

Hoe om te gaan met meldingen van ongewenst gedrag ?

Handreiking voor leidinggevenden

Doet iemand bij jou een melding van ongewenst gedrag? In deze handreiking staat beschreven welke stappen je kunt doorlopen, welke interventies er zijn en hoe je tot zorgvuldige beslissingen komt.

Klik op een stap in de afbeelding op de volgende pagina om de bijbehorende uitleg te lezen.

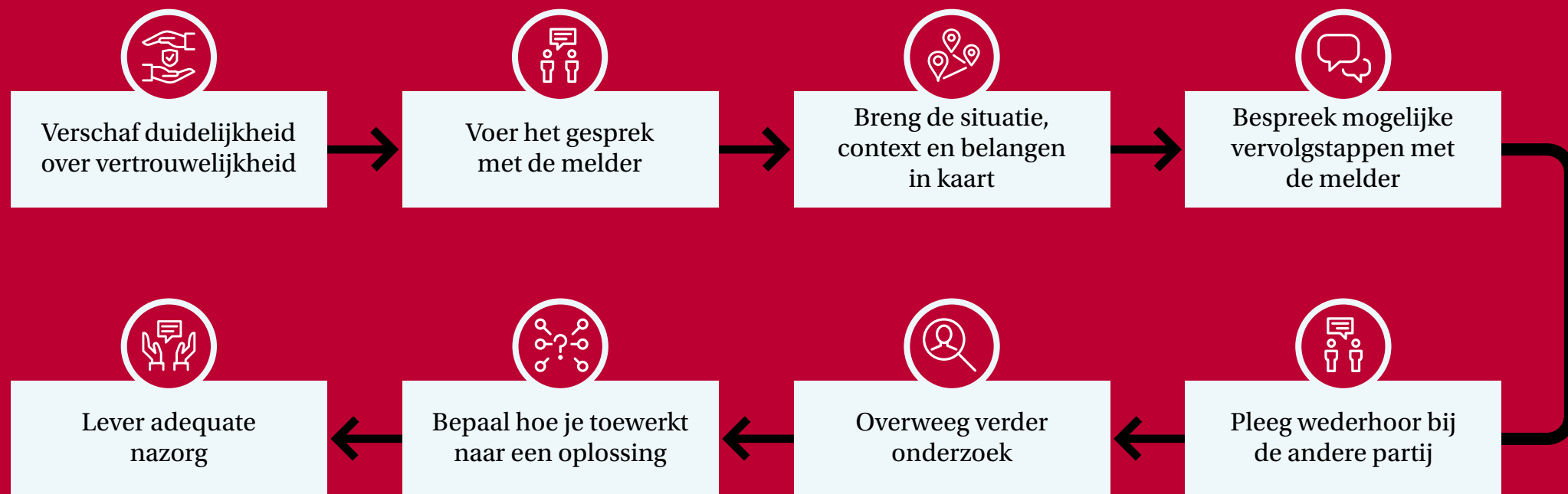
Wanneer is er sprake van ongewenst gedrag?

Er zijn verschillende vormen van ongewenst gedrag: seksuele intimidatie, agressie, (verbaal) geweld, pesten en discriminatie.

[Lees meer over het herkennen van ongewenst gedrag.](#)

Stappenplan voor leidinggevenden

Wat te doen bij een melding over ongewenst gedrag?



Wanneer is er sprake van ongewenst gedrag?

Er zijn verschillende vormen van ongewenst gedrag: seksuele intimidatie, agressie, (verbaal) geweld, pesten en discriminatie.

Seksuele intimidatie of seksueel geweld

Seksuele intimidatie gebeurt wanneer iemand iets seksueels doet wat een ander niet wil. Dit kan variëren van vervelende (online) opmerkingen tot gedwongen seksuele handelingen.

Agressie, geweld en intimidatie

Iemand wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen tijdens het werk of studie, dat kan met woorden en ook met daden.

Pesten

Bij pesten proberen mensen opzettelijk anderen herhaaldelijk pijn te doen, bijvoorbeeld door ze uit te sluiten, te beledigen, of schade aan te richten aan hun spullen. Dit kan tijdens fysieke en virtuele bijeenkomsten gebeuren.

Discriminatie

Discriminatie betekent dat mensen anders worden behandeld vanwege hun afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, politieke gezindheid of andere discriminatiegronden, zonder dat daar een goede reden voor is.



