

Interview met Michiel de Vries

'Kijk naar de context van de melding van grensoverschrijdend gedrag'

Praktisch alle onderzoeken naar grensoverschrijdend gedrag rammelen en de conclusies worden vaak naar de wensen van de opdrachtgever geschreven, waarschuwt de Nijmeegse hoogleraar bestuurskunde Michiel de Vries. Van alle onderzoeken sinds 2017 die hij heeft bekeken deugt er volgens hem maar weinig. Hij schreef er een boek over: *Kapot. Hoe vilein is de deugindustrie?*

DOOR SANNE SCHREURS EN FRED SCHONEWILLE

We vragen ons af: hoe kun je mediation op de beste manier inzetten bij grensoverschrijdend gedrag?

Ik zou zeggen: mediation moet je aan het begin inzetten. Stel: er komt een melding. Dan ga ik met de beschuldigde praten of ik ga kijken wat er aan de hand is op de werkvloer. Er is bijvoorbeeld een docent die niet goed functioneert, er komen klachten van de studenten. De docent verstijft helemaal als er vragen zijn, hij kan geen les geven. Dan ga ik kijken in de collegezaal, ik ga met de docent praten om te vragen wat er aan de hand is. Daarna zou ik misschien, als er een conflict is tussen student en docent, met ze samen gaan praten. Dat is hele eenvoudige mediation of bemiddeling, hoe je het wilt noemen. Als er daarna geen verbetering in komt, dan is het misschien noodzakelijk om een onderzoek te laten doen, maar misschien moet je ook gewoon zeggen: 'Is dit wel de goeie baan voor je?'

Maar in zo'n geval is er geen grensoverschrijdend gedrag?

Bij grensoverschrijdend gedrag wil ik hetzelfde voorstellen. Stel: je krijgt een melding over grensoverschrijdend gedrag. Dan handel je, afhankelijk van wat het is, naar bevind van zaken. Als iemand verkracht is, is dat een strafbaar feit en moet je naar de politie. Maar als het gaat over stemverheffing of pesten, dan ga je als baas kijken en praten met de mensen die beschuldigd worden. Wat wordt er over je gezegd? Het voordeel is dat iemand dan gelijk

op de hoogte is van de beschuldigingen. 'Heb je je arm om de schouder van mevrouw gelegd? Dat vond ze vervelend. Je hebt met nieuwjaar een kus willen geven om gelukkig nieuwjaar te wensen? Dat vond ze vervelend. Wat vind je er zelf van?'

En als degene die klaagt anoniem wil blijven, hoe doe je dat dan?

Persoonlijk vind ik het niet kunnen dat je anoniem klaagt omdat de beschuldigde zich daar heel moeilijk tegen kan verdedigen. Die weet niet over wie, wanneer, waar, en welke context het gaat. Ik vind in ieder geval dat in alle gevallen de inhoud van een klacht bij de beschuldigde bekend moet zijn en in de meeste gevallen vind ik ook dat de naam van de klager bekend moet zijn. En als er sprake is van een

In het voorjaar verscheen het Tijdschrift Conflictantering met als thema grensoverschrijdend gedrag. Het onderzoeksperspectief kwam daarin niet prominent naar voren. Het verschijnen van het boek van Michiel de Vries vormde aanleiding daarop terug te komen. Bovendien blijft grensoverschrijdend gedrag als thema relevant. Onze hypothese is dat ook in mediation grensoverschrijdend gedrag vaker onderwerp van gesprek is, omdat het kennelijk bij de tijdgeest hoort dat mensen gedrag sneller zo duiden, vaak terecht, soms niet terecht.



Sanne Schreurs

is redactielid van dit tijdschrift.



Fred Schonewille

is hoofdredacteur van dit tijdschrift.

conflict tussen twee collega's, dan moet je zeggen: 'Ga jij aan die kant van de gang zitten en jij aan die kant.'

U zegt: het is een fundamenteel rechtsbeginsel dat je moet weten waar je van beschuldigd wordt?

