

DOSSIER

# Grensoverschrijdend gedrag

Grensoverschrijdend gedrag komt overal voor, ook in de zorg. Berichtgeving rondom The Voice heeft het onderwerp opnieuw bovenaan de agenda gezet en een landelijke discussie op gang gebracht. Ook ziekenhuizen, beleidsinstituten en andere zorginstellingen buigen zich over de vraag wat de verantwoordelijkheid is van de organisatie, leidinggevenden en medewerkers. In dit dossier gaan we in op de vraag hoe we met grensoverschrijdend gedrag omgaan, hoe we het kunnen voorkomen en hoe slachtoffers opgevangen en geholpen kunnen worden. De verhalen hierover laten zien hoe urgent en taai het onderwerp is, het is lang niet altijd zwart/wit of goed/slecht. En de discussie komt erg dichtbij en vergt zelfonderzoek: wat betekent het voor mij, wat betekent het voor jou? Hoe houden we de dialoog open en constructief?

BEELD MONIQUE WIJBRANDS



Verpleegafdelingen A, B, C ↑  
Vergadercentrum K2 →  
Kinderverpleegafdeling R2 →

Voorzitter Bernard Elsman van de NVvH na statement over grensoverschrijdend gedrag

# ‘Ga fatsoenlijk om met macht, gezag en leeftijdsverschillen’

De Nederlandse Vereniging voor Heelkunde (NVvH) publiceerde in februari – na berichtgeving van NRC over de ziekenhuis-cultuur – als enige medisch-wetenschappelijke vereniging een statement over grensoverschrijdend gedrag. Een vraag-gesprek met voorzitter Bernard Elsman. **TEKST** JOB DE KRUIFF

**W**as die verklaring in jouw ogen een moedige stap, zoals wel werd gezegd? ‘Daar was niet echt moed voor nodig, hoor. Kort na de onthullingen over The Voice verschenen artikelen in de NRC en het Nederlands Juristenblad over de ziekenhuiscultuur, over de situatie rond artsen in opleiding. Toen hebben wij ons als bestuur van de NVvH afgevraagd: als wij nu benaderd worden, hebben wij het goed geregeld voor onze leden en hebben we dan een verhaal over ons beleid, of gaan we net zo’n stotterend interview geven als John de Mol? Daar kwam dit statement uit voort.’

## Is het tot op zekere hoogte ook een bekenenis?

‘Nee, zo moet je het niet zien. Al realiseren we ons natuurlijk welk beeld er over chirurgen bestaat. Bij seksuele intimidatie in de zorg denken de meeste mensen niet in eerste instantie aan de huisarts.’

## Maar is dat beeld van chirurgen terecht of onterecht, of misschien achterhaald?

‘Dat wil ik in het midden laten, want we kennen de cijfers niet. We vonden als bestuur simpelweg dat we er actief mee aan de gang moesten. Je kunt niet zeggen: “Er zijn geen meldingen, dus hoeven we niets te doen.” Het probleem kan immers juist zijn dat degene die te ver gaat dat niet goed doorheeft, en het slachtoffer vanuit een ondergeschikte rol geen melding durft te maken.’

## Het niet door hebben, bestaat dat nog?

‘Iedereen zou het inmiddels inderdaad wel door moeten hebben. Als je de enige bent die om je eigen grap lacht, je mensen bits afsnauwt zonder er later excuses voor te maken, iemand links laat liggen die wel bij een groep of team hoort. Laat staan als je iemand ongevraagd aanraakt, of erger. Toch hoor je helaas nog: “Ik dacht dat het wel kon.”

## Is zo’n verweer typisch voor chirurgen?

‘Niet per se. We hebben weliswaar de naam van alfamannetjes en haantjesgedrag, en we kennen van oudsher inderdaad een masculiene cultuur. Dat zit niet alleen in het seksueel getinte, maar bijvoorbeeld ook in hoe stevig we elkaar aanspreken. Nogmaals: vandaar ook ons statement. Maar het kan net zo goed elders spelen. In het algemeen gaat het om de awareness bij mensen in leidinggevende posities.’