Verschaf duidelijkheid over de vertrouwelijkheid

- Verwelkom de melder op een hartelijke manier, maak duidelijk dat je ruimte biedt voor wat de melder te vertellen heeft.
- Vertel de melder bij de start van het gesprek dat jij, als leidinggevende, de vertrouwelijkheid niet altijd kunt garanderen. Soms zul je moeten handelen, wanneer je vermoedt dat de veiligheid van andere collega's, studenten of de organisatie in het geding is.
- Wil de medewerker een gegarandeerd vertrouwelijk gesprek? Verwijs dan door naar een vertrouwenspersoon of de ombudsfunctionaris. Met hen kan de medewerker vertrouwelijk sparren. Er gebeurt alleen iets met de melding als de medewerker dat zelf wil.

Wil je met iemand sparren?

Daarvoor kun je terecht bij één van de vertrouwenspersonen, de ombudsfunctionaris, de afdeling Juridische Zaken (jz-secretariaat-bestuursstaf@uva.nl), de afdeling Integrale Veiligheid (integraleveiligheid@uva.nl) of HR.



Voer het gesprek met de melder

Win informatie in over wat er precies is gebeurd en over de huidige situatie.

Tips voor het gesprek

- Zorg voor een afgesloten ruimte waar je niet gestoord kunt worden en neem ruim de tijd.
- Het gesprek is vaak lastig voor de melder. Geef daarom ruimte aan verhaal en emotie.
- Open het gesprek door te vragen wat er precies is gebeurd. Stel open vragen.
- Luister, vat samen en vraag door.
- Vraag de melder naar de gewenste uitkomst.
- Vul niet zelf de antwoorden in en neem het gesprek niet over.
- Accepteer iemands emotionele ervaring. Dat kan door zinnen te gebruiken als 'Dat klinkt pijnlijk' of 'Ik kan mij voorstellen dat je je daar verdrietig/boos over voelt.' Hiermee toon je empathie zonder het verhaal direct te onderschrijven.
- Maak een verslag van het gesprek.

Waar moet je voor waken?

- Trek niet te snel conclusies
- Kom niet direct met oplossingen
- Voorkom dat je het gebeurde bagatelliseert of dat je de melder de schuld geeft

Luister naar het verhaal en verzamel tegelijkertijd informatie. Bij de melder kunnen de emoties hoog oplopen.

Het is verstandig om in dit gesprek te concentreren op het verslag van de melder. Voor het bespreken van oplossingsrichtingen, plan je een vervolgspraak in. Dit geeft jullie beiden tijd om na te denken. Soms, afhankelijk van hoe dit gesprek verloopt, kun je meteen over mogelijke oplossingen praten.



Breng situatie, context en belangen in kaart

Bij de bepaling van de vervolgstappen spelen de volgende elementen een rol:

Situatie

1. Wie zijn er verder betrokken bij de melding? Denk bijvoorbeeld aan: de beschuldigde, de leidinggevende en andere collega's.
2. Wat is de aard van het vertoonde gedrag en hoe ernstig is het?
3. Zijn er al vaker signalen of meldingen geweest over deze beschuldigde?
4. Wie zijn er al op de hoogte van het ongewenste gedrag of de melding?

Context

1. Wat is de relatie tussen de melder en de beschuldigde? Is er een machtsverschil?
2. Zijn er meer signalen over ongewenst gedrag in het team door anderen?
3. Zijn er nog andere lopende kwesties op het gebied van ongewenst gedrag?

Belangen

1. Wat wil de melder bereiken?
2. Wat zijn mogelijke consequenties voor melder en beschuldigde bij de afhandeling?
3. Wat zijn de risico's voor de onderlinge verhoudingen en de positie van de melder?



Bespreek mogelijke vervolgstappen met de melder

- Tijdens de vervolgafspraak vraag je allereerst hoe het nu met de melder gaat of de melder nog iets toe wil voegen en of er in de tussentijd nog iets relevants is voorgevallen.
- Vraag of de melder heeft nagedacht over eventuele verdere stappen. Soms is het voor de melder voldoende om het voorval te bespreken met de leidinggevende.
- Bespreek met de melder de mogelijke oplossingsrichtingen die jij kunt bieden. [Bekijk hier de mogelijke vervolgstappen.](#)
- Geef aan dat je als leidinggevende verantwoordelijkheid draagt voor zorgvuldige behandeling van de melder, maar ook voor de beschuldigde. Ga je vervolgstappen ondernemen? Dan zal je de beschuldigde op de hoogte moeten stellen van de melding. Het is belangrijk dat de melder zich hiervan bewust is. Op verzoek van de melder kun je (nog) niet met de beschuldigde delen wie

de melding heeft gemaakt. Bespreek met de melder dat er altijd het risico bestaat dat de melding alsnog herleidbaar is.



