



Aanbevelingen reconstructieonderzoek

In de zomer van 2024 is er een zogenaamd reconstructieonderzoek uitgevoerd naar aanleiding van ongewenst gedrag dat verschillende medewerkers van de Provincie Fryslân hebben ervaren van [REDACTED]. Er is onderzoek gedaan naar wat mensen hebben ervaren, wat ze hebben gedaan om hun ervaringen aanhangig te maken binnen de organisatie en hoe de organisatie heeft gereageerd. Er is expliciet géén feitenonderzoek gedaan, dus het onderzoek geeft geen uitsluitel over of het ervaren gedrag daadwerkelijk te categoriseren is als ongewenste omgangsvormen. Voor het onderzoek is gesproken met meer dan tien mensen die in dit verband ongewenst gedrag hebben ervaren of waargenomen, en met vier mensen die anderszins betrokken waren.

Het onderzoek maakt duidelijk dat er een groep mensen is die zich sterk onheus bejegend voelt en/of heeft meegemaakt hoe anderen onheus werden bejegend. Allemaal hebben ze een duidelijke beschrijving gegeven van wat er is voorgevallen. Ook viel op dat men weinig ruimte zag of voelde om hun ervaringen aanhangig te maken.

Hierbij moet worden aangetekend dat [REDACTED] en een aantal andere relevante betrokkenen zich niet in de beschrijving herkennen en een ander beeld schetsen van wat er is gebeurd.

Het ervaren of waargenomen gedrag werd door de geïnterviewden sterk gekoppeld aan de organisatiecultuur. Ze hebben een gezamenlijke overtuiging dat de (top van de) organisatie aan het veranderen is van mensgericht, vriendelijk en flexibel naar harder, onpersoonlijk en resultaatgericht. Dit gaat hen aan het hart en ze maken zich er zorgen over.

Los van of de ongewenste omgangsvormen al dan niet hebben plaatsgevonden (wat met dit onderzoek niet is vast te stellen), lijkt er een sterk cultuur- en informatiestromenaspect mee te spelen. Dit doet niet af aan de ervaringen die mensen hebben of hebben gehad, maar kan gezien worden als een opening voor een sociaal veiligere werkomgeving.

Uit dit onderzoek komt een aantal verbeterpunten voor de organisatie. Deze zijn hieronder beschreven.

1. Indien er een cultuurverschil is of wordt ervaren tussen het management en de medewerkers, is er een groter risico op het ervaren van ongewenst gedrag. Het is van belang om te werken aan een gedeelde cultuur en duidelijke omgangsvormen, vooral in een veranderende omgeving. Een organisatiecultuur kan niet top-down worden opgelegd, maar ontstaat door gerichte aandacht en tijd.
2. Er is een goed werkend systeem van vertrouwenspersonen binnen de organisatie, waar mensen ervaringen met ongewenst gedrag kunnen bespreken. De vertrouwenspersonen worden, gezien het hoge aantal meldingen, goed gevonden en vertrouwd. Dat is heel positief.
Idealiter zijn de vertrouwenspersonen er om iemand te helpen om zelf het ervaren gedrag bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Dat kan in een gesprek met



degene van wie het ongewenst gedrag wordt ervaren of de leidinggevende van diegene. Als dit niet werkt, kan er eventueel verder worden geëscaleerd of kan er een klacht of melding worden ingediend.

Indien een groot deel van de melders de vertrouwenspersoon enkel gebruikt als een luisterend oor, maar zelf geen actie kan of wil ondernemen om het ervaren ongewenste gedrag te laten stoppen, moet er goed gekeken worden welke (cultuur-, systeem- of beeldvormings-)aspecten dit veroorzaakt, zodat die aspecten kunnen worden weggenomen.

Waarbij dient te worden aangetekend dat het nog beter is als men zich rechtstreeks (zonder tussenkomst van de vertrouwenspersoon) tot de betrokken persoon of de leidinggevende van de betrokkene durft te wenden.

3. Het lijkt erop dat er van oudsher binnen de Provincie Fryslân geen sprake was (is?) van een echte aanspreekcultuur. Men was (is) vriendelijk voor elkaar en zag zaken door de vingers. Of men praat(te) liever over elkaar dan met elkaar. Dit kan het bespreekbaar maken van ervaren ongewenste omgangsvormen tegenwerken. Als onderdeel van een cultuurtraject is het aandacht besteden aan elkaar respectvol aanspreken op gedrag en functioneren een belangrijk thema. Dit begint met openstaan voor kritiek en echt luisteren naar wat de ander te zeggen heeft, zodat de ander zich gehoord voelt.
4. Er blijkt binnen de organisatie een zeer sterk informeel informatiesysteem te bestaan, waarin verhalen van medewerkers binnen de organisatie breed gedeeld worden en dus breed bekend zijn. Bepaalde verhalen lijken inmiddels bijna een status van legende bereikt te hebben, ondanks dat ze mogelijk niet allemaal volledig op waarheid berusten. Deze verhalen zijn zeer bepalend voor het beeld dat men heeft van de organisatie of bepaalde mensen daarin. Indirect bepaalt deze beeldvorming ook de acties die men onderneemt, bijvoorbeeld in het bespreekbaar maken van ervaren ongewenste omgangsvormen. Meer openheid in de formele informatiestromen kan de informele informatiestromen minder invloedrijk maken.
5. Indien er meldingen komen van ervaren ongewenste omgangsvormen, is het aan de leidinggevendenden om passend en snel te reageren. Op deze manier hoeven meldingen rondom ongewenste omgangsvormen niet te escaleren en wordt vertrek en ziekte van medewerkers voorkomen.

Voor een goede reactie zijn kennis en vaardigheden nodig. Leidinggevendenden die hier niet in zijn getraind, zouden zo'n training op korte termijn moeten krijgen. Daarnaast zou er voldoende capaciteit en kennis moeten zijn bij de HR-afdeling om leidinggevendenden met raad en daad terzijde te staan. Idealiter staat het thema ongewenste omgangsvormen binnen het management regelmatig op de agenda, waarbij ruimte is voor intervisie en het bespreken van casuïstiek.

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

J Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen