



Sjabloon

Beleid en protocol

**Bevorderen sociale en
psychologische veiligheid**



StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

Inhoud

1.	Gebruikswijzer	3
	1.1 Inleiding	3
	1.2 Doel van het sjabloon beleid en protocol	3
	1.3 Werkwijze	4
	1.4 Integrale benadering	4
	1.5 Uitgangspunten	4
2.	Gewenste omgang bevorderen	5
	2.1 Visie op gewenste omgang	5
	2.2 Kernwaarden	5
	2.3 Principes	6
	2.4 Gedragscode	6
	2.5 Taken en verantwoordelijkheden	6
	2.6 Gezond, veilig en weerbaar werken	7
	2.7 Stimuleren sociaal en psychologisch veilige samenwerking	7
	2.8 Verbindend, transformatieel leiderschap	8
	2.9 Diversiteit en inclusie	8
	2.10 Team	9
	2.11 Persoonlijke ontwikkeling	10
3.	Risico's beperken en voorkomen	11
4.	Reageren op grensoverschrijdend gedrag	12
5.	Afhandelen en nazorg	13
	5.1 Evaluatie	14
	5.2 Klachtenregeling	14

1. Gebruikswijzer

1.1 Inleiding

Tijdens het project Tegengaan grensoverschrijdend gedrag voor de StAZ en SoFoKles heeft zijn alle ontvangen protocollen, procedures en beleid rondom grensoverschrijdend gedrag bestudeerd aan de hand van de integrale benadering van de vier pijlers en de niveaus. Daarbij is onder meer gelet op:

- Is het praktisch en toepasbaar voor de gebruiker – medewerkers, hr, leidinggevende?
- Heeft het een positieve insteek vanuit wat wel gewenst is?
- Hoe wordt concreet gemaakt hoe aan gewenste omgang gewerkt wordt?
- Is er samenhang met de vier pijlers (gewenste omgang, risico's, reageren op grensoverschrijdend gedrag, afhandeling om van te leren, sanctioneren en nazorg)?
- Wordt er een relatie gelegd met uitkomsten RI&E (Risiko inventarisatie evaluaties) en MTO – bijvoorbeeld door concrete doelen te bepalen?

Op basis van deze criteria is de algemene conclusie dat het bestaande materiaal vaak een slag concreter en meer praktisch toepasbaar gemaakt kan worden, voor het gebruik door mensen in verschillende rollen zoals leidinggevenden en medewerkers. Maar ook voor hr en vertrouwenspersonen.

Ook is meer samenhang gewenst tussen de verschillende protocollen en documenten. Bij voorkeur vanuit de integrale benadering met als uitgangspunt wat wel gewenst is en hoe dat te stimuleren en te organiseren is, met als basis de visie en ambities en kernwaarden.

Over het geheel zou er meer aandacht vanuit de positieve doelen mogen komen.

Sanctioneren is bijvoorbeeld gericht op het ervaren van straf en consequenties, maar het is er ook om binnen het team te laten zien dat er grenzen en consequenties zijn. Dit laatste heeft een positief doel. Namelijk, het creëren van een sociaal en psychologisch veilig leer- en werkklimaat met prettige omgang. Dit mag meer benadrukt worden.

Om beleidsmakers op hr afdelingen te ondersteunen is een sjabloon beleid en protocol gemaakt. Het is een leidraad die helpt bij het maken van beleid en protocollen.

1.2 Doel van het sjabloon beleid en protocol

Het sjabloon beleid bevat handvatten voor het bepalen van beleid en protocollen. De inhoud van te ontwikkelen beleid en protocollen wordt bepaald door de visie, ambitie, kernwaarden en gedragscode van de organisatie. De inhoudelijke opbrengsten uit het project zijn bedoeld voor projectteams die beleid en protocollen actualiseren. Het gaat hier om de documenten over:

- Deskresearch;
- De integrale benadering van het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid;
- Normen in organisaties;
- Vormen van grensoverschrijdend gedrag;
- Leidraad voor leiderschapsontwikkeling;
- Afdelingsgerichte ontwikkelroute;
- Leidraad voor leidinggevenden;
- Leidraad voor medewerkers.

Deze documenten bevatten een inhoudelijke basis die de organisatie kan vertalen naar de eigen context en werkwijze. Het zijn levende documenten die door actief gebruik steeds verrijkt en verdiept worden.