Pleeg wederhoor bij de andere partij

Ga je vervolgstappen ondernemen? Dan zal je de beschuldigde op de hoogte moeten stellen van de melding.

Waarom stel je de beschuldigde op de hoogte?

Je kunt geen vervolgstappen ondernemen, wanneer je geen hoor en wederhoor hebt toegepast.

Hoe stel je de beschuldigde op de hoogte?

Vertel de beschuldigde dat er een melding is gedaan van ongewenst gedrag. Geef de beschuldigde in het gesprek de ruimte om diens kant van het verhaal te vertellen en te reageren op de melding. Geef aan dat je een feitelijk verslag van het gesprek zult maken.

Hoe ga je verder?

- Als de beschuldigde zich herkent in de beschuldiging en het voldoende duidelijk is dat het incident daadwerkelijk heeft plaatsgevonden, dan kan er toegewerkt worden naar een oplossing.

- Als de beschuldigde zich niet herkent in de beschuldiging, ontkent dat er ongewenst gedrag heeft plaatsgevonden en er onvoldoende bewijs is dat de melding ondersteunt, dan zijn er twee opties. De eerste optie is dat het daarmee stopt. Als leidinggevende kun je dan aangeven dat je ervan uitgaat dat de beschuldigde weet dat dit soort gedrag niet wordt getolereerd. Ten tweede is het mogelijk om nader onderzoek te doen, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met andere leden van het team. Dat laatste dient zorgvuldig te gebeuren op een manier die niet herleidbaar is tot de beschuldigde.

Bij ernstige vormen van ongewenst gedrag of vermoedens van structurele problemen binnen een team of afdeling is het belangrijk om op te schalen en de handreiking complexe casuïstiek te gebruiken.



Overweeg verder onderzoek

Wanneer kun je overwegen om verder onderzoek te laten doen?

- Als er niet genoeg informatie beschikbaar is
- Als er te weinig onderbouwing is
- Als er signalen zijn dat er iets mis is met de cultuur binnen een team of afdeling

Als er een onderzoek gaat plaatsvinden, dan licht je de betrokkenen hierover van tevoren in.

Welke onderzoeken kun je instellen om de feiten boven tafel te krijgen?

1. Intern onderzoek naar melding door leidinggevende zelf

Je kunt als leidinggevende zelf onderzoek doen naar de melding. Als er bijvoorbeeld andere medewerkers binnen het team aanwezig waren bij een incident, kun je vragen wat er is gebeurd. Hier zitten een aantal risico's aan: wellicht heb je hier geen ervaring mee of heb je een vooroordeel. Ook kunnen er snel verhalen de ronde gaan doen en onwaarheden worden verteld.

2. Intern onderzoek naar een melding door anderen dan de directe leidinggevende

Soms sta je als leidinggevende te dicht op de melder en/of de beschuldigde. Dat maakt het moeilijk om onpartijdig onderzoek te doen. Dan kun je overwegen om anderen in te schakelen om deze rol op zich te nemen.

3. Extern onderzoeksbureau inschakelen

Deze optie komt op tafel als het van belang is om de onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen. Zoek een bureau dat op redelijke termijn en met de benodigde expertise het werk kan uitvoeren. Dat is belangrijk, want er zijn veel externe onderzoeksbureaus en deze leveren niet allemaal dezelfde kwaliteit.

Neem in dit soort situaties altijd contact op met Juridische Zaken voor advies (jz-secretariaat-bestuursstaf@uva.nl).



Bepaal hoe je toewerkt naar een oplossing van de melding

Er zijn verschillende opties voor de opvolging van een melding. Welke optie gepast is, hangt af van de aard en ernst van de melding, de reactie van de beschuldigde, de wens van de melder en de potentiële risico's en consequenties voor het team en de organisatie.

Bepaal of het wenselijk is om leidinggevenden hoger in de lijn te informeren.

Opvolging bij onvoldoende bewijs

Wanneer de beschuldigde ontkent en er onvoldoende bewijs is, dan zijn je handen ten opzichte van de beschuldigde gebonden. Dat betekent echter niet dat daarmee de kous af is. De kans is namelijk groot dat de melder in dit geval teleurgesteld is. Wat ervoor nodig is om de melder zich weer thuis te laten voelen, hangt van de situatie af. Ga hierover het gesprek aan met de melder en probeer tot een pragmatische oplossing te komen.

