



Wegwijzer



Uitgangspunten



Structuur



Cultuur



Systeem



Toekomst



Eerste hulp bij ongelukken

Bij bestuurders, leidinggevend en hun ondersteuners bestaat regelmatig handelingsverlegenheid en ongemak als zij horen over ongewenst gedrag: wat kunnen zij doen en welke richtlijnen moeten zij volgen? Onderstaande lijst met tips beschrijft welke stappen je kunt zetten om tot bijsturing over te gaan en wat daarbij belangrijke aandachtspunten zijn – afhankelijk van de situatie kan de precieze uitwerking verschillen.

Fase	Stappen	Aandachtspunten
Luisteren	Luister goed – oordeel niet	Erken gevoelens; oordeel niet over beleving; vraag waar behoefte aan is. Vraag door; vat samen en check zonder instemming of afkeuring te geven
	Bied steun voor alle partijen	Kijk wie betrokken zijn en bied hun een gesprekspartner voor reflectie, informatie, mentale steun
Verantwoordelijkheid tonen	Haal betrokkenen indien gewenst uit de situatie die problemen oplevert	Neem snel (tijdelijke) maatregelen om veiligheid te borgen (tijdelijk onderbrengen bij andere leidinggevende/supervisor/afdeling; toekenning verlof; non-actiefstelling)
	Wees transparant over de verantwoordelijkheden van de leidinggevende en de organisatie naar alle partijen	Communiceer zo open en snel mogelijk over uit te voeren acties, voorziene stappen en tijdsplan; wees hierin realistisch en houd je hieraan. Geef aan wie er op welk moment waarover wordt geïnformeerd, inclusief omstanders en eventuele andere betrokkenen zoals media
	Leg feiten vast	Laat feiten eventueel vastleggen door een onafhankelijke derde (binnen of buiten eigen organisatie); pas hoor en wederhoor toe; leg schriftelijk vast wat met elke partij is uitgewisseld; zorg voor terugkoppeling naar betrokken partijen
	Breng de rol van de organisatie in beeld. Richt je niet alleen op wat er gebeurd is maar ook op de situatie waarin dit heeft plaatsgevonden.	Bijvoorbeeld: Is er een gedragscode en zijn betrokkenen op de hoogte van die code of hadden ze daarvan op de hoogte moeten zijn? Wat zegt de code over het gemelde gedrag?
Oordeelsvorming	Bundel perspectieven op de melding voor een eerste diagnose	Inschatting van ernst en impact, niet alleen op basis van feiten en kennis van de situatie/organisatie, maar ook op basis van subjectieve belevingen (inclusief het perspectief van de beklaagde)
	Betrek hoger geplaatste leidinggevend indien nodig	Direct opschalen of inhoudelijke specialisten betrekken indien evident noodzakelijk
	Zoek een aanvaardbare oplossing op grond van gebundelde perspectieven	Denk niet alleen aan sanctionering maar bijvoorbeeld ook aan erkenning van de misstap en excuses van de beklaagde. Leidinggevende spreekt afzonderlijk met partijen om te verkennen welke oplossing acceptabel is en welke randvoorwaarden deze vergt
Verbeteren	Start verbetertraject door afspraken te maken en deze vast te leggen in het personeelsdossier.	Leidinggevende maakt in samenspraak met HR afspraken over: a. welke gedragingen (on)gewenst zijn b. op welke manier deze zichtbaar gemaakt kunnen worden (indicatoren) en wie dit gaat beoordelen c. de termijn waarna geëvalueerd gaat worden d. eventueel een waarschuwing of berisping
	Communiceer over dit verbetertraject	Richt je op eigen acties en tijdsplan, zonder inhoud of personen te benoemen
Afronding	Evalueer de gedragsverbetering	Leidinggevende haalt informatie over indicatoren op en plant evaluatiemoment
	Sluit af of schaal op op basis van evaluatie (bijvoorbeeld alsnog sanctionering)	Op basis van de gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer (zie artikel 7:610 en 7:660 van het Burgerlijk Wetboek) heeft de werkgever de mogelijkheid om oplopende sancties op te leggen aan een werknemer, ook bij ‘lichte’ vormen van ongewenst gedrag. Het is raadzaam om hiervoor advies in te winnen bij een arbeidsrechtsspecialist 1. Waarschuwing 2. Berisping 3. Onthouden van periodieke loonsverhoging 4. Ontnemen van bepaalde bevoegdheden, zoals het begeleiden van promovendi 5. Overplaatsing 6. Boete 7. Schorsing 8. Ontslag, in het uiterste geval op staande voet
	Bied voldoende nazorg	Check bij melder, beklaagde en eventueel omstanders of de situatie naar bevrediging is afgewikkeld, en wees bereid aanvullende maatregelen te treffen, ook over langere tijd
Leren	Communiceer over afronding op organisatieniveau	Geef informatie over aantallen, globale aard, tijdsplan, stappenplan voor lopende en afgehandelde meldingen; niet over precieze inhoud meldingen of identiteit betrokkenen
	Leer als organisatie van deze en eerdere ervaringen	Houd een lijst bij van succesvol afgeronde verbetertrajecten en aard van gemaakte afspraken; gebruik dit als input bij trainingsdagen voor leidinggevend; raadpleeg deze informatie ter inspiratie bij nieuwe casuïstiek; pas communicatiestrategie aan op basis van eerdere casuïstiek



Deze tabellen vind je op bladzijde 59 & 60 van het KNAW-advies ‘Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk’.

knaaw.nl/socialeveiligheid