Ja, je moet van tevoren weten waar je van beschuldigd wordt. Nu is dat alleen zo in het strafrecht, maar ik zou dat op elk rechtsgebied willen toepassen. Als je ergens van wordt beschuldigd, dan word je eerst voor onschuldig gehouden, maar hier ben je al schuldig voordat iets bewezen is.

In het strafrecht is vooraf bekend wat strafbaar is en wat niet. In het domein van grensoverschrijdend gedrag weet je dat vaak niet of is het onduidelijk. Veroorzaakt dat mede het probleem?

Klopt, gedrag moet kunnen worden gerelateerd aan een staand normenkader, maar dat is er bij grensoverschrijdend gedrag vaak niet of het is niet duidelijk genoeg. Ik heb onderzoeken gezien waarin überhaupt geen normenkader werd genoemd, terwijl dat een noodzakelijke voorwaarde is om valide en betrouwbaar onderzoek te leveren.

Mijn opvatting is dat je het ook niet aan onderzoekers moet overlaten om te bepalen of iets grensoverschrijdend is, althans niet zonder een gebalanceerde analyse. Daarvoor moet je weten wat de context is, wat de consequenties zijn, welke normen en waarden gelden en welke rechtsregels zijn overtreden. Het maakt uit of je een schuine mop vertelt in een café of op kantoor. Neem als voorbeeld een docent die een relatie heeft met een collega-docent op een middelbare school en die daarom wordt ontslagen. Heeft zo'n relatie negatieve consequenties, is het verboden? Is er moralistisch iets op tegen in de context van Nederland, waar een heel groot aantal mensen een relatie heeft met een collega? Ik zeg dan: dat is een pietluttigheid. Het staat in scherp contrast met hoe het in het strafrecht gaat.

Ten aanzien van anonimiteit zou een andere benadering kunnen zijn dat de organisatie kennelijk onvoldoende veilige bedding bood op naam te klagen, zoals bij Arib.

Is dat nou zo, of maakt anonimiteit het gewoon veel makkelijker? Anonimiteit is relatief, maar in het geval van Arib gaat het om hoogopgeleide mensen met goedbetaalde banen. Die hoeven niet anoniem te klagen. Die zijn stevig genoeg om te zeggen 'dit is er gebeurd', en ze hoefden ook geen angst voor Arib te hebben, want Arib was al vertrokken uit de Tweede Kamer en had daar geen enkele functie meer.

Eerst niet, ze is pas later uit de Tweede Kamer gestapt.

Dan zou je toch op dát moment kunnen zeggen: er is geen enkel gevaar meer, maak het openbaar. Maar zij heeft dertien maanden moeten bungelen.

Zo'n gebalanceerde analyse als basis voor onderzoek, hoe komt die tot stand?

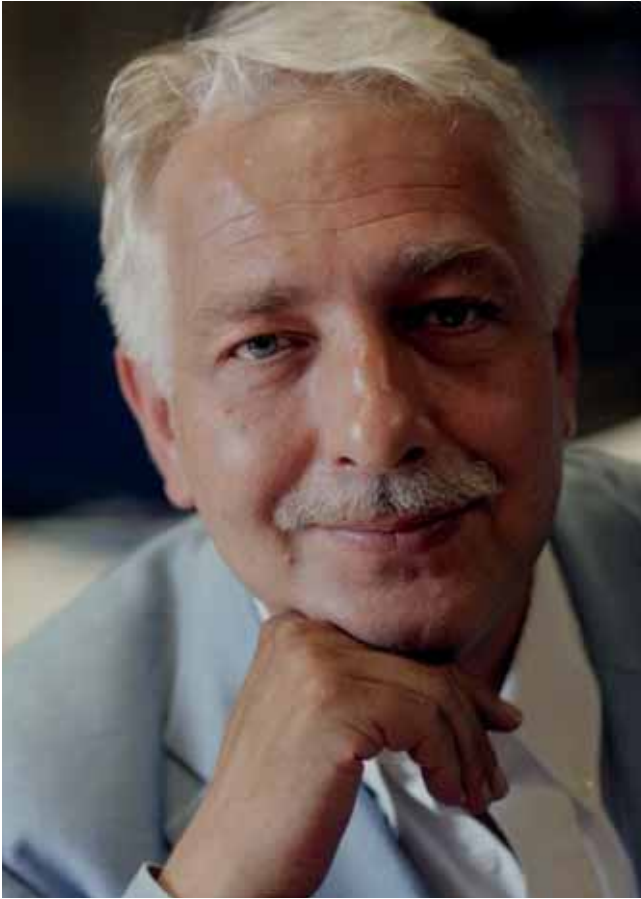
In mijn boek noem ik vier mogelijke benaderingen om gedrag te beoordelen: 1) een moralistische benadering, gestoeld op de vraag 'wat is goed en wat is fout gedrag', ongeacht de context, 2) de beschrijvende benadering, gestoeld op de vraag 'wat vinden de meeste mensen goed gedrag en welk gedrag