Opvolging bij voldoende bewijs

We onderscheiden informele en formele oplossingsrichtingen.

Informele oplossingen

- Informeel gesprek tussen melder en beschuldigde
- Informeel bemiddelingsgesprek met de leidinggevende erbij
- Mediation
- Betrokken medewerkers uit elkaars invloedssfeer halen

Formele oplossingen

- Correctief gesprek
- Escaleren naar boven in de lijn
- Overplaatsing
- Vergaande arbeidsrechtelijke consequenties
- Klachtencommissie
- Ombudsfunctionaris



Informele oplossingen

Bij lichtere vormen van ongewenst gedrag in het grijze gebied (bijvoorbeeld één keer een foute grap), is het belangrijk om eerst te de-escaleren en informeel een oplossing te zoeken. De kans dat de relatie tussen beide medewerkers weer herstelt en er weer samengewerkt kan worden is het grootst als een melding niet escaleert.

- **Organiseer een informeel gesprek tussen melder en beschuldigde**

Doel: het ongewenste gedrag vindt niet meer plaats of eventuele misverstanden zijn opgelost en beide medewerkers kunnen weer zonder problemen met elkaar samenwerken.

Tijdens een informeel gesprek kunnen beide partijen hun kant van het verhaal vertellen en zoeken naar een oplossing. De betrokkenen kunnen door iemand worden bijgestaan tijdens het voeren van zo'n gesprek. Voor de melder kan dit bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon zijn. Ook de beschuldigde kan iemand meenemen. Deze personen helpen bij de voorbereiding, dienen als mentale ondersteuning en helpen bij het evalueren van het gesprek. Ze mengen zich in principe niet in het gesprek. De regie ligt bij de melder en de beschuldigde.

- **Organiseer een informeel bemiddelingsgesprek tussen de melder en beschuldigde onder leiding van de leidinggevende**

Doel: Het ongewenste gedrag vindt niet meer plaats of eventuele misverstanden zijn opgelost en beide medewerkers kunnen weer zonder problemen met elkaar samenwerken.

Dit kan nodig zijn wanneer de melder en de beschuldigde er niet samen uitkomen. Let erop dat je als leidinggevende neutraal bent in dit gesprek. Neem de rol van gespreksleider op je. Geef eerst beide partijen de ruimte om te vertellen wat er aan de hand is. Laat partijen daarna op elkaar reageren en sta discussie toe. Probeer vervolgens tot een schikking te komen, waarmee beide partijen kunnen leven. Het kan nuttig zijn dit in twee gesprekken te doen, waarbij in het eerste gesprek elke partij diens kant van het verhaal kan vertellen. Dat geeft de gelegenheid om na te denken over elkaars positie en de emoties wat te laten zakken. In het tweede gesprek kan dan gekeken worden naar oplossingsrichtingen. Het is ook mogelijk dat een andere bemiddelaar, die vertrouwd wordt door beide partijen, het gesprek begeleidt. Denk daarbij aan een collega, een andere leidinggevende of iemand van personeelszaken. De vertrouwenspersoon komt hiervoor niet in aanmerking.



- **Mediation**

Doel: De werkrelatie voor beide medewerkers herstelt, doordat beiden ruimte krijgen om hun verhaal te vertellen en emoties te delen. De medewerkers vinden gezamenlijk zelf een oplossing die voor beiden aanvaardbaar is.

Mediation is een zwaardere vorm van bemiddeling waarbij beide medewerkers vrijwillig met een mediator een traject aangaan om de werkrelatie te herstellen en gezamenlijk tot een oplossing komen. Voor deze opvolging heb je iemand nodig die opgeleid is als mediator.

Wanneer één van de betrokken partijen aangeeft moeite te hebben met interne bemiddeling, kun je een externe bemiddelaar of mediator zoeken. Dit kan het vertrouwen vergroten, omdat er geen schijn van partijdigheid kan bestaan. Een erkende mediator staat in het MfN-register en werkt volgens de regels en ethische code van de Mediatorfederatie Nederland. Door voor een geregistreerde MfN-mediator te kiezen, waarborg je de kwaliteit en integriteit van het mediatieproces.

- **Betrokken medewerkers uit elkaars invloedssfeer halen**

Doel: Verdere escalatie wordt voorkomen en beide personen kunnen zich weer focussen op het werk. Ook keert de rust binnen het team of de afdeling terug.

Als er tijdens het voeren van gesprekken geen oplossing wordt gevonden en er een conflict blijft bestaan, kan het een optie zijn om de betrokkenen uit elkaar te halen. Ze blijven dan wel op dezelfde afdeling werken. Dit kan bijvoorbeeld door één van beiden van een project af te halen of door één van beide partijen in een ander team onder te brengen. Let op: dit kan gevoelens van onrechtvaardigheid veroorzaken bij de betrokkenen. Bovendien is het probleem hiermee niet uit de lucht. Deze oplossing kan ook arbeidsrechtelijke gevolgen hebben. Zorg voor het juiste advies van HR.

Formele oplossingen

Kies een formele oplossing bij zwaardere meldingen, meerdere meldingen over dezelfde persoon, bij een signaal van herhaling of wanneer de beschuldigde het ongewenst gedrag relativeert of niet serieus neemt.



- **Correctief gesprek**

Doel: Het ongewenste gedrag stopt en herhaling wordt voorkomen.

Een correctief gesprek is een gesprek tussen de leidinggevende en de beschuldigde. In dit gesprek wordt aangegeven dat het bewezen en vastgestelde ongewenste gedrag niet getolereerd wordt en er kan een officiële waarschuwing worden gegeven die in het personeelsdossier van de medewerker wordt opgenomen.

- **Escaleren naar boven in de lijn (zie ook de handreiking complexe casuïstiek)**

Doel: De organisatie komt niet voor verrassingen te staan en hoger management kan bijstaan in het zoeken naar een oplossing voor het probleem.

Het kan soms nodig zijn om het hoger management op de hoogte te brengen. Denk aan: de afdelingsvoorzitter, instituutsmanger, directeur van een dienst, directeur bedrijfsvoering, onderwijsdirecteur, onderzoeksdirecteur, de decaan of het CvB. Dit is zeker belangrijk bij meldingen die mogelijk tot strafrechtelijke vervolging kunnen leiden. Wanneer het hoger management weet wat er speelt, kunnen zij hier tijdig op inspelen. Indien nodig, kunnen zij de opvolging (gedeeltelijk)

overnemen en aangeven welke mensen verder betrokken dienen te worden. Ga met elkaar het gesprek aan: in welke situaties moet er worden opgeschaald? En raadpleeg de interne handreiking sociale veiligheid van jouw faculteit of dienst. Deze staan op medewerker.uva.nl en je kunt ze opvragen bij P&O.

- **Overplaatsing van de melder of de beschuldigde**

Doel: De veiligheid en het welzijn van medewerkers wordt hersteld, doordat verdere interactie en escalatie wordt voorkomen. Ook herstelt de werksfeer doordat de negatieve invloed van het conflict verdwijnt.

Als er tussen twee of meerdere medewerkers onenigheid blijft bestaan en de werkrelatie dusdanig verstoord is dat samenwerken niet meer mogelijk is, kan het nodig zijn om de melder of de beschuldigde formeel over te plaatsen naar een andere functie, afdeling of locatie. Deze oplossing kan arbeidsrechtelijke gevolgen hebben. Het is raadzaam om hierover juridisch advies in te winnen bij HR en Juridische Zaken. Overplaatsing kan gevoelens van onrechtvaardigheid veroorzaken bij de betrokkenen.



- **Overgegaan tot vergaande arbeidsrechtelijke consequenties**

Doel: Het ongewenst gedrag is van dusdanig ernstige aard dat de veroorzaker niet meer bij de organisatie kan werken en deze persoon wordt dus uit de organisatie verwijderd.

Wanneer er ernstige vormen van ongewenst gedrag zijn vastgesteld, kan er worden overgegaan tot vergaande arbeidsrechtelijke consequenties, bijvoorbeeld non-actiefstelling of ontslag. Dit kan alleen nadat er hoor- en wederhoor heeft plaatsgevonden, het hoger management bij de zaak betrokken is en er aan dossiervorming is gedaan. In de regel zullen hier ook in voldoende mate herstellmogelijkheden moeten zijn geboden. Ook moet er een juiste wettelijke grond zijn om deze beslissing te kunnen nemen. Betrek HR en Juridische Zaken.

- **Klachtencommissie**

Doel: De medewerker heeft een middel om ongewenst gedrag aan de kaak te stellen en te laten beëindigen, waarbij een onafhankelijke commissie oordeelt of de klacht al dan niet gegrond is en het CvB adviseert over een uitspraak in de zaak.