Het sjabloon is voor organisaties een middel waarmee bestaand beleid en protocollen geactualiseerd kunnen worden. Er wordt het volgende onderscheid gemaakt tussen beleid en protocollen:

- Beleid geeft aan wat belangrijk is en waarom en welke verantwoordelijkheden er zijn.
- Protocollen bevatten praktische handelingsinstructies/perspectieven, met eventueel in de bijlage een concretere uitwerking.

Beleid en protocollen zijn van toepassing op iedereen binnen de organisatie, namelijk op bestuurs-, leidinggevend-, team- en persoonlijk niveau, ongeacht het soort dienstverband. Dus stagiairs, uitzendkrachten, zzp-ers, interim-krachten etc. vallen ook onder dit beleid.

1.3 Werkwijze

Het actualiseren van beleid en protocollen is vaak een enorme klus waarbij het niet altijd duidelijk is waar en hoe te beginnen. Let in elk geval op de volgende richtlijnen:

- Zorg voor een opdracht van het bestuur;
- Werk beleidsdoelen uit. Wat zijn de doelen per pijler en niveau?;
- Wat is de onderbouwing van het beleid?;
- Leg een kennisbank met effectieve tools en interventies aan;
- Gebruik bestaande kennis en actuele literatuur;
- Gebruik praktijkervaringen van melders, beschuldigen, vertrouwenspersonen en leidinggevenden bij het concretiseren van beleid/protocollen/tools en interventies.

1.4 Integrale benadering

Er wordt een integrale benadering gehanteerd. Dat betekent dat er niet alleen wordt geprobeerd grensoverschrijdend gedrag te voorkomen, te beperken, te hanteren en af te handelen, maar dat er allereerst gestreefd wordt naar een optimale onderlinge omgang vanuit de visie, ambities en kernwaarden van de organisatie.

Beleid scheidt helderheid en biedt eenduidigheid over wat we belangrijk vinden rondom:

1. Hoe we sociaal en psychologisch veilig werken stimuleren om goed(e) zorg, onderwijs en onderzoek te leveren?;
2. Het voorkomen en beperken van risico's en sociaal onveilige situaties;
3. Het reageren op vormen van grensoverschrijdend gedrag en onderlinge ondersteuning;
4. Een zorgvuldige afhandeling, werken aan herstel, sanctioneren, opvang en nazorg.

De structuur van het sjabloon volgt de onderdelen van de integrale benadering.

1.5 Uitgangspunten

De essentie van beleid en protocollen is dat ze ontwikkeld worden voor gebruik in de uitvoering van het werk. Draagvlak en betrokkenheid voor beleid en protocollen zijn essentieel. Dat betekent:

- Betrek alle stakeholders om behoeften, tips en suggesties op te halen waarmee beleid en protocollen aansluiten op de praktijk van de gebruikers.
- Vraag feedback op eerste versies en vervolgversies.
- Gebruik een positieve, waarderende en verbindende insteek in formuleringen, vanuit de kernwaarden, ook al gaat het over grensoverschrijdend gedrag en de afhandeling.
- Doe een beroep op eigen verantwoordelijkheid, zelfregie en autonomie. Dat betekent dat melders ondersteund worden naar behoefte. Datzelfde geldt voor beschuldigen en leidinggevenden. De behoeften en verwachtingen van de mensen die een rol hebben rondom gewenst en ongewenst gedrag is leidend.

2.1 Visie op gewenste omgang

Beleid

Beschrijf vanuit de visie, strategie, ambities en kernwaarden wat gewenste omgang en samenwerking is en waarom dat belangrijk is. Neem hier het belang van inclusie en diversiteit in op. Iedereen doet mee, telt mee, wordt gewaardeerd en is nodig om met elkaar doelen te bereiken.

Beschrijf waar naar gestreefd wordt en geef kort aan wat niet gewenst is.

Beschrijf de uitdagingen voor de komende jaren, het belang van goede samenwerking en dat iedereen meedoet, meetelt en ieders kwaliteiten benut worden. Geef daarnaast aan, voor zover dat mogelijk is, wat het effect ervan is op de kwaliteit van het werk en/of geleverde zorg en de beoogde resultaten.

Protocol

Beschrijf hoe gewenste omgang bevorderd wordt per niveau in de organisatie.

Beschrijf hoe het streven terug komt in leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en het tools en interventie aanbod.

Leg de samenhang uit tussen de ambities, doelen, kernwaarden en gedragscode en het belang om hier in de praktijk met leidinggevendenden, teams en persoonlijk aan te werken.

2.2 Kernwaarden

Beleid

Waarden geven aan wat van waarde is. Kernwaarden zijn leidend bij de gewenste manier van samenwerken.

