

¹³ TNO (2020). Wegwijzer Seksuele Intimidatie.

¹⁴ TNO (2020). Wegwijzer Seksuele Intimidatie.

¹⁵ Bron: <https://www.inclusiefwerkgeverschap.nl/wp-content/uploads/sites/23/2022/04/Samen-tegen-seksuele-intimidatie-op-de-werkvloer.pdf>

¹⁶ Bron: <https://www.socialelvraagstukken.nl/grensoverschrijdend-gedrag-stoppen-neem-de-organisatiecultuur-serieus/>

organisatie. Het is daarom van belang dat medewerkers zich kunnen herkennen in het beleid, en dat zij zich eigenaar voelen van het beleid. Daarom is het goed om bij het opstellen van beleid in gesprek te gaan met medewerkers uit alle lagen van de organisatie, zo benadrukken de geïnterviewde experts. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers ambassadeur te laten worden van hun afdeling voor dit onderwerp en/of door de ondernemingsraad te betrekken bij het vormen van beleid.

Praktijkvoorbeeld: Werkgroep

Een bedrijf in de mediabranche heeft een Werkgroep ingesteld voor het beleid rond diversiteit, gelijkheid en inclusie. Deze werkgroep voert kwartaaloverleg over sociale veiligheid. Bij deze Werkgroep zijn betrokken: de Ondernemingsraden, de HR directeur, de CEO, een interne vertrouwenspersoon en de externe vertrouwenspersoon. In het overleg bespreken de betrokkenen interne en externe ontwikkelingen rond ongewenst gedrag en worden daar acties aan gekoppeld. Een idee dat daaruit voortkwam was het aanstellen van meerdere vertrouwenspersonen. De organisatie had daarvoor wel een vertrouwenspersoon, maar deze was onvoldoende bekend en er werd onvoldoende gebruik van gemaakt. Ook zijn er vanuit de werkgroep trainingen voor medewerkers geïnitieerd.

2.3.1 Aanstellen van vertrouwenspersonen

Om cultuurverandering ter voorkoming van seksuele intimidatie te realiseren, is het volgens de geïnterviewde experts in ieder geval nodig om als organisatie één of meerdere vertrouwenspersonen te hebben. Het aanstellen van vertrouwenspersonen is een belangrijke manier om het melden van seksuele intimidatie laagdrempelig te maken voor medewerkers. Het hebben van meerdere vertrouwenspersonen draagt bij aan de laagdrempeligheid, omdat medewerkers dan kunnen kiezen met wie zij in gesprek willen. Naast het aanstellen van een vertrouwenspersoon is het ook van belang hoe de vertrouwenspersoon wordt aangesteld en welke rol hij of zij deze speelt in de organisatie.¹⁷

Voor het aanstellen van vertrouwenspersonen noemen de experts de volgende aandachtspunten:

- Het is wenselijk om zowel een interne als externe vertrouwenspersoon te hebben. Een interne vertrouwenspersoon heeft meer kennis van de organisatie en een externe vertrouwenspersoon is onafhankelijker.
- De kwaliteit van de vertrouwenspersoon is van belang. In de praktijk loopt de kwaliteit en professionaliteit van (interne) vertrouwenspersonen sterk uiteen¹⁸. Vertrouwenspersonen moeten beschikken over de juiste vaardigheden, die bijvoorbeeld in een profielschets kunnen worden beschreven. Vertrouwenspersonen kunnen trainingen volgen om te zorgen dat zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikken.
- De juiste opvolging en het oplossen van ontvangen meldingen door de vertrouwenspersoon is essentieel voor het vertrouwen in de functionaris. Zonder goede opvolging is het risico dat de vertrouwenspersoon als doofpot gaat fungeren. Daarnaast kan het preventief werken als mensen zien dat klachten goed worden opgevolgd.

Meer informatie over de rol van de vertrouwenspersoon is te vinden in de Wegwijzer vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen¹⁹. In de Tweede Kamer is een wetsvoorstel in

¹⁷ Bezemer, W. & Kuiper, A. Leidraad voor het positioneren en het functioneren van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen op het werk. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019.

¹⁸ Sax, M., & Engelen, M. Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties. Onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. De Beleidsonderzoekers, Leiden, 2018.

¹⁹ Bron: <https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/02/10/wegwijzer-vertrouwenspersoon>

behandeling om iedere werknemer een wettelijk recht op toegang tot een vertrouwenspersoon te geven.²⁰

Praktijkvoorbeeld: branchebrede vertrouwenspersoon

Een brancheorganisatie heeft een branchebrede vertrouwenspersoon ingesteld. Deze vertrouwenspersoon is in de branche gelanceerd door middel van o.a. webinars en gedragscodes. De vertrouwenspersoon wordt betaald door de brancheorganisatie en is beschikbaar voor alle leden.

Uitgangspunt is dat een branchebrede vertrouwenspersoon onafhankelijker is dan een interne vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon heeft aangegeven dat het van belang is om actief te zorgen dat er meldingen bij de vertrouwenspersoon binnen komen. Daarom wordt veel communicatie ingezet om de vertrouwenspersoon bekendheid te geven. De brancheorganisatie heeft alle leden gevraagd de informatie over de vertrouwenspersoon uit te zetten onder de medewerkers. Daarnaast worden berichten over de vertrouwenspersoon geplaatst in elke nieuwsbrief en maandelijks op LinkedIn.

Om de laagdrempeligheid van de vertrouwenspersoon te bevorderen, wordt in de communicatie benadrukt dat medewerkers die contact leggen met de vertrouwenspersoon daarvoor niet hoeven te betalen, en dat meldingen niet worden doorgegeven aan hun werkgever. Ook wordt gezorgd dat het gezicht van de vertrouwenspersoon bekend is en niet alleen de naam, omdat dit meer vertrouwen wekt.

2.3.2

Stel duidelijke gedragsregels op met input van medewerkers

Een gedragscode moet fungeren als een normatief kader voor de omgang met elkaar ter voorkoming van seksuele intimidatie. Een gedragscode kan bijvoorbeeld duidelijk maken wat ongewenste omgangsvormen zijn, welke vormen van gedrag niet worden geaccepteerd en wat een werknemer kan doen die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen²¹. In zowel de literatuur²² als de interviews worden gedragsregels gezien als een belangrijk onderdeel van de aanpak van ongewenst gedrag in het algemeen en seksuele intimidatie in het bijzonder. Omgangsnormen geven iedereen duidelijkheid over wat in de organisatie getolereerd wordt en wat niet.

Om dit soort regels op te stellen is input van medewerkers uit alle lagen van de organisatie wenselijk. Het aangaan van het gesprek over dit onderwerp is al een eerste stap in het proces van cultuurverandering. Tevens zorgt dit ervoor dat de regels aansluiten bij de beleving van iedereen op de werkvloer en dat er draagvlak ontstaat voor en bekendheid van de gedragsregels binnen de gehele organisatie.

Een gedragscode kan vooral effectief zijn als hierover gecommuniceerd wordt naar de medewerkers en deze levendig wordt gehouden binnen de organisatie. Herhaling van de boodschap en periodieke bijstelling van de code zijn daarbij van belang. Het kan daarbij bijvoorbeeld helpen om de code mee te nemen in de planning & control-cyclus en om er aandacht aan te besteden tijdens teamoverleggen en beoordelings- en functioneringsgesprekken²³.

²⁰ Wetsvoorstel 'Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met het verplicht stellen van een vertrouwenspersoon' (35592).

²¹ Sax, M., & Engelen, M. Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode. De Beleidsonderzoekers, Leiden, 2018.

²² Handreiking aanpak ongewenst gedrag op de werkvloer. SER diversiteit in bedrijf, Den Haag, 2022.

²³ Sax, M., & Engelen, M. Omgaan met ongewenste omgangsvormen. Toegevoegde waarde van een gedragscode. De Beleidsonderzoekers, Leiden, 2018.

In de Handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen zijn concrete adviezen uitgewerkt over het opstellen van een gedragscode²⁴.

Praktijkvoorbeeld: Gedragscode voor evenementen

Een brancheorganisatie organiseert evenementen voor de leden, die bijna altijd worden afgesloten met een borrel. In de gedragscode voor evenementen staat dat geen enkele vorm van intimidatie, respectloos gedrag of (seksueel) grensoverschrijdend gedrag wordt getolereerd. Ook is benoemd dat bezoekers die zich niet aan de regels houden daarop aangesproken kunnen worden. Ten slotte zijn de naam en contactgegevens van de branchebrede (externe) vertrouwenspersoon in de gedragscode vermeld.

Op het moment dat mensen zich aanmelden voor een event krijgen ze de gedragscode op hun scherm en moeten ze daarmee akkoord gaan. Als nieuwe leden zich aansluiten bij de brancheorganisatie krijgen ze ook de gedragscode toegestuurd. Bij de gedragscode is een cartoon gemaakt om het onderwerp te illustreren.

De gedragscode is een manier om het normatieve kader in de branche uit te dragen. De branche is aan het kijken naar de mogelijkheden om personen die zich niet aan de gedragsregels houden te waarschuwen en indien nodig uit te sluiten van events.

Een passage uit de gedragscode:

“We vinden het belangrijk dat jij en alle andere bezoekers zich welkom voelen. We verwachten daarom een open en professionele houding tussen jou en andere bezoekers, ongeacht hun afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, godsdienst en leeftijd.