## Wat moeten zij dan leren als ze het nu nog niet zien?

‘De maatstaf is eigenlijk behoorlijk simpel: behandel

**‘De maatstaf is eigenlijk behoorlijk simpel: behandel je ondergeschikte zoals je ook omgaat met je baas. Sensitief en respectvol’**

je ondergeschikte zoals je ook omgaat met je baas. Sensitief en respectvol. Natuurlijk moet je iemand in opleiding soms corrigeren, maar het gaat om de toon en het respect. Een jolig bedoelde opmerking die je tegen je baas niet zou maken, moet je ook niet maken bij een ondergeschikte. Bedenk: er is een hiërarchische verhouding, je staat niet in de kroeg.'

### **Jullie vereniging was de enige die zich uitsprak, ben je daar trots op?**

'Niet in het bijzonder. Navraag leerde dat andere verenigingen vinden: wat op de werkvloer gebeurt, dus in het ziekenhuis, moet ook dáár opgepakt worden. Wij denken dat grensoverschrijdend gedrag ook in onze opleidingen, cursussen en op congressen kan spelen. Hier zijn wij als NVvH verantwoordelijk voor en dit willen we goed regelen voor onze leden.'

### **De NVvH kondigde een vertrouwenspersoon aan.**

'Om misstanden aan te kunnen pakken, moeten mensen hun verhaal, klacht of melding veilig ergens kwijt kunnen. Een externe vertrouwenspersoon is hierbij een belangrijke stap. De regeling is bijna rond en we gaan dat binnenkort communiceren. Het gaat daarbij om kwesties die niet direct de werksituatie betreffen, maar die bijvoorbeeld spelen binnen opleidingen. Als werkgever hebben ziekenhuizen hun eigen vertrouwenspersonen, naar wie onze vertrouwenspersoon eventueel kan doorverwijzen.'

### **En het beleid?**

'Beleid gaat verder dan een vertrouwenspersoon uiteraard. Je wilt bewustwording, een klimaat waarin mensen elkaar aanspreken en goede procedures. Onze middelen als vakvereniging zijn beperkt. Daarom richten we ons vooralsnog vooral op bewustwording. Het is al eens een thema op de Chirurgedagen geweest, en we blijven het agenderen. Alles om een veilige cultuur tot stand te brengen. We gebruiken de kracht van herhaling en blijven erkennen dat ongewenst gedrag bestaat. We praten erover en bevorderen dat mensen elkaar erop aanspreken.'



### **Dus bij de eerste flauwe grap moet iemand al opstaan?**

'Je wilt dat mensen doorhebben wat wel en wat niet kan, wat gewenst is en wat ongewenst, en wat echt aanstootgevend is. Ik hoop dat we niet de hele dag gaan zitten opletten of iemand iets ongewensts doet of zegt. Maar wel dat medisch specialisten fatsoenlijk

**Bernard Elsman**  
chirurg en voorzitter Nederlandse  
Vereniging voor Heelkunde (NVvH)



omgaan met macht, gezag en leeftijdsverschillen. Verken daarom al vroeg in de samenwerking, bijvoorbeeld in een kennismakingsgesprek, samen hoe je het prettigst met elkaar omgaat. Blijf vervolgens dat compliment en die grap binnen de kaders gewoon maken, en sta open voor reacties. Op die manier kom je verder.'

#### **Heb je zelf wel eens iets gedaan of meegemaakt dat over de grens ging?**

'Ik heb de tijd van grovere teksten meegemaakt. Dat iemand in een vergadering tot pispaaftje werd gemaakt, op een manier die we nu niet meer zouden accepteren. Ik ben gisteren toevallig op een cursus diversiteit en inclusie geweest; daar is nu veel aandacht voor. Ook ik leer doordat we elkaar meenemen in maatschappelijke veranderingen.'

#### **Is die ontwikkeling in de hele chirurgische wereld gaande?**

'Absoluut. Neem alleen al het feit dat in opleidingen vrouwen inmiddels in de meerderheid zijn. Ook in de personele bezetting zie je op alle niveaus verbetering. Of het probleem daarmee vanzelf en compleet verdwijnt? Sinds de oorlog in Oekraïne ben ik niet meer zo zeker dat we zorgen ooit definitief achter ons kunnen laten.'