- Beschrijf welke waarden vanuit de visie, ambities en doelen leidend zijn.
- Geef daarbij ook aan hoe deze waarden uitgedragen worden en hoe ze op elk niveau onder de aandacht gebracht worden.
- Leg de relatie met persoonlijke ontwikkeling,

teamontwikkeling en leiderschapsontwikkeling en de hr-cyclus en de resultaten.

Protocol

Beschrijf in het protocol hoe de waarden concrete invulling krijgen in de praktijk. Bijvoorbeeld door wat de waarden betekenen voor professioneel handelen.

Beschrijf hoe de onderdelen van professioneel handelen terug komen in de dagelijkse praktijk van bestuur, leidinggevendenden, teams en op persoonlijk niveau. Het gaat hier bijvoorbeeld om:

- Gewenste onderlinge omgang;
- Mondelinge communicatie;
- Online samenwerking;
- Vergaderetiquette;
- Afspraken discipline;
- Wijze van feedback geven en ontvangen.

2.3 Principes

Beleid

Kernwaarden geven aan wat belangrijk gevonden wordt in de wijze waarop samen gewerkt wordt aan gemeenschappelijke doelen.

Principes worden beschouwd als normen rondom integriteit. Denk daarbij aan betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, onafhankelijkheid, eerlijkheid.

Beschrijf wat belangrijke principes zijn in relatie tot integriteit.

Soms worden leidende principes gebruikt. Zorg dat in het begrippenkader helder is wat waarmee bedoeld wordt. Zorg voor eenvoud. Belangrijk is om kernwaarden te concretiseren naar wat dit betekent voor de uitvoering van verschillende rollen.

Protocol

Beschrijf concreet hoe vanuit de verschillende rollen en functiegroepen praktische uitvoering gegeven kan worden aan de principes.

Wat zijn de situaties waarin de principes van belang zijn of onder druk staan?

Wat is het gewenste en verwachte gedrag in die situaties?

2.4 Gedragscode

Een gedragscode geeft duidelijkheid over wat gewenste en ongewenste omgang is, en kan gericht zijn op de interne onderlinge omgang en/of de externe omgang met patiënten of bezoekers.

Het beschrijft:

- Welk gedrag en welke houding van elkaar verwacht wordt in de samenwerking;
- Hoe iedereen binnen de organisatie de verantwoordelijkheid heeft om bij te dragen aan goede samenwerking en onderlinge omgang;
- Hoe het toepassen van de gedragscode gestimuleerd wordt;
- Wat niet gewenst, onacceptabel en grensoverschrijdend is;
- Wat mogelijke gevolgen zijn van het niet voldoen aan de gedragscode;
- Waar en hoe ondersteuning gevonden kan worden;
- Hoe inbreuk op de gedragscode opgevolgd wordt en wie daar verantwoordelijk voor zijn;
- Hoe de toepassing van de gedragscode gemonitord wordt.

Leg de relatie met professioneel handelen. Daarbij gaat het om:

- Eigen houding en gedrag;
- Deskundigheidsbevordering;
- Blijvend leren en ontwikkelen.

Beschrijf het belang van de uitvoering hiervan op elk niveau in de organisatie.

- Bestuur en hoger management
- Hr/Arbo/Leren en ontwikkelen etc.
- Direct leidinggevenden
- Teams (artsen)
- Medewerkers
- Studenten
- Eventuele andere doelgroepen/functiegroepen

2.5 Taken en verantwoordelijkheden

Beleid

Beschrijf in beleid dat iedereen een rol en verantwoordelijkheid heeft rondom het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid en het tegengaan van grensoverschrijdend gedrag. Iedereen heeft een rol bij het bijdragen aan een goede samenwerking en gewenste onderlinge omgang, en het reageren op of de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag.

Protocol

Beschrijf in het protocol wat concreet per rol verwacht wordt en wanneer. Denk daarbij ook aan het cyclische karakter van de beleidscyclus:

- RI&E of MBO;
- Plan van aanpak;
- Beleidsplan opstellen, uitvoeren en jaarlijks actualiseren;
- Protocol en procedures opstellen, uitvoeren en jaarlijks actualiseren;
- Evaluatie beleid, jaarlijks.

Versterk de samenhang tussen wat binnen beleid en protocollen wordt nagestreefd en gedaan.

- Bestuur
- Hoger management
- Direct leidinggevende
- Medewerkers
- Arbo
- HR
- Ombuds- en vertrouwenszaken
- Juridische afdeling
- Collegiaal opvangteam
- Facilitair

Houd hier ook rekening met de verschillende functiegroepen.