Ook als omstander kun jij een verschil maken in een respectvolle en zorgzame omgeving. Zie je iets wat niet gepast is? Of niet goed voelt? Spreek waar mogelijk diegene hierop aan of maak (anoniem) een melding bij bureau of extern vertrouwenspersoon <naam vertrouwenspersoon>.”

²⁴ Bron: <https://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/02/10/handreiking-gedragscode-ongewenste-omgangsvormen>

3 Betrek de hele organisatie bij de cultuurverandering

De cultuur van een organisatie wordt bepaald door de manier van denken en doen van iedereen in de organisatie. Als een organisatie een cultuurverandering wil realiseren, is het daarom nodig om iedere medewerker hierin mee te nemen. Dat kan onder andere door:

- het actief uitdragen van de visie en het beleid van de organisatie;
- het creëren van bewustwording bij iedereen in de organisatie; en
- het stimuleren van meldingen van seksuele intimidatie.

Een cultuurverandering bestaat uit kleine stappen die tezamen een groter geheel vormen op de lange termijn. Het delen en vieren van korte termijn successen creëert meer draagvlak in de organisatie, en geeft iedereen inzicht in de ontwikkelingen die gaande zijn rondom de cultuurverandering ter voorkoming van seksuele intimidatie.

3.1 Draag visie en beleid actief uit

De visie en het beleid (met o.a. klachtenprocedure, vertrouwenspersonen, gedragscode) moeten actief worden uitgedragen om iedereen in de organisatie daarmee te bereiken. Anders heeft het beleid weinig meerwaarde voor de medewerkers. Belangrijke manieren om de visie en het beleid uit te dragen binnen de organisatie zijn: 1. algemene communicatie, 2. het betrekken van leidinggevenden en 3. de inzet van ambassadeurs.

3.1.1 Communiceer de visie en het beleid

Een organisatie kan op verschillende manieren met de medewerkers communiceren over het onderwerp seksuele intimidatie. Kanalen die hier onder andere voor gebruikt worden volgens geïnterviewde experts en organisaties zijn bijeenkomsten, nieuwsbrieven, Intranet of werkoverleggen. Om iedereen in de organisatie te bereiken is het belangrijk om verschillende kanalen te benutten en de boodschap regelmatig te herhalen. Je wilt bereiken dat seksuele intimidatie een onderwerp wordt waarover iedereen in de organisatie durft te spreken. Het verplicht stellen van bijeenkomsten over dit onderwerp kan nodig of wenselijk zijn om iedereen hiermee te bereiken, aldus een organisatie die hier in de praktijk mee bezig is. In de communicatie is het zinvol aandacht te besteden aan zowel kennis over het onderwerp (wat verstaan we onder seksuele intimidatie?) als aan de manier waarop de organisatie seksuele intimidatie wil tegengaan (door bijvoorbeeld het aanbieden van trainingen of het aanstellen van een vertrouwenspersoon).

3.1.2 Zet ambassadeurs in

Een ander middel dat bijdraagt aan het laten landen van het beleid in de organisatie is het aanstellen van medewerkers (bijvoorbeeld iemand uit de ondernemingsraad) of vertrouwenspersonen als ambassadeur²⁵. Ambassadeurs fungeren als spil tussen hun afdeling en het beleid. Zij kunnen het beleid laten leven op de werkvloer. De ambassadeurs hebben een voorbeeldfunctie voor medewerkers, houden ontwikkelingen in de gaten en gaan actief het gesprek aan over het onderwerp met

²⁵ KNAW (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk.

hun collega's. Bij één van de geïnterviewde organisaties zijn de vertrouwenspersonen ook ambassadeurs van een veilige werkomgeving. Zo dragen zij het onderwerp onder andere actief uit door aanwezig te zijn bij verschillende bijeenkomsten, presentaties te geven of te informeren te verspreiden door te flyeren (zie ook het kader in 3.3.1).

3.2 Creëer bewustwording bij iedereen in de organisatie

Bewustwording bij medewerkers is een van de belangrijkste factoren bij het laten slagen van een cultuurverandering ter voorkoming van seksuele intimidatie, zeggen geïnterviewde experts en organisaties.

Om tot een gedragsverandering te komen, is een intrinsieke motivatie voor cultuurverandering bij de medewerkers gewenst. Zoals een expert benadrukt, mensen willen niet veranderd worden, maar door bewustwording kan bij henzelf een motivatie ontstaan om te veranderen.

Thema's waarop bewustwording wenselijk zijn, zijn bijvoorbeeld:

- Dat iedereen situaties anders ervaart en dus ook andere grenzen heeft (wat de één als prettig ervaart, kan voor de ander vervelend zijn).
- Wat seksuele intimidatie inhoudt en wat de impact ervan is.
- Hoe zij seksuele intimidatie kunnen herkennen.
- Hoe zij zichzelf gedragen en hoe dit kan overkomen op iemand anders.
- Hoe je iemand kunt aanspreken op diens gedrag als dat ongewenst is.
- Het voorkomen van victim-blaming. De dader is altijd de verantwoordelijke, niet het slachtoffer. Victim-blaming is schadelijk voor het slachtoffer en staat het herstelproces in de weg²⁶. Een leidinggevende, medewerker of vertrouwenspersoon dient te luisteren naar het verhaal van het slachtoffer zonder te oordelen.

Het creëren van bewustwording in de organisatie kan worden gerealiseerd door seksuele intimidatie bespreekbaar te maken, door de kennis over (het signaleren van) seksuele intimidatie te verhogen en handelingsperspectieven te bieden.

3.2.1 Maak seksuele intimidatie bespreekbaar

Een belangrijk aspect van cultuurverandering is het bespreekbaar maken van het onderwerp seksuele intimidatie in de gehele organisatie. Tegelijkertijd vinden veel managers en leidinggevenden seksuele intimidatie juist een moeilijk onderwerp om te bespreken. Er rust vaak een taboe op het onderwerp in organisaties²⁷.

Het betrekken van medewerkers bij het opstellen van een probleemanalyse en een gedragscode (paragraaf 2.2 en 2.3.2) is een manier om de bespreekbaarheid te stimuleren. Daarnaast is bespreking van het onderwerp op teamniveau een manier om de bespreekbaarheid van het onderwerp te verbeteren.

Bespreking op teamniveau

Het is wenselijk dat leidinggevenden op teamniveau aandacht schenken aan het onderwerp seksuele intimidatie. Vooral bij grotere organisaties is het belangrijk om de leidinggevende mede de verantwoordelijkheid voor de cultuur in het team of op de afdeling te geven, aangezien er op iedere afdeling een andere microcultuur kan zijn, aldus een geïnterviewde expert. Dit kan bijvoorbeeld

²⁶ Bron: <https://www.slachtofferhulp.nl/voordehulpers/iemand-ondersteunen/victim-blaming-voorkomen/>

²⁷ Bron: <https://www.inpreventie.nl/kennisbank/emotionele-risico-s/seksuele-intimidatie>

door met elkaar het gesprek aan te gaan over seksuele intimidatie tijdens werkoverleggen²⁸. Tijdens deze gesprekken bouwt het team aan vertrouwen en openheid met elkaar. Het onderwerp seksuele intimidatie is een spannend onderwerp voor velen. Veel leidinggevenden zullen dan ook behoefte hebben aan praktische adviezen, training of ondersteuning bij het aangaan van het gesprek met de medewerkers.

Een geïnterviewde organisatie geeft als advies het gesprek aan te gaan over hoe medewerkers zich voelen, omdat daarmee meer onderling begrip ontstaat en het normaler wordt om gevoelens en ervaringen met elkaar te bespreken.

Praktijkvoorbeeld: bespreekbaar maken in werkoverleg

De directeur van een brancheorganisatie vraagt bij (vrijwel) elke wekelijkse teamvergadering aan de medewerkers hoe ze zich voelen. Dat leidt tot meer inzicht en meer wederzijds begrip. En het maakt het normaler om erover te praten als het niet veilig voelt of als je ergens moeite mee hebt.

De directeur is van mening dat leidinggevenden zich daarin ook kwetsbaar moeten opstellen, hun feilbaarheid moeten laten zien en kunnen laten zien dat ze zich hierin ontwikkelen en hun ideeën gaandeweg veranderen. En aan hun medewerkers kunnen vragen hoe hun gedrag op hen overkomt, op zo'n manier dat medewerkers het durven te zeggen als ze iets niet prettig vinden. De directeur wil een mondige organisatie creëren, waarin mensen niet worden afgestraft op het moment dat ze zich uitspreken.

Praktijkvoorbeeld: gesprekssessies met medewerkers

Een bedrijf in de mediabranche heeft naar aanleiding van ophef in de media over seksuele intimidatie drie gesprekssessies georganiseerd met medewerkers. Hier werden alle medewerkers voor uitgenodigd. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht en leverden nuttige inzichten op. Het doel van de sessies was in beeld te krijgen wat er leeft binnen de eigen organisatie, en ook om bij te dragen aan bewustwording. Deze sessies werden goed bezocht. De opbrengst van deze sessies was ten eerste dat het onderwerp uit de taboesfeer kwam en er daardoor ook buiten de sessies makkelijker over werd gesproken in de organisatie. Ten tweede gaven de sessies input voor het uitwerken van de aanpak binnen de organisatie.

3.2.2 Verhoog de kennis over (het signaleren van) seksuele intimidatie en handelingsperspectief

Het verhogen van de kennis over het onderwerp seksuele intimidatie kan bijdragen aan de bespreekbaarheid, maar daarnaast ook aan de mogelijkheden die leidinggevenden en medewerkers hebben om seksuele intimidatie te signaleren en te weten hoe zij zelf kunnen handelen.

Trainingen voor leidinggevenden

Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie en moeten ingrijpen als er sprake is van seksuele intimidatie. Dat start bij het signaleren van seksueel intimiderend gedrag, waarna vervolgens de juiste vervolgstappen moeten worden uitgevoerd. Om dit aan te pakken moeten leidinggevenden getraind worden in het signaleren en herkennen van seksueel intimiderend gedrag.

Sommige geïnterviewden zeggen dat seksuele intimidatie voor velen een lastig en beladen onderwerp is. Dit geldt volgens hen ook voor leidinggevenden. Zodoende hebben leidinggevenden soms door onwetendheid geen vermogen om adequaat te handelen in situaties die te maken hebben met

²⁸ College voor de Rechten van de Mens (2022). Tipsheet voor werkgevers over seksuele intimidatie op het werk.

seksuele intimidatie. Dit leidt ertoe dat leidinggevenden handelingsverlegen zijn in situaties waar wel ingegrepen had moeten worden. Trainingen en workshops helpen leidinggevenden om seksuele intimidatie te herkennen en signaleren. Door leidinggevenden te trainen krijgen zij de juiste kennis hoe te handelen in dergelijke situaties en krijgen zij zelfvertrouwen om adequaat te handelen wanneer dit nodig is. Zo kunnen zij de juiste stappen zetten wanneer zij vermoeden dat er sprake is van seksuele intimidatie.

Trainingen voor medewerkers

Door medewerkers (verplicht) workshops te laten volgen die bewustwording stimuleren, kan de organisatie een gedragsverandering bij werknemers in gang zetten. Volgens meerdere geïnterviewde experts is één training echter niet genoeg. Trainingen kunnen zich op verschillende onderwerpen rondom seksuele intimidatie richten (o.a. bewustwording, handelingsperspectief bieden, etc.). Het is volgens deze geïnterviewde experts nodig om meerdere trainingen of workshops over het onderwerp te krijgen. De organisaties die reeds ervaring hebben met de aanpak van seksuele intimidatie, benadrukken bovendien dat het goed is hiervoor (deels) externe deskundigen in te zetten.

Een door meerdere geïnterviewden genoemde training is de 'Active Bystander training'. Hierbij leren medewerkers om (micro-)intimidatie te herkennen, maar ook om juist te handelen in een situatie waarbij zij dit waarnemen. Vaak zijn medestanders handelingsverlegen als ze zoiets waarnemen, door onwetendheid of onzekerheid. Deze training geeft omstanders handvatten hoe zij dienen om te gaan wanneer zij (seksueel) grensoverschrijdend gedrag signaleren. In plaats van dat medewerkers passief toekijken of wegstaren (bekend als het bystander effect), leren ze hoe ze moeten ingrijpen. Medewerkers krijgen zo handelingsperspectief om, wanneer de situatie op dat moment veilig genoeg is voor hen, iemand aan te spreken op zorgwekkend of intimiderend gedrag.

Praktijkvoorbeeld: Active Bystander workshop

Een onderwijsinstelling is van plan om een Active Bystander training verplicht te stellen voor iedere medewerker in de organisatie. Op één locatie van de organisatie zijn hier al goede ervaringen mee opgedaan en nu is het de bedoeling dit organisatiebreed in te zetten. De training is online te volgen. In de training leren medewerkers hoe ze moeten omgaan met situaties waarin iemand over anderen grenzen heengaat. De training helpt medewerkers om, wanneer de situatie veilig genoeg is, op een juiste manier de persoon aan te spreken op diens ongewenste gedrag. Het is tevens de bedoeling dat in de toekomst alle nieuwe medewerkers deze training volgen.

Praktijkvoorbeeld: Micro-agressie training

Een organisatie in de mediabranche heeft een deel van de medewerkers een micro-agressie training laten volgen. Dit is een korte training, die wordt gegeven door een extern bureau. De training ging in op thema's als verbale seksuele intimidatie, racisme en uitsluiting. De training is gericht op bewustwording van de impact van een kleine opmerking, en op het geven van tools hoe je kunt ingrijpen als omstander. Deelnemers waren over het algemeen enthousiast over de training, maar er waren ook medewerkers die vinden dat de organisatie te veel aandacht besteedt aan dit onderwerp. Het prettige van de training is dat het over de dagelijkse interactie tussen medewerkers gaat, en meerdere onderwerpen tegelijkertijd aankaart.

3.3 Stimuleer het melden van seksuele intimidatie

De drempel om een melding te doen van seksuele intimidatie is voor slachtoffers vaak hoog, volgens geïnterviewden, terwijl het inzicht in meldingen voor werkgevers juist belangrijk is om het probleem adequaat aan te kunnen pakken en ook om inzicht te krijgen in het voorkomen van seksuele intimidatie. Het hebben van een goede infrastructuur, zoals vertrouwenspersonen en klachtenprocedures, is volgens geïnterviewden niet genoeg om ervoor te zorgen dat iedereen zich ook daadwerkelijk veilig genoeg voelt om een klacht over seksuele intimidatie te melden. Daarom moet een werkgever het voor werknemers zo laagdrempelig mogelijk maken om een (zorgwekkende) situatie of klacht te melden. Iedereen moet zich veilig genoeg voelen en openheid ervaren om een melding te kunnen doen. Dit kan een organisatie bereiken door vertrouwen tussen medewerkers te creëren en duidelijk te communiceren wat medewerkers kunnen doen wanneer zij slachtoffer of getuige zijn van seksuele intimidatie op de werkvloer.

3.3.1 Bekendheid geven aan vertrouwenspersonen

Een organisatie moet medewerkers laten weten dat er vertrouwenspersonen zijn en waarvoor zij dienen. Het is nodig dat vertrouwenspersonen zichtbaar zijn voor iedere medewerker in de organisatie. Dit kan door voorlichting te geven over vertrouwenspersonen of door vertrouwenspersonen zelf een actievare rol te geven in de organisatie als ambassadeur of trainer.

Praktijkvoorbeeld: bekendheid en laagdrempeligheid vertrouwenspersonen

Een bedrijf in de mediabranche heeft na de aanstelling van nieuwe vertrouwenspersonen veel aandacht besteed aan de communicatie. Alle nieuwe medewerkers krijgen in hun eerste maand een presentatie over het diversiteitsbeleid van de organisatie, waarbij ook de beschikbaarheid en rol van de vertrouwenspersonen nadrukkelijk aan bod komt. Tevens hebben de vertrouwenspersonen zich voorgesteld aan alle huidige werknemers om daarmee de drempel te verlagen. De externe vertrouwenspersoon heeft zichzelf ook in fysieke en online meetings voorgesteld aan het hele bedrijf. Dit heeft ertoe geleid dat de vertrouwenspersonen meer worden geraadpleegd door medewerkers. Ook managers vragen vaker informeel om advies aan de vertrouwenspersonen.

Praktijkvoorbeeld: vertrouwenspersonen als ambassadeurs

Een onderwijsinstelling laat vertrouwenspersonen niet alleen een ondersteuningsrol hebben, maar laat hen ook ambassadeurs zijn van een sociaal veilige werkomgeving. Vertrouwenspersonen zijn hier actief bezig met agenderen van het onderwerp. Zo laten zij zich bijvoorbeeld op verschillende soorten evenementen zien, vertellen zij wat hun rol is in de organisatie, en dragen zij de visie op een veilige organisatiecultuur actief uit. Dit zorgt voor zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen en haalt onwetendheid over de rol van vertrouwenspersonen weg bij medewerkers, wat laagdrempeligheid creëert.

Bij grotere organisaties is het van meerwaarde om op iedere afdeling minstens één vertrouwenspersoon aan te stellen. Samen kunnen deze vertrouwenspersonen een netwerk vormen, dat de sociale veiligheid in de hele organisatie op het netvlies heeft. Dit netwerk van vertrouwenspersonen zorgt voor kennisdeling met elkaar, maar fungeert ook als een spil tussen het bestuur en medewerkers. Zij signaleren hoe het gesteld is met de sociale veiligheid op de werkvloer en monitoren het aantal meldingen van seksuele intimidatie. Bij een van de geïnterviewde organisaties zorgt een netwerk van vertrouwenspersonen voor meer daadkracht, doordat iemand dit netwerk fulltime

begeleidt en daardoor meer tijd heeft om contacten te leggen en betere ingangen heeft bij bijvoorbeeld het bestuur. Het coördineren van zo'n netwerk vraagt een tijdsinvestering. Als betrokkenen hier onvoldoende tijd voor beschikbaar hebben (naast een reguliere functie) is het moeilijk om dit structureel goed in te vullen.

Praktijkvoorbeeld: Netwerk van vertrouwenspersonen

Een onderwijsinstelling met circa 4.000 medewerkers heeft een netwerk van vertrouwenspersonen ingesteld. Dit is enerzijds een goede manier om in de gaten te blijven houden hoe het met de sociale veiligheid in de organisatie gaat, en helpt anderzijds om de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen te vergroten. Ontwikkelingen rondom seksuele intimidatie op de werkvloer worden door het netwerk met de medewerkers in de organisatie gedeeld. Bij een toename van incidenten, gaat het netwerk daarover in gesprek. Zij sporen het management aan tot activatie wanneer dit nodig is, door bijvoorbeeld een specifieke training in te zetten. Het netwerk komt vier keer per jaar bij elkaar om kennis te delen en elkaar te ondersteunen bij ingewikkelde casuïstiek, maar ook om met elkaar te sparren over de toekomst. Ook heeft dit netwerk van vertrouwenspersonen goed contact met het bestuur en HR, en doet het netwerk suggesties voor onder andere beleidsveranderingen.

3.3.2 Zorg voor passende oplossingen

Zoals eerder is genoemd hebben leidinggevenden een belangrijke rol in het uitdragen van het beleid ter voorkoming van seksuele intimidatie, maar beschikken zij niet altijd over de juiste kennis en vaardigheden om het onderwerp bespreekbaar te maken en in te grijpen bij incidenten.

Door een gebrek aan kennis, verwijzen leidinggevenden bij een melding van seksuele intimidatie soms te snel door naar een algemene klachtenprocedure. Dit is echter niet altijd de meest passende oplossing²⁹. Dit kan volgens één geïnterviewde zelfs zorgen voor een verergering van de situatie, doordat een onderzoek herinneringen boven kan halen bij het slachtoffer en de impact op de vermeende dader ook groot kan zijn. Het is van belang dat leidinggevenden worden geïnformeerd over de laagdrempelige stappen die mogelijk zijn bij situaties van seksuele intimidatie, voordat wordt overgegaan tot een formele klacht.

²⁹ Bron: <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2463566-werkgevers-schieten-door-na-melding-grensoverschrijdend-gedrag>

4 Zorg voor borging van de nieuwe cultuur

Het bereiken van (aspecten van) de gewenste organisatiecultuur betekent niet dat deze behouden blijft zonder hierin te investeren als organisatie. Cultuur is een dynamisch proces. Het is dus nodig om in een sociaal veilige cultuur te blijven investeren als organisatie. Een organisatie moet zich daarom ook richten op de borging van de gerealiseerde veranderingen.

Dat kan bijvoorbeeld gedaan worden door:

- het monitoren van de ontwikkelingen;
- het periodiek bijstellen van het beleid en gedragscodes; en
- het blijven agenderen van het onderwerp door er structureel aandacht aan te besteden.

4.1 Blijf monitoren om een vinger aan de pols te houden

Wanneer een organisatie de gewenste cultuurverandering heeft gerealiseerd ter voorkoming van seksuele intimidatie, is het nodig om te blijven monitoren hoe (on)veilig medewerkers zich voelen op het werk. Alleen zo kan een organisatie de gewenste cultuur behouden volgens geïnterviewde experts. Op het moment dat een cultuur toch dreigt terug te vallen naar minder sociaal veilig, moet de organisatie ingrijpen.

Monitoring van de sociale veiligheid kan op verschillende manieren:

- Een jaarlijkse enquête onder de medewerkers. Dit is volgens geïnterviewde experts nodig, omdat de uitkomsten van de enquête inzichtelijk maken of iedereen zich (nog) sociaal veilig voelt in de organisatie. Dit kan beknopt door enkele vragen te stellen over het gevoel van veiligheid bij medewerkers. Wanneer hieruit naar voren komt dat medewerkers zich in toenemende mate onveilig voelen, zijn vervolgstappen nodig om te onderzoeken wat de oorzaken zijn.
- Het monitoren van sociale veiligheid op de werkvloer kan ook door kwalitatief te toetsen bij ambassadeurs en vertrouwenspersonen of zij veranderingen waarnemen wat betreft sociale veiligheid. Het is goed om ambassadeurs te behouden, omdat zij zelf onderdeel zijn van een team op de werkvloer en een vinger aan de pols kunnen houden.
- Organisaties kunnen, naast periodieke enquêtes en kwalitatief onderzoek, ook een anoniem meldpunt opzetten. Een anoniem meldpunt moet ervoor zorgen dat medewerkers gemakkelijk en laagdrempelig een melding kunnen doen. Sommige organisaties gebruiken (ook) een app waarin (anonieme) meldingen kunnen worden gedaan. Medewerkers kunnen om verscheidene redenen moeite hebben om een situatie waarin zij seksuele intimidatie (denken te) hebben waargenomen te melden. Als een medewerker twijfelt om een melding te doen, is het gemakkelijker om dit anoniem te doen, zeggen enkele geïnterviewden. Er zitten geen consequenties aan het anoniem melden en er hangt voor deze medewerker zodoende niets van af.

De organisatie kan op deze manier toch in de gaten houden hoe het gesteld is met de sociale veiligheid. Het is een veilig platform dat inzichtelijk maakt welke problemen er spelen en hoe

vaak dit voor komt. Door deze data te verzamelen kan een organisatie tijdig ingrijpen waar nodig.

Praktijkvoorbeeld: Survey over sociale veiligheid

Een organisatie in de mediabranche voert twee keer per jaar een survey uit over de sociale veiligheid, waar alle medewerkers voor worden uitgenodigd. Met een uitgebreide vragenlijst wordt gemeenten hoe welkom en hoe veilig medewerkers zich voelen in de organisatie, met ook specifieke vragen over ervaringen met ongewenst gedrag en hoe de organisatie daarmee is omgegaan. Deze survey levert ook nuttige informatie over o.a. de bekendheid van de vertrouwenspersonen. Het verslag van de resultaten wordt gedeeld met de organisatie. De respons is tot nu toe vrij goed. Aandachtspunt is of de bereidheid blijft om de vragenlijst in te vullen.

4.2 Update het beleid periodiek

Het beleid en de gedragscode(s) moeten passend blijven en hebben daarom af en toe een update nodig, op basis van (nieuwe) input van medewerkers. De samenstelling van het personeel kan gaandeweg veranderen, en ook maatschappelijke ontwikkelingen spelen door op de werkvloer. Als er niet eens in de paar jaar een update plaatsvindt, is het mogelijk dat een gedragscode niet meer aansluit bij het gedachtegoed van medewerkers. En draagvlak van medewerkers is juist nodig, om het beleid en de gedragscodes te laten leven in de organisatie.

Bij grote bedrijven kan de organisatie een team opzetten met onder andere ambassadeurs van sociale veiligheid en/of vertrouwenspersonen. Dit netwerk kan periodiek bij elkaar komen om de ontwikkelingen rondom seksuele intimidatie op de werkvloer te bespreken en adviezen te geven over gewenste bijstellingen in het beleid.

4.3 Blijf het onderwerp seksuele intimidatie regelmatig agenderen

Om de cultuurverandering vast te houden is het van belang hierover te blijven communiceren met de medewerkers. Dit kan door de inzet van algemene communicatiekanalen in de organisatie. Ook kunnen ambassadeurs en leidinggevenden het onderwerp ter sprake blijven brengen.

Manieren om het onderwerp levend te houden zijn bijvoorbeeld:

- Het organiseren van bijeenkomsten over nieuwe ontwikkelingen rondom het onderwerp seksuele intimidatie.
- Het regelmatig bespreken van thema's als veilig werkklimaat, grensoverschrijdend gedrag en/of seksuele intimidatie.
- Door nieuwe workshops of trainingen te geven.

Sowieso is het zinvol nieuwe medewerkers te informeren over het beleid ter voorkoming van seksuele intimidatie, en hen hierover een training te laten volgen.

Praktijkvoorbeeld: communicatieplan

Een brancheorganisatie heeft een communicatieplan opgesteld om het onderwerp veilig werkklimaat structureel onder de aandacht te houden van de leden. Een teamlid is verantwoordelijk gemaakt voor het thema 'veilig werkklimaat'. Elk thema heeft een communicatiekalender. De vertrouwenspersoon wordt elke twee weken genoemd in de nieuwsbrief (die naar een groot aantal medewerkers in de branche gaat), en elke maand op de LinkedIn-kanalen. Jaarlijks is er een webinar met de vertrouwenspersoon en daarnaast een ander webinar over dit onderwerp. Dit communicatieplan helpt bij het onder de aandacht houden van het thema, ook als het op termijn minder actueel wordt.

5 Casusbeschrijving brancheorganisatie

Brancheorganisatie, 10 medewerkers

Gebaseerd op een interview met de directeur.

Aanleiding voor de aanpak van seksuele intimidatie was de uitzending van BOOS rondom The Voice of Holland begin 2022. Op dat moment was er binnen de organisatie wel een gedragscode (de *rules of engagement* in het personeelshandboek), maar verder geen concreet beleid gericht op de aanpak van seksuele intimidatie.

In de branche wordt gewerkt aan een cultuurverandering onder de noemer 'veilige werksfeer'. Het thema het creëren van een veilig werkklimaat staat centraal. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon en het tegengaan van seksuele intimidatie zijn daar onderdeel van. De maatregelen zijn deels gericht op de eigen organisatie, maar vooral ook op de leden van de brancheorganisatie.

Maatregelen die zijn genomen:

- Ten eerste is medio 2022 een **branchebrede vertrouwenspersoon** ingesteld. Deze vertrouwenspersoon is in de branche gelanceerd door middel van protocollen en webinars. De vertrouwenspersoon wordt betaald door de brancheorganisatie en is beschikbaar voor alle leden. De vertrouwenspersoon is aangesloten bij de vereniging van vertrouwenspersonen. Uitgangspunt is dat een branchebrede vertrouwenspersoon onafhankelijker is dan een interne vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon heeft aangegeven dat het van belang is om actief te zorgen dat er meldingen bij de vertrouwenspersoon binnen komen. Daarom wordt veel **communicatie ingezet om de vertrouwenspersoon bekendheid te geven**. De brancheorganisatie heeft alle leden gevraagd de informatie over de vertrouwenspersoon uit te zetten onder de medewerkers. Om de laagdrempeligheid te bevorderen, wordt in de communicatie benadrukt dat medewerkers die contact leggen met de vertrouwenspersoon daarvoor niet hoeven te betalen, en dat meldingen niet worden doorgegeven aan hun werkgever. Ook wordt gezorgd dat het gezicht van de vertrouwenspersoon bekend is en niet alleen de naam, omdat dit meer vertrouwen wekt.
- **Probleemanalyse:** De directeur van de brancheorganisatie heeft zichzelf verdiept in het onderwerp, o.a. door contacten te leggen met WomenInc. Er is gebruik gemaakt van de inzichten van WomenInc over risico's en mogelijke maatregelen. Voorgenomen maatregelen worden getoetst bij de HR-directeuren in de verschillende bedrijven, of deze aansluiten bij hun behoeften. Onderzoeken en rapporten van WomenInc worden gedeeld met de leden.
- Er is een **Active Bystander training** georganiseerd voor de leden. Voor het geven van de trainingen is een expert ingehuurd. In de training worden praktische adviezen gegeven wat je kan doen als je iets ziet wat niet oké is. Aan deze training hebben circa 50 deelnemers (vooral HR-medewerkers) meegedaan. Deelnemers waren tevreden over de praktische tips in de training. Deze training is opgevolgd met een 'onepager' over de lessen uit de training, die de deelnemers konden delen met het personeel in hun organisatie.
- Het opstellen van een **gedragscode voor events** die door de brancheorganisatie worden georganiseerd. In de gedragscode staat o.a. dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd en zijn de contactgegevens van de vertrouwenspersoon vermeld. Deelnemers aan events moeten bij aanmelding voor het event akkoord gaan met de gedragscode.

- Een **training '360 graden kijk op macht' voor directeuren** van organisaties in de branche (met meer dan 50 FTE). Doel van de training was hen handvaten te bieden voor de (verdere) ontwikkeling van hun positie-sensitiviteit. Positie-sensitiviteit is o.a. het begrijpen dat jouw woorden, houding en gedrag meer impact hebben op je omgeving. Het is begrijpen dat jouw beslissingen gevolgen hebben voor anderen. In de training wordt o.a. besproken hoe (on)bewuste vooroordelen verankerd kunnen zijn in de werkwijze van de organisatie. En waar dat wel of niet dienend is aan de missie of cultuur van de organisatie. Door deze training te bieden aan een groep directeuren in dezelfde branche, ontstaat de mogelijkheid met elkaar in gesprek te gaan over leiderschapsposities en de manier waarop directeuren hun invloed kunnen gebruiken voor veranderingen in de organisatie.
Aan de eerste training namen 20 directeuren deel. Volgens de brancheorganisatie heeft de training voor de directeuren bijgedragen aan de bewustwording van de belangrijke rol die zij hebben bij het creëren van een veilig werkklimaat. Volgens de deelnemers aan de training heeft het hen tot nieuwe inzichten gebracht. Deze training zal onderdeel worden van het trainingsaanbod van de brancheorganisatie.
- Binnen de brancheorganisatie zelf zet de directeur in op een veilig werkklimaat door **het onderwerp bespreekbaar te maken**. De directeur loopt mee met de trainingen die worden aangeboden voor de achterban en heeft daaruit veel geleerd over dit onderwerp. Zelf heeft de directeur ervaren dat het goed werkt als ze bij elke wekelijkse teamvergadering vraagt aan de medewerkers hoe ze zich voelen. Dat leidt tot meer wederzijds begrip. En het maakt het normaler om erover te praten als het niet veilig voelt of als je ergens moeite mee hebt. Ook is ze van mening dat leidinggevendenden zich daarin kwetsbaar moeten opstellen, hun feilbaarheid moeten laten zien en kunnen laten zien dat ze zich hierin ontwikkelen en hun ideeën gaandeweg veranderen. En aan hun medewerkers kunnen vragen hoe hun gedrag op hen overkomt, op zo'n manier dat ze het durven te zeggen als ze iets niet prettig vinden. Ze wil een mondige organisatie creëren, waarin mensen niet worden afgestraft op het moment dat ze zich uitspreken.
- Er is een **communicatieplan** opgesteld om het onderwerp structureel onder de aandacht te houden. Een teamlid is verantwoordelijk gemaakt voor het thema 'veilig werkklimaat'. Elk thema heeft een communicatiekalender. De vertrouwenspersoon wordt elke twee weken genoemd in de nieuwsbrief (die naar een groot aantal medewerkers in de branche gaat), en elke maand gedeeld op de LinkedIn-kanalen. Jaarlijks is er een webinar met de vertrouwenspersoon en daarnaast een ander webinar over dit onderwerp.

Succesfactoren:

- Draagvlak bij het bestuur van de brancheorganisatie.
- Gemotiveerde medewerkers die het onderwerp belangrijk vinden.
- Gebruik van de kennis over de aanpak van seksuele intimidatie van WomenInc.
- Het neerzetten van een goede vertrouwenspersoon, die zich ook actief profileert in de branche.
- Het raadplegen van de HR-directeuren in de verschillende bedrijven om te toetsen of initiatieven passen bij hun behoeften.
- Het continu op de agenda houden van het onderwerp. Zowel intern als branchebreed, door middel van een communicatieplan.
- Het wekelijks bespreken in het teamoverleg hoe medewerkers zich voelen, om zo meer wederzijds begrip te krijgen en het praten over deze onderwerpen makkelijker te maken.
- Het blijven aanbieden van informatie en het aansluiten van experts.

Verbetermogelijkheden en plannen voor de toekomst:

- Er zijn veel stappen gezet, maar er is ook nog veel te doen om tot een brede cultuurverandering te komen.
- De activiteiten hebben zich tot nu toe vooral gericht op de directeuren en HR-managers. Het zou goed zijn om meer aparte activiteiten in te zetten voor de verschillende lagen in de bedrijven. Het onderwerp komt al aan bod in de startersopleiding voor medewerkers in de branche met 0 tot 2 jaar werkervaring. Maar dat mag nog worden uitgebreid.
- Het uitwerken van 'sanctiesysteem' om personen die zich niet aan de gedragsregels voor events houden te kunnen waarschuwen en indien nodig te kunnen uitsluiten van evenementen.
- De belangrijkste doelstelling en uitdaging is het onderwerp continu op de kalender te houden, ook als het thema minder actueel wordt.

Resultaten

- Er is veel bekendheid gegeven aan de branchebrede vertrouwenspersoon en er komen steeds meer meldingen bij deze vertrouwenspersoon.
- Er wordt veel over het onderwerp gepraat en dat was voorheen niet het geval. Het is een onderwerp dat bijna altijd op de agenda staat.
- De continue aandacht voor het onderwerp heeft voor meer bewustwording gezorgd, zowel in de eigen organisatie als bij de leden.

6 Casusbeschrijving onderwijsinstelling

Onderwijsinstelling, circa 4.000 medewerkers

Gebaseerd op een interview met een vertrouwenspersoon, schriftelijk aangevuld door een HR-adviseur.

De maatregelen voor het tegengaan van seksuele intimidatie waren tot nu toe vaak gericht op studenten. Er is nu een beweging gaande dat maatregelen steeds meer ook voor medewerkers worden ingezet. Dit wordt aangepakt in een breder kader van sociale veiligheid. Er gaat bovendien steeds meer aandacht uit naar preventie en bewustwording.

“Het liefst wil je dat incidenten op het moment dat ze nog ‘klein’ zijn besproken kunnen worden en dat er onderling naar een oplossing kan worden gezocht. Kom je er niet uit, dan is er een netwerk van actoren en procedures waar je je toe kan wenden en waar je op terug kan vallen.”

Maatregelen die zijn genomen:

We beschrijven hieronder de maatregelen die (ook) gericht zijn op medewerkers van de onderwijsinstelling. Daarnaast zijn er ook maatregelen die alleen worden ingezet voor studenten.

- **Vertrouwenspersonen:**
 - De organisatie heeft al lange tijd vertrouwenspersonen voor medewerkers en studenten. In de loop der jaren is het aantal vertrouwenspersonen in de organisatie uitgebreid.
 - De organisatie heeft in 2019 een **netwerk van vertrouwenspersonen** opgezet. Hier was in een klein onderdeel van de organisatie al ervaring mee opgedaan en dit is nu breder ingezet.
 - De organisatie heeft een duidelijke **profielchets** voor vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersonen zijn er niet alleen voor het aannemen van meldingen, maar ook om de cultuur te veranderen (o.a. signaleren, actie ondernemen en suggesties aandragen voor beleidsverandering). Samenwerking met de ombudsfunctionaris is daarbij belangrijk. De vertrouwenspersonen zijn **cultuurdragers en ambassadeurs** voor gewenst gedrag: hoe gaan we met elkaar om en wat spreken we daarin met elkaar af, en hoe spreek je elkaar aan over (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.
- **Een onafhankelijke ombudsfunctionaris** voor zowel medewerkers als studenten. Deze heeft een onderzoeksbevoegdheid en opereert onafhankelijk binnen de organisatie. Ook signaleert de ombudsfunctionaris trends en kaart niet goed lopende procedures aan bij het bestuur.
- Bij een onderdeel van de organisatie, met circa 75 medewerkers, zijn de **Active Bystander cursussen** (die al langer verplicht zijn voor studenten) ook verplicht voor medewerkers. In de rest van de organisatie wordt dit alleen op verzoek aangeboden als maatwerk. Enkele teams zijn hiermee aan de slag gegaan. Momenteel wordt een plan opgesteld om dit structureel breed in de organisatie toe te passen.
- De organisatie wil sociale veiligheid duurzaam verankeren in de organisatie. Dit vraagt een integrale benadering: een cultuurverandering die verankerd wordt in structuren en systemen, met alle actoren en voor alle vormen van ongewenst gedrag. Er is hiertoe een **plan Sociale veiligheid** opgesteld, dat nog nader wordt uitgewerkt.

- **Risico-inventarisatie:** Seksuele intimidatie is onderdeel van de RI&E. Ook wordt er gebruik gemaakt van medewerkersonderzoeken. Vanuit de branche komt er een monitor Sociale Veiligheid aan. De organisatie levert jaarlijks een 'sociaal jaarverslag' op met een geanoniseerd en geïntegreerd verslag van de bevindingen van exit-enquêtes, HR-medewerkers, vertrouwenspersonen, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werkers, psychologen en de ombudsfunctionaris op het gebied van sociale veiligheid. Dit is onderdeel van de risicoanalyse, waarin aanbevelingen worden gedaan voor het komende jaar.
- **Betrekken van medewerkers:** Medewerkers en studenten krijgen de mogelijkheid om feedback te geven, op basis waarvan de aanpak wordt bijgesteld. De ondernemingsraad is ook betrokken bij de toetsing van het beleid.
- **Communicatie via intranet** door o.a. interviews en berichtgeving over de thematiek.
- **Informatie voor nieuwe studenten en medewerkers:** Laten zien dat de vertrouwenspersoon heel benaderbaar is en dat je een gesprek kan hebben zonder dat er iets moet gebeuren.

Succesfactoren:

- Commitment van het bestuur om te komen tot een plan Sociale veiligheid en een goede zorgstructuur.
- Bredere aandacht voor sociale veiligheid vanuit het ministerie van OCW en de branche werkt stimulerend.
- Samenwerking met experts op het terrein van (de aanpak van) grensoverschrijdend gedrag.
- Binnen de branche wisselen de organisaties veel ervaringen uit.
- De ombudsfunctionaris zorgt ervoor dat het onderwerp steeds onder de aandacht wordt gebracht bij het bestuur.
- Het netwerk van vertrouwenspersonen zorgt voor betere kennisdeling over ongewenst gedrag.
- Het in dialoog blijven met elkaar is belangrijk. *“Gedrag is geen vaststaand gegeven en behoeft een constante dialoog en bijsturing met elkaar. Dit moeten we dan ook echt met elkaar doen, dus medewerkers en studenten met elkaar in gesprek.”*

Verbetermogelijkheden en plannen voor de toekomst:

- De rol van coördinator voor het netwerk van vertrouwenspersonen wordt een betaalde zelfstandige functie. Tot op heden werden de activiteiten gecoördineerd door de vertrouwenspersonen die dit in een beperkt aantal uren naast hun reguliere werk doen.
- Het verplichten van de Active Bystander workshop voor alle studenten en medewerkers. Medewerkers kunnen zo'n module online volgen.
- Het instellen van een klachtenprocedure per organisatieonderdeel, naast de algemene (juridisch ingestoken) formele klachtenprocedure.
- Op korte termijn gaat een organisatiebreed meld- en informatiepunt van start, waar studenten, medewerkers en bezoekers terecht kunnen met meldingen en vragen m.b.t. zorgwekkend en ongewenst gedrag. Het beoogde resultaat is een goed ingericht (communicatie)platform, ketenproces en (digitaal) systeem voor de hele organisatie om signalen van ongewenst en zorgwekkend gedrag op een effectieve wijze te kunnen melden, registreren, beoordelen en doorverwijzen naar betreffende verantwoordelijken en experts.
- Er wordt gewerkt aan trainingen en een informatieaanbod voor leidinggevenden, zodat zij weten hoe ze ongewenst gedrag kunnen herkennen en wat ze zelf kunnen doen.

- Eind dit jaar is een reeks theatervoorstellingen gepland, die de dialoog moeten openen tussen medewerkers en leidinggevenden over o.a. sociale veiligheid.

Resultaten

- In alle delen van de organisatie wordt steeds meer over het onderwerp seksueel grensoverschrijdend gedrag gesproken. De aandacht in de media heeft daaraan bijgedragen.
- Bij de vertrouwenspersonen komen meer meldingen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag binnen. Ook meldingen van incidenten die langer geleden hebben plaatsgevonden.
- Het lerende vermogen van de organisatie neemt toe. Er is meer bereidheid om te leren van eerdere casussen.
- Er is een verschuiving van meer reactieve maatregelen (zoals het netwerk vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris) naar meer aandacht voor bewustwording en preventie.

7 Casusbeschrijving mediabranche

Bedrijf in de mediabranche, meer dan 500 medewerkers

In deze organisatie was de aanpak van ongewenst gedrag op papier al langer geregeld, maar het onderwerp had nog niet echt de volle aandacht. De organisatie is enkele jaren geleden aanvankelijk het gesprek met de medewerkers aangegaan over discriminatie, en uit deze gesprekken kwam een bredere aandacht voor sociale veiligheid voort.

De aandacht voor seksuele intimidatie en ander grensoverschrijdend gedrag is in de afgelopen twee jaar toegenomen. Dit is een onderwerp waarvan de organisatie het belangrijk vindt om scherp op te zijn, mede gezien de ontwikkelingen in de maatschappij en in de branche. *“Dat het in de media zoveel besproken is, geeft ons een springplank om het binnen de organisatie aan te kaarten. De inspanningen voor die tijd waren minder vruchtbaar dan dat ze nu zijn, het leeft nu meer en krijgt daardoor veel meer gehoor.”*

Doel van de organisatie is een open cultuur, waarin mensen zich veilig genoeg voelen om meldingen te doen en omstanders zich geroepen voelen om zich uit te spreken. Dat er een zero tolerance cultuur ontstaat wat betreft grensoverschrijdend gedrag, en tegelijkertijd ruimte voor gesprek en ontwikkeling.

De maatregelen van de organisatie zijn (nog) niet specifiek gericht op de aanpak van seksuele intimidatie, maar het wordt bij veel activiteiten wel meegenomen en benoemd.

Maatregelen die zijn genomen:

- **Werkgroep diversiteit, gelijkheid en inclusie:** De gesprekken die de organisatie organiseerde over discriminatie werden goed bezocht en leverden nuttige inzichten. Op basis van deze gesprekken is er met externe consultants een 'roadmap' voor diversiteit, gelijkheid en inclusie opgesteld. Daarbij is een werkgroep samengesteld. In het overleg van de werkgroep worden ook initiatieven om de bewustwording omtrent grensoverschrijdend gedrag te bevorderen besproken.
- **Sociale veiligheid sessies:** Kwartaaloverleg. Hierbij zijn betrokken: de Ondernemingsraden, de HR-directeur, de CEO, een interne vertrouwenspersoon en de externe vertrouwenspersoon. Daarin bespreken de betrokkenen interne en externe ontwikkelingen rond ongewenst gedrag en worden daar acties aan gekoppeld. Jaarlijks wordt een rapport opgesteld, waarin zowel meldingen worden benoemd, als ook de initiatieven en stappen die genomen zijn richting meer sociale veiligheid. Dit rapport wordt gedeeld met het hele bedrijf.
- **Gesprekken over sociale veiligheid met medewerkers:** Na de berichtgeving in de media over grensoverschrijdend gedrag bij 'The Voice of Holland' zijn er drie gesprekssessies georganiseerd over sociale veiligheid. Hier werden alle medewerkers voor uitgenodigd. Het doel van de sessies was in beeld te krijgen of er dingen spelen binnen de eigen organisatie, en ook om bij te dragen aan bewustwording. Deze sessies werden goed bezocht. De opbrengst van deze sessies was ten eerste dat het onderwerp uit de taboesfeer kwam en er makkelijker over werd gesproken in de organisatie. Er is geen specifieke probleemanalyse gemaakt voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. Wel kwamen er uit de gesprekssessies met medewerkers aandachtspunten naar voren. Het algemene beeld was dat het best goed

gaat in de organisatie. De maatregelen richten zich daarom vooral op bewustwording en mogelijkheden om incidenten te melden.