#### **Maar vind je dat we na vijf jaar #MeToo niet al wat verder hadden kunnen zijn?**

'Ik zie dat we de goede kant op gaan, al is er nog veel te winnen. We vinden het inmiddels raar als een entertainment-CEO op tv zegt: "De slachtoffers hadden zich kunnen melden, we hebben toch een loket?" We vinden dat niet slachtoffers iets hadden moeten doen, maar dat hij iets had moeten doen om hun veiligheid te verbeteren. Hij zocht het niet bij zichzelf. Dat is precies de reflex waar we nu vanaf moeten.'

#### **Hoe is er eigenlijk op jullie statement gereageerd?**

'Vooral positief. We kregen wel terug dat er ook veel gewenste relaties in het ziekenhuis ontstaan. Dokters met elkaar, of met een verpleegkundige. En dat brengt het vak inderdaad traditioneel met zich mee. Dit zijn situaties met consent, ook al is er soms machtsverschil. Daartoe moeten we ons ook verhouden in het beleid.'



Lees het statement  
van de Nederlandse Vereniging  
voor Heelkunde

# 'Bewustwording, een code en protocollen zijn pas het begin'

Als vice-decaan onderwijs Amsterdam UMC, locatie VUmc, stak Christa Boer al jarenlang haar nek uit voor steviger beleid tegen grensoverschrijdend gedrag. Onder meer via de studentencampagne #zouikwatzeggen en een gelijknamige app waarmee studenten ongewenst gedrag kunnen melden. Na de BOOS-uitzending over The Voice in november explodeerde haar telefoon en betrad ze een groter podium, waarop ze nu voerspelt dat er een enorme zoektocht aanstaande is.

TEKST FRED HERMSEN



**E**r werd wel gesproken over de hobby van mevrouw Boer', blikte de vice-decaan terug op de laatste jaren. 'De gedachte

heerste dat gedragszaken horen bij de opvoeding, niet bij de opleiding. En het is natuurlijk ook een spannend onderwerp. Zelfs reclamebureaus die we hadden uitgenodigd om mee te pitchen voor de campagne haakten af.' Met de uiteindelijke campagne in 2019 kregen studenten het signaal dat er naar hen werd geluisterd, en hun meldingen worden ook serieus genomen. 'Maar van een cultuuromslag was nog geen sprake.' Ze schetst: 'Zo kon je in de wandelgangen nog steeds horen: "Hem moet je vooral mijden op borrels", terwijl niemand tegen diegene opstond en zei: "Je hebt het misschien niet door, maar je gaat echt over de grens."' De grens kreeg na de uitzending van BOOS over The Voice eindelijk maatschappelijk momentum, ook ziekenhuizen en universiteiten kregen de geest: 'Ze beseften ineens: je bent er niet met een loket. Wat dat betreft heeft John de Mol ons goede diensten bewezen. Iedereen wilde van me horen hoe wij het aanpakken.'

### Diep en wijdvertakt

Eén ding houdt ze in gesprekken en presentaties bij diverse vakgroepen haar gehoor altijd voor: de wortels van grensoverschrijdend gedrag – seksueel van aard of niet – liggen diep en zijn wijdvertakt. 'Wat je ziet zijn voortrekkerij, ongevraagde aanrakingen, verbale uitvallen, ogenschijnlijk onschuldige pesterijtjes en subtiele uitsluiting en soms regelrecht wangedrag. De oorzaken zijn complex. Vaak ligt er een zekere mate van onbewuste onbekwaamheid aan ten grondslag, een persoonlijke stijl of een wat te groot ego. En jongeren met hooggestemde ambities voelen zich niet veilig genoeg om daar iets tegen in te brengen; ze verwachten dat het hun beoordeling negatief kan beïnvloeden. Ook de omgeving speelt een cruciale rol. Denk maar aan de oor-

**'De wortels van grensoverschrijdend gedrag – seksueel van aard of niet – liggen diep en zijn wijdvertakt'**



### Christa Boer

vice-decaan onderwijs Amsterdam UMC,  
locatie VUmc • portefeuillehouder  
onderwijs geneeskunde VU • hoogleraar  
medisch onderwijs

verdovende stilte wanneer niemand opstaat voor een machteloze eenling.' Christa trekt de problematiek verder de breedte in: 'Grensoverschrijdend gedrag hoort thuis in hetzelfde rijtje als inclusiviteit, culturele en seksuele diversiteit en discriminatie. Een voorbeeld? Degene met een voorsprong door de juiste vinkjes bij de geboorte, is veel minder kwetsbaar dan iemand die moet vechten tegen allerlei impliciet of expliciet geuite vooroordelen om die achterstand in te halen.' Het is volgens Christa al met al duidelijk dat je de problematiek niet langer meer bagatelliserend kunt wegzetten als iets dat wel meevalt of niet over jou gaat. En er is nog iets', zegt ze na een korte stilte: 'Onze kijk op presteren helpt ook niet mee.'

