

# 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 per **fase** 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.

## Luisteren

Onderstaande lijst met tips beschrijft voor de fase Luisteren 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.

- **Luister goed – oordeel niet**  
*Aandachtspunten:* 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**  
*Aandachtspunten:* Kijk wie betrokken zijn en bied hen een gesprekspartner voor reflectie, informatie, mentale steun

# Verantwoordelijkheid tonen

Onderstaande lijst met tips beschrijft voor de fase Verantwoordelijkheid tonen 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.

- **Haal betrokkenen indien gewenst uit de situatie die problemen oplevert**  
*Aandachtspunten:* 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**  
*Aandachtspunten:* 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**  
*Aandachtspunten:* 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  
*Aandachtspunten:* Is er bijvoorbeeld 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

Onderstaande lijst met tips beschrijft voor de fase Oordeelsvorming 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.

- **Bundel perspectieven op de melding** voor een eerste diagnose  
*Aandachtspunten:* 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 leidinggevenden indien nodig**  
*Aandachtspunten:* Direct opschalen of inhoudelijke specialisten betrekken indien evident noodzakelijk
- **Zoek een aanvaardbare oplossing op grond van gebundelde perspectieven**  
*Aandachtspunten:* 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

Onderstaande lijst met tips beschrijft voor de fase Verbeteren 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.

- **Start verbetertraject door afspraken te maken** en deze vast te leggen in het personeelsdossier  
*Aandachtspunten:* 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**  
*Aandachtspunten:* Richt je op eigen acties en tijdpad, zonder inhoud of personen te benoemen

## Afronden

Onderstaande lijst met tips beschrijft voor de fase Afronden 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.

- **Evalueer de gedragsverbetering**  
*Aandachtspunten:* Leidinggevende haalt informatie over indicatoren op en plant evaluatiemoment
- **Sluit af of schaal op** op basis van evaluatie (bijvoorbeeld alsnog sanctionering)  
*Aandachtspunten:* 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**  
*Aandachtspunten:* 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

Onderstaande lijst met tips beschrijft voor de fase Leren 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.

- **Communiceer over afronding op organisatieniveau**  
*Aandachtspunten:* 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**  
*Aandachtspunten:* Houd een lijst bij van succesvol afgeronde verbetertrajecten en aard van gemaakte afspraken; gebruik dit als input bij trainingdagen voor leidinggevenden; raadpleeg deze informatie ter inspiratie bij nieuwe casuïstiek; pas communicatiestrategie aan op basis van eerdere casuïstiek