- Docenten
- Onderzoekers
- Medewerkers
- Studenten
- Artsen
- Besturen
- Vertrouwenspersonen

- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Arbo

2.6 Gezond, veilig en weerbaar werken

Leg de relatie met gezond, fit en vitaal veilig werk- en leerklimateit, en dat medewerkers, collega's en leidinggevenden daar samen verantwoordelijk voor zijn. Neem hier het bewustzijn van de volgende aspecten in op:

- Werkomstandigheden en het effect op fysiek, mentaal, en psychisch gebied;
- Ongemak, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag dat je zelf veroorzaakt of van anderen ontvangt;
- De impact van gebeurtenissen in het werk en hoe daar mee omgegaan wordt;
- Fysieke veiligheid en de naleving van protocollen;
- Het niet vrijblijvend zijn van protocollen;
- De verantwoordelijkheid om elkaar aan te spreken of vragen te stellen, in het belang van de patiënt en elkaar;
- De voorbeeldrol van leidinggevenden en het stimuleren ervan;
- Het belang van uitspreken van ongemak, twijfels of overschrijdingen van de normen en waarden.

Noem het belang van blijven leren en ontwikkelen. Een voorwaarde ervan is feedback ontvangen en geven.

2.7 Stimuleren sociaal en psychologisch veilige samenwerking

Beleid

Sociale en psychologische veiligheid is een basisvoorwaarde voor succesvolle teams. Dat betekent dat goede samenwerking alleen mogelijk is als iedereen zich veilig en welkom voelt, als iedereen zich durft uit te spreken, als iedereen elkaar en elkaars grenzen respecteert en wanneer complimenten en feedback worden gegeven. Leidinggevenden hebben daar een voorbeeldrol in.

Protocol

- Beschrijf hoe iedereen de verantwoordelijkheid heeft om bij te dragen aan een sociaal veilige werk- en leeromgeving. Houd hier rekening met structurele bewustwording, reflectie en onderlinge dialoog.
- Beschrijf welke doelen de bestaande tools en interventies binnen de organisatie nastreven en maak duidelijk welke interventies bijdragen aan welke fase en doelen van de organisatie. Zie daarvoor ook de geformuleerde doelen van het beleid.

2.8 Verbindend, transformationeel leiderschap

Beleid

De zorg staat voor grote uitdagingen en veranderingen. Dat vraagt veel van leidinggevenden, met name in het inspireren en meenemen in deze veranderingen. Daar is transformationeel leiderschap bij nodig; waarbij het stimuleren van verbinding en zelfregie en het vergroten van bekwaamheid een belangrijke rol spelen. Het uitgangspunt hierbij is dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en meedenken over zaken waar ze zelf mee te maken hebben.

Beschrijf in beleid welk leiderschapsmodel en welke onderbouwing passen bij de visie, ambities, kernwaarden en doelen van de organisatie.

Het bestuur en leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het stimuleren en organiseren van gewenste omgang en samenwerking bij het bereiken van resultaten. Zij zijn rolmodellen en geven het goede voorbeeld, zij helpen anderen dit ook te doen en spreken hen hierop aan.

Protocol

Beschrijf in het protocol wat van bestuur en leidinggevenden verwacht wordt rondom de vier pijlers van de integrale benadering van bevorderen sociale en psychologische veiligheid en het tegengaan van grensoverschrijdend gedrag.

- Leg de relatie met leiderschapsontwikkeling en tools en interventies die hierin ondersteunen.
- Beschrijf de rol van bestuur en leidinggevend in relatie tot het stimuleren van gewenste omgang.
- Verwijs naar scholing en hoe leidinggevenden ondersteuning kunnen krijgen.
- Welke tools en interventies sluiten aan bij de visie, ambities, kernwaarden, leiderschapsmodel en gedragscode.

2.9 Diversiteit en inclusie

Beleid

Beschrijf het belang van diversiteit en inclusie als belangrijkste basis van psychologische veiligheid. Diversiteit en inclusie is een veelgebruikte term waarvan niet altijd duidelijk is wat er mee bedoeld wordt. Veel organisaties willen 'iets' met het thema. Andere organisaties zijn soms al jaren actief op het gebied van diversiteit en inclusie.

Meestal wordt gedacht aan het representatie principe, bijvoorbeeld dat er een representatie van personeel aanwezig is op basis van gender, leeftijd, religie, etniciteit, seksuele voorkeur, cultuur, sociaal-maatschappelijke achtergrond, afstand tot de arbeidsmarkt en geletterdheid.