### Cum laude

De lat ligt hoog in ons land; studenten en opleiders gaan voor het hoogste cijfer. 'Voor velen hoort dat er gewoon bij, maar ze beseffen niet dat je op die manier fouten reduceert tot iets dat je per se moet zien te voorkomen. Met de focus op feilloze prestaties en hoge cijfers creëren we bovendien een afrekencultuur waarin zwijgen goud is, en angst de raadgever. Wat heel raar is, want de verkramping die dat veroorzaakt raakt uiteindelijk ook degenen in machtsposities. Ook zij moeten feilloos acteren binnen de meester-gezelverhouding.' Tekenend vindt ze het feit dat meldingen en klachten vaak pas worden ingediend als studenten eenmaal hun beoordeling binnen hebben. 'Pas dan voelen ze zich veilig en lopen ze naar hun overtuiging niet meer het risico van een onevenredig harde beoordeling. Amsterdam UMC, locatie VUmc ziet fouten in de opleiding liever als een aanleiding om te leren en te verbeteren. Daarom is dit voorjaar op ons initiatief de mogelijkheid geschrapt om een cum laude-aantekening in de master geneeskunde te behalen. 'Zo komt het leerproces centraal te staan, niet de jacht naar het hoogste cijfer.'

Het mag duidelijk zijn, benadrukt de vice-decaan, dat je er niet bent met bewustwording, meer praten, een gedragscode en een protocol. 'Daarmee begint het pas.' Zo vindt ze de praktische definitie van het begrip





## 'Maak standaard al in een kennismakingsgesprek ruimte om te praten over respectvol gedrag en prettige omgangsvormen'

'grensoverschrijdend' al een hele kluijf: 'Leg de vraag maar eens voor aan twaalf mensen en je krijgt een totaal diffuus beeld. Grenzen zijn sterk individueel bepaald. Vanuit een gedragscode zul je dus altijd op zoek moeten naar de individuele implicaties.'

### Menselijke maat

En dat is een lastige voor leidinggevend: 'Managers kijken van nature naar groepen. Ze vragen zich bijvoorbeeld af of het met het team, de afdeling of de vakgroep de goede kant op gaat.' Grensoverschrijdend gedrag gaat over individualiteit, zegt ze, en daarbij draait alles om de menselijke maat. 'Als de generieke norm de menselijke maat is, kun je invullen wat dat voor individuen betekent, en hoe je allemaal kan helpen de norm te bewaken.' Vrij eenvoudig: lach niet mee als iemand belachelijk wordt gemaakt in een groep, spreek je direct of later uit als je een aanraking of opmerking te ver vindt gaan, zet een onprettig gesprek stil en zeg: 'Zullen we die laatste zin even overnieuw doen?' En zet je ego even in de wachtstand als je wordt aangesproken op je eigen gedrag.' Dit proces van heropvoeden is volgens haar een opdracht aan zowel leidinggevend als medewerkers, maar het begint wel bij de voorbeeldrol van bestuur en leidinggevend.

Klinkt heropvoeden niet wat te zwaar? 'Het is bij de een harder nodig dan bij de ander. Ik ben nu vijftig jaar en

merk dat ik me in een soort grijs gebied bevind. Mensen in machtsposities die ouder zijn dan ik worstelen vaak met het verwijt aan hun generatie, en vinden het ongemakkelijk om kritisch te reflecteren op de houdbaarheid van hun eigen denkbeelden. Dat voelt - hoe onterecht ook - wellicht als falen en dat vinden ze moeilijk uit te leggen aan hun omgeving. Vanwege die taaigheid richt ik mijn pijlen liever op de jongeren, beginnend in de opleidingen. Ik hoop studenten al direct te leren geen copycat te worden, maar een eigen ethisch kader te ontwikkelen en zich daarover uit te spreken.'