- **Anti bias training:** Dit is een verplichte training voor medewerkers die betrokken zijn bij het aannemen van nieuw personeel (met name managers). Deze training wordt twee keer per jaar aangeboden. Het doel is te komen tot een diversere organisatie en diversere teams. Tot nu toe hebben meer dan 100 medewerkers aan deze training deelgenomen. De training wordt gegeven door een extern bureau. Bewustwording van vooroordelen kan ook breder bijdragen aan de sociale veiligheid in de organisatie. De medewerkers die positief zijn over de training geven aan dat zij nieuwe inzichten hebben gekregen en hier eerder niet zo uitgebreid bij hadden stil gestaan. Anderen vinden dat er te veel aandacht is voor het onderwerp diversiteit en zien het belang er niet van in.
- **Micro-agressie training:** Aan leidinggevenden is gevraagd een aantal mensen binnen het team aan te dragen voor deze training, bijvoorbeeld omdat zij een centrale rol in het team hebben. De training is gegeven door een extern bureau. De training, met ongeveer 70 deelnemers verspreid over een aantal sessies, ging in op thema's als verbale seksuele intimidatie, racisme en uitsluiting. De training is gericht op bewustwording van de impact van een kleine opmerking, en op het geven van tools hoe je kunt ingrijpen als omstander. Ook hier waren veel deelnemers enthousiast, maar waren er ook medewerkers die vinden dat de organisatie te veel aandacht besteedt aan dit onderwerp. Het prettige van de training is dat het over de dagelijkse interactie tussen medewerkers gaat, en meerdere onderwerpen tegelijkertijd aankaart (intersectioneel).
- **Surveys over diversiteit en sociale veiligheid:** Sinds 2020 heeft de organisatie twee keer per jaar een survey over de diversiteit, inclusie en sociale veiligheid, waar alle medewerkers voor worden uitgenodigd. Deelname is vrijwillig. Het is een uitgebreide vragenlijst. Hiermee wordt gemeten hoe welkom en hoe veilig medewerkers zich voelen in de organisatie, met ook specifieke vragen over ervaringen met ongewenst gedrag en hoe de organisatie daarmee is omgegaan. Deze survey levert o.a. nuttige informatie over de bekendheid van de vertrouwenspersonen. Het verslag van de resultaten wordt gedeeld met de organisatie. De respons is tot nu toe vrij goed. Aandachtspunt is of de bereidheid blijft om de vragenlijst in te vullen.
- **Speak up-beleid/trouwenspersonen:** De 'speak up policy' heeft betrekking op de regels om misstanden te melden. Informatie over de gedragscode en het beleid is o.a. opgenomen in het personeelshandboek. Ook worden met posters de verschillende opties onder de aandacht gebracht. De organisatie heeft meerdere interne vertrouwenspersonen aangesteld en één externe vertrouwenspersoon, met speciale focus op (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. De interne vertrouwenspersonen zijn extern gecertificeerd. De externe vertrouwenspersoon kan de interne vertrouwenspersonen advies geven. Het melden van ongewenst gedrag bij een externe vertrouwenspersoon kan bovendien door medewerkers als veiliger en anoniemer worden ervaren.
- **Bekendheid vertrouwenspersonen:** Uit de Werkgroep kwam het idee voor het aanstellen van meerdere vertrouwenspersonen. De organisatie had voorheen wel een vertrouwenspersoon, maar deze was onvoldoende bekend en er werd onvoldoende gebruik van gemaakt. Met de aanstelling van de nieuwe vertrouwenspersonen is veel aandacht besteed aan de communicatie. Alle nieuwe medewerkers krijgen in hun eerste maand een presentatie over het beleid van de organisatie voor diversiteit, gelijkheid en inclusie, waarbij ook de beschikbaarheid en rol van de vertrouwenspersonen nadrukkelijk aan bod komt. Tevens hebben de vertrouwenspersonen zich voorgesteld aan alle huidige werknemers om daarmee de drempel te verlagen. De externe vertrouwenspersoon heeft zichzelf ook in fysieke

en online meetings voorgesteld aan het hele bedrijf. Er zijn vorig jaar meer meldingen bij vertrouwenspersonen gedaan dan voorheen. Ook managers vragen vaker informeel om advies aan de vertrouwenspersonen.

Succesfactoren:

- Het opstellen van een werkgroep met medewerkers die affiniteit hebben met het onderwerp.
- Een betrokken HR-directeur voor dit thema, die binnen de directie een trekkersrol op zich neemt.
- Met de gesprekken en de surveys worden alle medewerkers betrokken bij dit onderwerp.
- Het hebben van meerdere vertrouwenspersonen met diversiteit in persoonskenmerken, gecombineerd met een ervaren externe vertrouwenspersoon. Dit verlaagt de drempel voor werknemers om een vertrouwenspersoon te benaderen.
- De vertrouwenspersonen voelen zich voldoende ondersteund door de organisatie om hun rol in te kunnen vullen. Communicatie over de beschikbaarheid en rol van de vertrouwenspersonen draagt bij aan bekendheid en laagdrempeligheid.
- Een intersectionele aanpak, omdat seksueel geweld vaak ook samenhangt met seksisme, racisme en homofobie, etc. Het informeren van medewerkers over deze thema's draagt ook bij aan kennis over de aanpak van seksuele intimidatie.
- Het startniveau van medewerkers op de thema's rond diversiteit, gelijkheid en inclusie loopt sterk uiteen. Daarom moeten de trainingen op het 'instapniveau' beginnen. Je wilt vooral de medewerkers bereiken die zich er nog niet zo in verdiept hebben.

Verbetermogelijkheden en plannen voor de toekomst:

- Er is draagvlak voor het thema binnen de organisatie, maar dit verschilt wel naar afdelingen en functiegroepen. Dat er aandacht wordt gegeven aan sociale veiligheid, daar is breed begrip voor in de organisatie. Er is echter ook weerstand bij een deel van de medewerkers en discussie over de hoeveelheid aandacht die wordt besteed aan onderwerpen op het vlak van diversiteit en sociale veiligheid.
- De Werkgroep wil een jaarplanning maken voor het aanbieden van trainingen, waaronder ook vervolgsessies voor medewerkers die de training al eens hebben gevolgd. Bij het trainen van een grotere groep medewerkers, spelen kostenafwegingen een rol.
- Nog meer gesprekken faciliteren tussen medewerkers om de bewustwording en bespreekbaarheid verder te vergroten.
- Een verplichte online learning over de begrippen, zodat iedereen op de hoogte is van de basiskennis, zou een toevoeging kunnen zijn aan het huidige aanbod. Specifiek voor seksuele intimidatie zou duidelijker gemaakt kunnen worden welk gedrag daar onder kan vallen.

Resultaten

- Een toenemend aantal meldingen van ongewenst gedrag, wat er op lijkt te wijzen dat medewerkers zich veiliger voelen om misstanden te melden. Managers vragen vaker informeel advies aan de vertrouwenspersonen.
- Medewerkers krijgen continu vanuit de organisatie informatie over de omgangsvormen in de organisatie. Er is daardoor bewustwording bij medewerkers dat niet alles wordt geaccepteerd, wat misschien vroeger wel werd geaccepteerd.
- Het effect van de trainingen is moeilijk te meten, waardoor het lastig is om het nut van de trainingen cijfermatig te onderbouwen. De motivatie moet vooral zijn om 'het juiste' te doen. Je laat als organisatie zien waar je voor staat.
- Over de hele breedte zegt een overgrote meerderheid van de medewerkers zich in principe welkom en veilig te voelen binnen het bedrijf.

Bijlage 1: Achtergrondinformatie over het belang van de aanpak van seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie is een vorm van discriminatie op grond van geslacht (artikel 1a van de Algemene Wet Gelijke Behandeling) en daarmee een schending van mensenrechten. Werkgevers hebben de plicht hun werknemers te beschermen tegen seksuele intimidatie en andere vormen van ongewenst gedrag. Deze bijlage bevat achtergrondinformatie van het College voor de Rechten van de Mens over het belang van de aanpak van seksuele intimidatie voor een veilige werkomgeving, de relatie met mensenrechten en het bredere overheidsbeleid gericht op bescherming van werknemers.

Wat is seksuele intimidatie?

De term seksuele intimidatie omvat gedrag met een seksuele lading waardoor een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie ontstaat. Het kan gaan om verbaal en non-verbaal gedrag, en om fysiek contact.

Veilige en discriminatievrije werkomgeving

Seksuele intimidatie is een vorm van discriminatie op grond van geslacht en verboden op basis van de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Op basis van deze wet moeten werkgevers zorgen voor een discriminatievrije werkomgeving. Zij moeten werknemers en de gebruikers van hun diensten beschermen tegen seksuele intimidatie. Ook de Arbowet is relevant. Deze wet benoemt seksuele intimidatie als een vorm van psychosociale arbeidsbelasting. Werkgevers zijn verplicht beleid te voeren om dat te voorkomen en te beperken.

De wetgeving schrijft niet in detail hoe het beleid van de werkgever eruit zou moeten zien. De werkgever heeft dus de vrijheid – én de verantwoordelijkheid – de meest geschikte maatregelen te treffen voor de specifieke werkomgeving.

Internationale normen

Het Verdrag van Istanbul, een verdrag van de Raad van Europa dat beoogt geweld tegen vrouwen te voorkomen en te bestrijden, onderstreept dat geweld tegen vrouwen, waaronder seksuele intimidatie, een schending van mensenrechten is en een vorm van discriminatie van vrouwen. Het verdrag brengt met zich dat de overheid onder meer wetgevende maatregelen moet treffen die eraan bijdragen dat vrouwen zijn gevrijwaard van geweld. Het Verdrag verplicht staten ook om de oorzaken die ten grondslag liggen aan geweld tegen vrouwen aan te pakken. Dat betekent onder meer dat de overheid alomvattend en gecoördineerd beleid moet voeren om geweld tegen vrouwen te voorkomen. Een van de verplichtingen houdt in dat zij maatregelen moet nemen om veranderingen in de sociale en culturele gedragspatronen van vrouwen en mannen te stimuleren teneinde vooroordelen, gewoonten, tradities en alle andere praktijken gebaseerd op het idee dat vrouwen inferieur zouden zijn of op stereotype rollen van vrouwen en mannen uit te bannen.