Discussies gaan vaak over of er al dan niet een voorkeursbeleid zou moeten zijn en dat er een hoge oververtegenwoordiging is van witte Nederlanders van over de 40 die het gevoel hebben dat ze als lastig gezien worden. Inclusie betekent dat iedereen meetelt en bijdraagt aan het samenwerken aan goed(e) zorg, onderwijs en onderzoek. Inclusie betekent dat iedereen meedoet, uitgenodigd en binnen gesloten wordt.

Diversiteit gaat over je welkom voelen en welkom zijn, ongeacht enige verschillen. Het gaat ook over verschillen van perspectieven; diversiteit in denken. Verschillen op welk gebied dan ook kunnen gemakkelijk leiden tot verwijdering of uit verbinding gaan, door aannames

en interpretaties. Dit gebeurt vaak onbewust.

Blinde vlekken en onbewust zijn van gevoeligheden kunnen gemakkelijk en onbedoeld leiden tot een gevoel van uitsluiting. Neem in beleid op dat diversiteit in talenten en achtergronden een belangrijk uitgangspunt is en streef naar actief bewust worden van blinde vlekken om discriminatie en uitsluiting te voorkomen.

Zorg dat beleid ontwikkeld wordt voor:

- Een duidelijke opdracht van het bestuur;
- Concrete doelen die de organisatie wil bereiken.

Let vervolgens op:

- Het gebruik van wetenschappelijke en gefundeerde actuele onderbouwing van wat diversiteit en inclusie behelst, en hoe dit bij kan dragen aan de visie, ambities en doelen van de organisatie.
- Gebruik best practices van organisaties die al een paar jaar met het thema aan de slag zijn.

Protocol

- Werk in het protocol uit hoe leidinggevenden, teams en individuen kunnen werken aan een meer divers en inclusief werk- en leerklimaat.
- Stel tools en interventies beschikbaar die bewustzijn, zelfreflectie en de dialoog erover vergroten.

2.10 Team

Beleid

Samenwerken in een (multidisciplinair) team is een belangrijk onderdeel van het werk. Daarom is het belangrijk dat een organisatie een visie heeft op teamontwikkeling om teams te ondersteunen vanuit de visie, ambities, kernwaarden en doelen.

- Beschrijf in beleid welk teamontwikkelingsmodel en onderbouwing past bij de visie, ambities, kernwaarden en doelen van de organisatie.
- Wat wordt verwacht in de onderlinge samenwerking binnen de verschillende soorten teams.
- Beschrijf welke uitgangspunten voor multidisciplinaire teams belangrijk zijn.

Denk bijvoorbeeld aan het belang van:

- Elkaar helpen waar nodig en ongevraagd hulp bieden;
- Successen met elkaar vieren;
- Afspraken nakomen;
- Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen gedrag;
- Geen misbruik maken van situaties, rollen of relaties.

Het beleid geeft richting aan de tools en interventies die bijdragen aan teamontwikkeling.

Protocol

Beschrijf de gewenste samenwerking binnen het team:

- Beschrijf belang en uitgangspunten van samenwerking en dat iedereen bijdraagt vanuit de eigen expertise en deskundigheid.
- Geef aan wat verwacht wordt aan onderlinge afstemming, elkaar kennen en vertrouwen.
- Inlevingsvermogen en zelfreflectie is een belangrijk onderdeel in de samenwerking.
- Besteed aandacht aan het bewustzijn van het effect van eigen gedrag op de ander en andersom.
- Beschrijf voorbeeldgedrag. Waardering, complimenten geven en voorbeeldgedrag over iemand aanspreken op twijfelachtige zaken of grensoverschrijdend gedrag is gewenst gedrag.

In beleid is beschreven welk teamontwikkelmodel en onderbouwing daarvan past bij de visie, ambities, kernwaarden en doelen van de organisatie.

- Beschrijf in het protocol hoe teams bijdragen aan sociale en psychologische veiligheid en het tegengaan van grensoverschrijdend gedrag.
- Geef aan welke tools en interventies aansluiten bij de visie, ambities, kernwaarden, leiderschapsmodel en gedragscode.
- Beschrijf vormen, tools en interventies die teams helpen om gewenste omgang en samenwerking te versterken. Denk hierbij aan:
 - o Samen rituelen en herinneringen maken. Gedeelde ervaringen en herinneringen dragen bij aan een 'wij-gevoel' waardoor de kans op uitsluiting kleiner wordt.