### Professioneel gedrag

En als je in een leidinggevende positie bent, en vandaag al iets wilt verbeteren? 'Vanuit een gedragscode kun je verdiepen. Maak standaard al in een kennismakingsgesprek ruimte om te praten over respectvol gedrag en prettige omgangsvormen; wat ok is, en wat niet. Verken en individualiseer dat samen en spreek af hoe je elkaar in de dagelijkse praktijk hierop kunt aanspreken zonder in ongemakkelijke conflictsituaties terecht te komen. Evalueer dit vervolgens ook regelmatig. Zo werk je aan de basishygiëne van professioneel gedrag en hoef je je niet iedere keer vertwijfeld af te vragen of een grap, compliment of aanraking kan of niet.'



Lees online over de meldingsapp #watzouikzeggen? die Amsterdam UMC voor studenten en voor personeel beschikbaar heeft gesteld.

COLUMN

# Mag ik dan niet eens meer ...?

**G**rensoverschrijdend gedrag staat volop in de schijnwerpers, wat uiteenlopende reacties oplevert. Eén van mijn favorieten is: “Mag ik dan niet meer ...?” Mag ik geen grappen meer maken, geen schouderklopje meer geven, niet meer alleen met iemand in een

kamer zijn? Vragen met veel potentie, want als er oprechte zelfreflectie uit voortkomt, wordt het probleem bij de wortel aangepakt: bij degenen die andermans grenzen overschrijden. Die zelfreflectie kan ingewikkeld zijn. Er bestaan immers verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag, in allerlei subtiele en minder subtiele varianten. Bovendien is elke situatie anders en kunnen mensen dezelfde situatie verschillend beleven.

Maar er is meer aan de hand. Het zijn namelijk vooral mensen in machtsposities die ongemak uiten over het verzoek tot zelfreflectie, zoals mensen in leidinggevende functies, cisgender mannen, witte mensen en hetero's. Dat komt mogelijk doordat de rollen voorheen omgedraaid waren: het waren mensen uit gemarginaliseerde groepen die hun gedrag veranderden. Denk aan vrouwen die hun kleding aanpassen om dubbelzinnige opmerkingen of aanrakingen te voorkomen. Geprivilegieerde mensen hoefden deze moeite nooit te doen. Zij waren de onzichtbare norm die geen reflectie behoeft. Zij “waren nou eenmaal aanrakerig”, “maakten nou eenmaal graag harde grappen”. Aan dat privilege lijkt nu een eind te komen.

Het is hoog tijd dat juist mensen in machtsposities op hun gedrag gaan reflecteren, waarbij niet de intentie centraal staat, maar het effect op anderen. Dit vereist openheid voor feedback en een lerende instelling. En de uitkomst kan inderdaad zijn dat we bepaalde grappen liever achterwege laten, schouderklopjes omzetten in verbale complimenten en oplossingen zoeken voor intimiderende situaties. Kleine aanpassingen, die een wereld van verschil kunnen maken.'



**Marijke Naezer**, cultureel antropoloog en wetenschapper genderstudies, gespecialiseerd in de thema's gender, diversiteit en seksualiteit

## 6x GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Op basis van het onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag in de academische wereld (2019) worden zes vormen van grensoverschrijdend gedrag onderscheiden:

- **SABOTAGE** – mensen belemmeren in de uitvoering van hun werk, bijvoorbeeld door hen onzichtbaar te maken, over hen te roddelen of hun werk kapot te maken.
- **SEKSUELE INTIMIDATIE** – mensen intimideren en/of hun waardigheid schenden door seksueel getint gedrag, zoals dubbelzinnige opmerkingen en aanrakingen.
- **FYSIEKE EN VERBALE BEDREIGINGEN** – mensen intimideren door fysiek en verbaal bedreigend gedrag, zoals schreeuwen en op tafels slaan.
- **DENIGREREN** – mensen vernederen, bijvoorbeeld door grapjes over ze te maken of hen beledigende bijnamen te geven.
- **BUITENSLUITING** – mensen de toegang ontnemen tot bepaalde informatie of activiteiten die bijdragen aan een groepsgevoel, bijvoorbeeld door hen niet uit te nodigen voor uitjes.
- **PROBLEMATISEREN VAN 'SPECIALE BEHOEFTES'** – negatief reageren op behoeftes die zogenaamd 'speciaal' zijn, zoals specifieke behoeftes van zwangere mensen of mensen met een handicap.



Lees meer over het onderzoek