Wanneer de melder geen oplossing ziet in een interne afhandeling of in een externe informele afhandeling, kan de melder er ook voor kiezen een procedure starten bij de klachtencommissie.

Een onafhankelijke commissie onderzoekt de klacht tijdens een hoorzitting. Beide partijen worden gehoord en de commissie geeft een advies aan het CvB. Hoewel het goed is om eerst andere wegen te onderzoeken, kan het indienen van een klacht bij de klachtencommissie altijd.

- **Ombudsfunctionaris**

Doel: De medewerker kan ongewenst gedrag aan de kaak stellen en eventuele patronen zichtbaar maken met als doel verandering te realiseren.

Een melder kan terecht bij de ombudsfunctionaris indien sprake is van structureel grensoverschrijdend gedrag, misstanden of integriteitskwesties. De ombudsfunctionaris is onpartijdig en onafhankelijk en behandelt een melding altijd vertrouwelijk en zorgvuldig. De ombudsfunctionaris signaleert patronen en doet aanbevelingen ter verbetering. Een melder kan ervoor kiezen om de melding te laten registreren, in het geval van meerdere meldingen kan de ombudsfunctionaris onderzoek (laten) doen. In principe zal de ombudsfunctionaris voor individuele klachtenafhandeling doorverwijzen naar een vertrouwenspersoon. Bewaak de privacy van de betrokkenen. Zij moeten veilig het proces kunnen doorlopen.



Lever adequate nazorg

Nadat een melding is afgehandeld is het proces nog niet klaar. Blijf checken hoe de gekozen interventie wordt ervaren en of het probleem volgens de melder is opgelost. Ook het monitoren van gemaakte afspraken valt onder nazorg. Overweeg je aanpak voor nazorg te bespreken met anderen, bijvoorbeeld een HR-adviseur, een mentor of studiebegeleider. Houd in de eerste zes maanden na afronding van de interventie aandacht voor de melder, de beschuldigde en de omgeving. Het kan een tijd duren voor de rust wederkeert en iedereen weer met elkaar verder kan.

Daarbij kun je de volgende stappen zetten:

- Praat nog eens met de melder: heeft deze voldoende erkenning gekregen voor de nare ervaring? Is de situatie voldoende opgelost en kan de melder weer verder? Is er nog ondersteuning nodig om het werk of de studie te kunnen hervatten?
- Praat ook met de beschuldigde. Houd er rekening mee dat de beschuldigde kan worstelen met ingewikkelde emoties rond de situatie. Is er ondersteuning nodig voor herstel van vertrouwen met de melder en het team? Of voor rehabilitatie in het geval iemand vals beschuldigd is geweest?

- Maak het voorval en de interventie in het team bespreekbaar, zorgvuldig en met oog voor de privacy van de betrokkenen. Wees je daarbij bewust van je voorbeeldrol in het bespreekbaar maken van gewenst en ongewenst gedrag en het stellen van normen.
- Als er een cultuur- of structuuronderzoek heeft plaatsgevonden, deel dan zo snel mogelijk de uitkomsten met het team en geef aan hoe het onderzoek zal worden opgevolgd. Besteed aandacht aan de emoties die dit op kan roepen.

Houd de betrokkenen op de hoogte van de stappen die je zet en de voortgang van het proces

- Houd de melder op de hoogte en check regelmatig of de opvolgingsacties nog steeds passen bij de behoefte van de melder.
- Heb je de beschuldigde geïnformeerd over de melding? Houd dan ook de beschuldigde op de hoogte.
- Bewaak de privacy van de betrokkenen. Zij moeten veilig het proces kunnen doorlopen.



Verslaglegging

Zorg voor goede verslaglegging. Zo kunnen gemaakte afspraken worden teruggevonden. De informatie die in het personeelsdossier wordt opgeslagen moet altijd objectief en waarheidsgetrouw zijn. Informele oplossingen komen in principe niet in het personeelsdossier van een medewerker terecht. Wel zet je de gemaakte afspraken op papier en deel je deze met de betrokkenen. Als je niet zeker weet of je iets in het personeelsdossier van een medewerker mag opslaan, vraag dan om advies van HR of een collega met juridische kennis.

Hulploketten binnen de UvA

- [Juridische Zaken](#)
- [Ombudsfunctionaris](#)
- [Vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen](#)
- [Integrale Veiligheid](#)
- [Klachtencommissie](#)
- [Vertrouwenspersoon voor individuele rechtspositie](#)
- [Vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit](#)