- o Werkvormen, tools of interventies:
 - Waarmee teamleden elkaar beter leren kennen;
 - Waar bewustwording van het belang van diversiteit en inclusiviteit vergroot wordt;
 - Waar bewustwording en zelfreflectie over gewenst en ongewenste omgang vergroot wordt;
 - Over in gesprek gaan over ongemak en het niet gevoerde gesprek;
 - Waar openhartige communicatie geoefend wordt;
 - Waar het uiten van waardering en complimenten vergroot wordt;
 - Waar feedback geven en ontvangen geoefend wordt;
 - Waar de samenwerking geëvalueerd wordt;
 - Waar bewustzijn en vaardigheden over (het omgaan met) eigen ongemak en weerbaarheid vergroot wordt;
 - Over soorten grenzen en grenzen hanteren;
 - Over collegiale ondersteuning naar aanleiding van incidenten met impact;
 - Over de opvolging van incidenten, zoals evalueren, reflecteren en leren.

Er zijn natuurlijk veel meer thema's en onderwerpen in relatie tot teamontwikkeling en gewenste onderlinge omgang. Analyseer bestaande tools en interventies en beoordeel of dit voldoende past bij de visie, ambities en kernwaarden.

2.11 Persoonlijke ontwikkeling

Beleid

Beschrijf vanuit de visie, ambities en kernwaarden het belang van persoonlijke ontwikkeling, ook in relatie tot een sociaal en psychologisch veilig werk- en leerklimaat, en geef aan hoe persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan het team en de organisatie.

Beschrijf het belang van vitaliteit, deskundigheidsbevordering, reflectie vaardigheden, zelfregie en zelfvertrouwen en fysieke veiligheid.

Protocol

- Werk in het protocol uit wat verwacht wordt aan persoonlijke ontwikkeling en hoe daar aan gewerkt kan worden.
- Maak de koppeling met het bestaande tools en interventie aanbod.
- Leg de relatie met teamdoelen en leren van elkaar.
- Beschrijf wat van leidinggevenden en medewerkers verwacht wordt aan persoonlijke ontwikkeling.

3. risico's beperken en voorkomen

Beleid

- Beschrijf visie op ongewenst gedrag en de normen van de organisatie en hoe deze normen gehanteerd worden.
 - Beschrijf de doelen van het hanteren van de normen binnen de organisatie en geef aan hoe dit gemonitord wordt.
 - Beschrijf het belang van het voorkomen van ongewenste en grensoverschrijdende omgangsvormen.
 - Beschrijf het belang van bewustzijn en inventariseren van risicofactoren rondom ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.
 - Beschrijf wat gewenste omgang is in relatie tot macht en hiërarchie en de verantwoordelijkheid van hen die zich in de machtspositie bevinden, en de zwaardere weging van consequenties van grensoverschrijdend gedrag vanuit de machtspositie.
 - Beschrijf waarom het belangrijk is dat leidinggevend en teams met elkaar in gesprek gaan over ongemak, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, het reflecteren erover en hoe deze risico's te beperken en te voorkomen zijn.
 - Beschrijf het belang van zelfregulatie en vaardigheden om met spanning en ongemak om te gaan.
- tijdens grensoverschrijdend gedrag.
- Verduidelijk het beschikbare tools en interventie aanbod voor de bewustwording en het omgaan met risicofactoren en situaties.
 - Beschrijf hoe de vindbaarheid en bekendheid van het protocol verhoogd wordt.
 - Beschrijf hoe Risico inventarisatie evaluaties (RI&E) in het kader van de arbeidsomstandighedenwet in kaart worden gebracht en hoe actieplannen worden opgesteld met een plan-do-check-act cyclus.
 - Beschrijf hoe actieplannen door de arbodienst worden geanalyseerd.
 - Beschrijf hoe voorlichting en training gegeven wordt aan leidinggevenden en medewerkers.
 - Detecteer risicogroepen en biedt ondersteuning.
 - Beschrijf hoe ongewenst gedrag en het voorkomen ervan besproken wordt in de jaargesprekken, management overleggen en de raad van bestuur, pulse metingen en audits.
 - Beschrijf hoe de raad van bestuur, hoger management en leidinggevenden hun voorbeeldrol uitdragen.
 - Verwijs naar tools en interventies om bewustwording, zelfreflectie en dialoog te bevorderen over het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag.

Protocol

In het protocol staan de vormen van grensoverschrijdend gedrag en ongewenste omgangsvormen praktisch beschreven.