Beleid

De Nederlandse regering heeft recent belangrijke stappen gezet om deze cultuurverandering in gang te zetten. Zij heeft een regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld benoemd, en een actieprogramma op dit thema opgesteld. Dit actieprogramma is mede gericht op het stimuleren van organisaties om te werken aan een veilige cultuur.

Om aan deze verplichting te kunnen voldoen moeten werkgevers alle Arbo-risico's in kaart brengen door middel van een risico-inventarisatie en -evaluatie. Als hieruit blijkt dat er risico's zijn op

psychosociale arbeidsbelasting (waaronder seksuele intimidatie), dan zijn zij verplicht om beleid te maken om deze risico's te voorkomen. De wet bevat uitgangspunten en doelen, maar de werkgever heeft vervolgens de vrijheid om te bepalen welk beleid hij het meest geschikt acht.

Bijlage 2: Onderzoeksverantwoording

Verkennd literatuuronderzoek

Doel van het verkennende literatuuronderzoek was de belangrijkste bestaande inzichten over de aanpak van seksuele intimidatie en ander grensoverschrijdend gedrag op het werk in kaart te brengen. En daarnaast relevante inzichten over cultuurverandering in bedrijven. Deze informatie diende als voorbereiding voor de interviews.

Expertinterviews

Interviews met zeven experts op het gebied van seksuele intimidatie en/of cultuurverandering. De focus is gelegd op experts en organisaties die bedrijven ondersteunen bij de aanpak van seksuele intimidatie. De geraadpleegde experts zijn:

- Laura Adèr, Fairspace
- Willy van Berlo, programmamanager seksueel geweld, Rutgers
- Willeke Bezemer, Bezemer & Schubad
- Karin Bosman, About Workplace Harassment
- Erik Essen, Hogeschool van Amsterdam, lectoraat management van cultuurverandering
- Erik van de Haar, beleidsadviseur regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag
- Alie Kuiper, zelfstandig beleidsadviseur ongewenste omgangsvormen

Praktijkvoorbeelden

Om organisaties te vinden die een succesvolle cultuurverandering hebben doorgemaakt, is contact gelegd met een groot aantal intermediaire organisaties die ons verzoek hebben voorgelegd aan hun achterban. Het gaat daarbij om een vakbond, brancheorganisaties, een HR-netwerk en diverse bureaus die bedrijven ondersteunen bij de aanpak van seksuele intimidatie.

Al deze partijen onderschreven het belang van dit onderwerp en de toegevoegde waarde van meer praktijkvoorbeelden. Tegelijkertijd kenden zij nauwelijks organisaties die echt een cultuurverandering hebben doorgemaakt. Meerdere experts hebben bevestigd dat er nog niet of nauwelijks organisaties zijn die (gestructureerd en planmatig) een cultuurverandering hebben gerealiseerd. De organisaties die hiermee bezig zijn hebben vaak nog maar een aantal stappen gezet. Dat maakt veel organisaties waarschijnlijk terughoudend om hierover naar buiten te treden. Ook hebben organisaties meestal geen specifieke aanpak voor seksuele intimidatie, maar een breder beleid gericht op sociale veiligheid.

Via online artikelen hebben we drie organisaties bereid gevonden om (anoniem) hun ervaringen met cultuurverandering op het gebied van seksuele intimidatie te delen. In deze organisaties zijn interviews gehouden over de aanpak en de daarmee behaalde resultaten. Deze organisaties zijn:

- Een brancheorganisatie met 10 medewerkers.
- Een onderwijsinstelling met circa 4.000 medewerkers.
- Een bedrijf in de mediabranche met meer dan 500 medewerkers.

Bijlage 3: Gehanteerde begrippen en definities

Seksuele intimidatie	Seksuele intimidatie is een vorm van seksueel grensoverschrijdend gedrag dat zich in allerlei situaties kan voordoen, ook op de werkvloer ³⁰ . Bij seksuele intimidatie vertoont iemand gedrag met een seksuele lading wat leidt tot een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie ³¹ . Het gaat om iedere vorm van seksuele toenadering of seksueel gedrag dat door het slachtoffer als ongewenst wordt ervaren ³² . Dit kan zorgen voor een aantasting van (het gevoel van) veiligheid en de lichamelijke en geestelijke integriteit van slachtoffers ³³ ³⁴ . De subjectieve beleving van het slachtoffer staat centraal: niet de intentie van degene die dit gedrag vertoont.
Slachtoffers/daders van seksuele intimidatie	De persoon waarop seksuele intimidatie gericht is noemen we in ons rapport ook wel 'slachtoffer'. Het gaat erom dat bepaald gedrag door het slachtoffer als ongewenst wordt ervaren ³⁵ . Het is voor slachtoffers de aantasting van hun lichamelijke en geestelijke integriteit en hun recht op veiligheid. Degene die bewust of onbewust seksueel intimideert noemen we in dit rapport de 'dader'. Dit betreft dus niet de juridische termen van het woord slachtoffer en dader.
Organisaties	Wanneer we spreken over organisaties betreft dit zowel non-profit als commerciële arbeidsorganisaties.
Organisatiecultuur	Een organisatiecultuur is gebaseerd op de gedeelde (sociale) normen, waarden en gedragsuitingen van alle medewerkers binnen de organisatie. Kortgezegd is de organisatiecultuur het collectieve denken en doen van alle medewerkers in de organisatie (de 'mindset' op de werkvloer) ³⁶ ³⁷ . Hier vloeien ongeschreven regels, gewoonten, houding en gedrag uit voort. Deze zijn van invloed op hoe alle medewerkers van een organisatie beslissingen nemen, hoe ze handelen en hoe ze zich voelen.
Cultuurverandering	Cultuurverandering in de bedrijfsvoering is erop gericht om actief het gedrag binnen het bedrijf te veranderen. Door gedrag te stimuleren kan een gewenste cultuurverandering in gang worden gezet. Een cultuurverandering is geslaagd wanneer dit gedrag structureel leidt tot de doelstelling waar de cultuur toe heeft moeten leiden. Het collectieve denken en doen kan op verschillende manieren worden veranderd, wat de 'mindset' van de organisatie verandert. Hierdoor kan er een cultuurverandering ontstaan ³⁸ ³⁹ .

³⁰ Bron: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/seksuele-intimidatie>

³¹ Bron: <https://www.mensenrechten.nl/themas/gendergelijkheid/seksuele-intimidatie>

³² Bron: <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/ongewenst-gedrag#discriminatie>

³³ Bron: <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/seksuele-intimidatie>

³⁴ Bron: <https://www.klachtencommissieongewenstgedrag.nl/opkomen-tegen-seksuele-intimidatie-op-het-werk>

³⁵ Zie o.a.: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/seksuele-intimidatie/wat-is> & De Beleidsonderzoekers (2021). Seksuele intimidatie op de werkvloer.

³⁶ Mede gebaseerd op het interview met Erik Essen, Hogeschool van Amsterdam, lectoraat management van cultuurverandering.

³⁷ Van Ladesteijn (2022). Van ongewenst gedrag op de werkvloer naar een gezonde bedrijfscultuur.

³⁸ Mede gebaseerd op het interview met Erik Essen.

³⁹ Straathof, A. J. M. (2009). Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Eburon Uitgeverij BV.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin personen zich vrij en veilig voelen, zodat zij zich kunnen uiten en zichzelf kunnen zijn⁴⁰.

Sociaal veilige organisatiecultuur

Sociale veiligheid is nodig voor een positieve organisatiecultuur waarin medewerkers zich vrij voelen hun mening en ervaringen naar voren te brengen, waar zij niet hoeven te vrezen voor belediging, vernedering of intimidatie. Medewerkers moeten zich comfortabel voelen om zichzelf te uiten⁴¹. Zij moeten optimaal hun vakmanschap durven inbrengen, een open conversatie aan kunnen gaan en tegenspraak kunnen geven, kunnen leren van eigen fouten en de fouten van anderen, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken^{42 43}.

⁴⁰ Van Dijk, M., & Stevenson, S. (2022). Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. Deel 1 van 3: Sociale veiligheid en de rol van gedrag. CAOP.

⁴¹ Edmondson, A.C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, 2018. ; Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

⁴² Van Dijk, M. & Stevenson, S. (2022). Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. Deel 1 van 3: Sociale veiligheid en de rol van gedrag.

⁴³ Bron: <https://www.berenschot.nl/artikelen/sociale-veiligheid-in-een-werkklimaat>

Bijlage 4: Verandermodel van Kotter

Het verandermodel van Kotter⁴⁴ is een kader om organisaties te toetsen op het laten slagen van een cultuurverandering (zie afbeelding 1). De acht stappen hoeven niet achtereenvolgend gevolgd te worden, maar moeten wel allemaal worden doorlopen om een geslaagde cultuurverandering te realiseren^{45 46}.

Afbeelding 1. Verandermodel van Kotter. De acht stappen die nodig zijn volgens Kotter om een cultuurverandering te realiseren.



⁴⁴ Kotter, J.P. (1996). Leading change. Boston, Massachusetts; Harvard Business School Press.

⁴⁵ Appelbaum, S.H. et al (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. Journal of Management Development, 31(8), p. 765-782.

⁴⁶ Pollack, J. & Pollack, R. (2014). Using Kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice. Systemic Practice and Action Research, 28(1), p. 51-66.



De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103

2316 XC Leiden

info@beleidsonderzoekers.nl