- Beschrijf vormen van grensoverschrijdend gedrag en de normen van de organisatie.
- Beschrijf concrete handvatten voor het reageren op grensoverschrijdend gedrag.
- Beschrijf concrete handvatten voor zelfregulatie

4. Reageren op grensoverschrijdend gedrag

Beleid

Beschrijf een visie op het reageren op grensoverschrijdend gedrag. Ga daarbij uit van een positieve insteek, namelijk dat het grensoverschrijdende gedrag stopt en de werkrelatie hersteld is, zodat de onderlinge omgang op een professionele manier verloopt.

Het streven is om adequaat te reageren op ongewenst gedrag om op die manier werkstress te beperken en te voorkomen.

Benadruk het belang van direct aangeven dat ongewenst en grensoverschrijdend gedrag niet wordt geaccepteerd. Veel mensen beseffen niet dat hun gedrag ongewenst is. Zij stoppen er eerder ermee zodra hen dit rechtstreeks wordt gezegd.

Ga uit van het principe van vroegtijdig herkennen en signaleren van ongemak, ongewenst, onacceptabel en/of grensoverschrijdend gedrag en leg uit waarom dat belangrijk is.

Soms zijn mensen zich niet bewust van het effect van hun eigen gedrag op anderen. Benoemen en feedback geven is gewenst en geeft de mogelijkheid aan de ander om zich te verontschuldigen, gedrag aan te passen en bij te dragen aan gewenste omgang.

Benoem de signalerende functie van leidinggevenden en het vroegtijdig bespreekbaar maken ervan. Beschrijf het belang en de verwachting dat iedereen steun biedt tijdens grensoverschrijdend gedrag en dat iedereen aangemoedigd wordt om ongewenst of grensoverschrijdend gedrag te benoemen en te normeren.

Beschrijf het belang van zelfreflectie bij zowel degene die grensoverschrijdend gedrag vertoont, als degene op wie het gericht is.

Beschrijf het belang van tijdig en consistent de norm hanteren. Wanneer te lang wordt gewacht zal de geloofwaardigheid van het beleid en het belang ervan worden aangetast.

Protocol

Beschrijf praktische tips voor:

- Het herkennen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag;
- Het signaleren van ongemak en het toepassen van zelfcontrole;
- Het benoemen en begrenzen van grensoverschrijdend gedrag;
- Het inschakelen van hulp en het bieden van hulp als omstander;
- Wanneer je aangesproken wordt op grensoverschrijdend gedrag.

Benadruk het belang van het consequent hanteren van één lijn bij het handhaven van de omgangsvormen.

De norm hanteren is niet altijd even makkelijk, zeker in een afhankelijkheidsrelatie van degene die zich ongewenst gedraagt (denk aan de relatie leidinggevende – medewerker, medisch specialist – aiOS, promotor – onderzoeker in opleiding).

Als je merkt dat een collega last heeft van ongewenst gedrag, bied steun en spreek degene die het ongewenste gedrag vertoont aan.

5. Afhandelen en nazorg

Beleid

Beschrijf de visie op de afhandeling van incidenten met grensoverschrijdend gedrag. Neem daarin op:

- Bijdragen aan een sociaal en psychologisch veilig leer- en werkklimaat door grensoverschrijdend gedrag eenduidig en consistent af te handelen;
- Zichtbaar maken van het hanteren van de organisatienormen en de gevolgen daarvan voor degene die grensoverschrijdend gedrag vertoont;
- Bewust maken van grensoverschrijdend gedrag en de gevolgen ervan;
- Consequenties geven passend bij de ernst van het grensoverschrijdende gedrag;
- Een procedure voor melding, registratie en opvolging van incidenten met sanctioneren en disciplineren;
- Beschrijf het belang van zorgvuldigheid naar zowel melder als beschuldigde;
- Benoem het belang van hoor en wederhoor;
- Beschrijf in zo neutraal mogelijke termen en voorkom slachtoffer en dader terminologie. Het gaat om een melder en beschuldigde of degene die grensoverschrijdend gedrag vertoont heeft;
- Beschrijf het belang van leren van situaties, zowel op persoonlijk, team, leidinggevende en organisatieniveau. Benadruk evalueren, reflecteren en leren.

Belang van horen en gehoord voelen, erkenning krijgen voor de beleving en steun ervaren, zowel voor de melder als de beschuldigde. Trek als hoorder niet meteen een conclusie en zoek niet te snel naar een oplossing. De melder heeft een ervaring met ongewenst gedrag (anders doet deze geen melding) en wordt altijd serieus genomen, maar ook dient de veroorzaker 'beschermd' te worden. Het betekent namelijk niet dat er automatisch altijd een bewuste veroorzaker is. Dat de een de waarheid vertelt, betekent niet per definitie dat de ander liegt. Het is belangrijk om als hoorder onpartijdig en objectief te

blijven. Heb aandacht voor nuance in het gesprek.

Beschrijf de verantwoordelijkheid van hen die zich in de machtspositie bevinden en de zwaardere weging van consequenties van grensoverschrijdend gedrag indien vertoond door degene in de machtspositie.

Protocol

Na een incident met grensoverschrijdend gedrag zijn er meerdere opties:

- De getroffen collega spreekt achteraf de collega die grensoverschrijdend gedrag vertoonde hier op aan.
- De getroffen collega bespreekt het voorval met een andere collega.
- De getroffen collega bespreekt het voorval met de leidinggevende.
- De getroffen collega durft het niet te vertellen.
- De getroffen collega wendt zich tot de vertrouwenspersoon.
- De getroffen collega dient een klacht in of maakt melding bij de klachtencommissie.

Voor de melder

- Beschrijf in het protocol tips en suggesties voor zelfzorg en het in gesprek gaan, en welke ondersteuningsvormen er zijn, zoals peer support. Benoem tips voor het omgaan met de reactie op het geven van feedback.
- Mogelijkheden voor opvang en nazorg en eventuele psychologische begeleiding en ondersteuning vanuit Arbo en hr.
- Beschrijf mogelijkheden en tips om in gesprek te gaan met leidinggevende en beschuldigde en beschrijf randvoorwaarden en voorbereiding.

De beschuldigde

- Geef ook tips en suggesties voor de beschuldigde. Denk hierbij aan zelfreflectie en bewustwording en het open staan voor de beleving van de ander.

- Mogelijkheden voor opvang en nazorg en eventuele psychologische begeleiding en ondersteuning vanuit Arbo en hr.

De leidinggevende

- Beschrijf de rol van de leidinggevende en hoe de leidinggevende ondersteuning kan krijgen.
- Zorg voor scholing voor de rol van de leidinggevenenden rondom de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag.

Organisatorische maatregelen

- Beschrijf organisatorische maatregelen zoals:
 - Een procedure voor melding, registratie en opvolging van incidenten;
 - Het doen van onderzoek;
 - Sanctioneren en disciplineren;
 - Evalueren, reflecteren en leren.
- Beschrijf dit praktisch en concreet voor gebruik door de verschillende rollen. Het moet vooral een leidraad zijn.
- Beschrijf instructies voor het reageren en afhandelen in geval van ontkenning, niet willen meewerken en juridisering van de afhandeling.

De rol van de vertrouwenspersoon/ombudsfunctionaris

- Beschrijf de werkwijze, vindbaarheid en toegankelijkheid van vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen.
- Beschrijf dat de melder altijd de regie houdt.
- Beschrijf hoe vertrouwelijkheid geborgd is.
- Beschrijf dat de melder geen nadelige gevolgen mag ondervinden van de melding.
- Beschrijf welke mogelijkheden er zijn voor vervolgacties zoals een gesprek met een bemiddelaar.
- Maak de volgende aspecten concreet:
 - De jaarlijkse rapportage aan bestuur;
 - Frequentie van onderling overleg;
 - Bijscholing/intervisie vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen;
 - De taken en bereikbaarheid.

5.1 Evaluatie

- Beschrijf hoe de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag met betrokkenen geëvalueerd wordt.
- Neem reflectie en leren van de evaluatie op individueel, team, leidinggevende en organisatie niveau op in de evaluatie.
- Een incident staat nooit op zichzelf en leidt tot meer aandacht voor wat gewenste omgang is.

5.2 Klachtenregeling

Beschrijf de volgende aspecten van de klachtenregeling

- Doelen vanuit de integrale benadering
- Begripsbepalingen
- Rollen
- Rechten klager
- Klachtencommissie
- Taken en bevoegdheden
- Niet-ontvankelijkheid
- Procedure
- Bijzondere omstandigheden
- Wraking en verschoning
- Bescherming
- Geheimhouding
- Verantwoordingsrapportage

Tot slot

Dit sjabloon beleid/protocol is een eerste versie die met een aantal deelnemende organisaties gebruikt en aangevuld zal worden. Door het sjabloon te gebruiken wordt er toegewerkt naar een praktisch bruikbaar sjabloon.