wijzen ze af', waarop het antwoord kan afhangen van cultuur, tijdsgeslacht, leeftijd e.d., 3) de deontologische benadering, die de vraag stelt wat volgens wet- en regelgeving is toegestaan, en 4) de consequentialistische benadering, die net als de tweede benadering context meeneemt en de regels volgt volgens de derde benadering (behalve als dat in een specifieke situatie ernstige negatieve gevolgen heeft). Bijvoorbeeld: iemand bij het elektriciteitsbedrijf ziet dat er een betalingsachterstand is en zou de stroom moeten afsluiten, maar weet dat de persoon waar het om gaat helemaal afhankelijk is van elektriciteit, en als je hem afsluit gaat hij dood. Dergelijke dingen leg ik ook voor aan studenten: de derde benadering leidt tot afsluiten, de vierde niet. Wat doe je? Juist daarom is het belangrijk te weten vanuit welke benadering gedrag beoordeeld wordt: ze kunnen tot tegengestelde beoordelingen leiden. Een vijfde benadering is ook mogelijk, namelijk die waarin de vier genoemde benaderingen tegen elkaar worden afgewogen alvorens een oordeel te geven over gedrag. Dat vereist wel een grondige kennis van deugdeethiek en is in onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag of integriteit niet of nauwelijks te zien.

U merkt op dat u de context vaak mist in de onderzoeken.

Er is een melding en het enige wat onderzoekers doen is: kijken wat er is gebeurd en wat er is gemeld, meestal op basis van interviews. Terwijl ik zeg: kijk naar de context van die melding. Er is bijvoorbeeld een reorganisatie gaande, er is functioneringsproblematiek, stress, en daar worden mensen onzeker van. Die gaan dan anders handelen en anders reageren. Als ik normaal iemand vraag: goh, heeft Ajax weer verloren? en ik weet dat die persoon een Ajax-fan is, dan is dat in een normale, rustige organisatie een geintje, maar in de context van zo'n reorganisatieproces wordt dat pesten. Ik zie te vaak dat onderzoekers zelf alleen de eerste benadering kiezen, hun eigen moraal nog wel. En dat kan niet. Voor een gebalanceerde beoordeling moet de



context worden geschetst en moet aangegeven worden dat het gedrag beoordeeld wordt binnen die context. Dat je, bijvoorbeeld, zegt dat er sprake was van een hele dynamische situatie en dat er iets binnen die dynamische situatie is voorgevallen, zoals dat kan gebeuren. Van iets absoluuts maak je op die manier iets meer relatiefs, zonder dat je het bagatelliseert. Als je vijf mensen vraagt hoe ze een vergadering hebben beleefd, dan is dat per definitie anders. De een zal zeggen: 'Stemverheffing? Ik heb niks gehoord, zo praat hij altijd', terwijl een ander daar juist aanstoot aan neemt.

Ik vind het niet kunnen dat je anoniem klaagt omdat de beschuldigde zich daar heel moeilijk tegen kan verdedigen

U noemt het pietluttigheden, maar kan het ook zijn dat die aangewend worden om met iemand af te rekenen?

Als je het met iemand oneens bent, dan is het de makkelijkste manier om iemands positie onmogelijk te maken. Hebben we een wethouder die lastig is of een conflict heeft met de burgemeester? Het makkelijkste is dat de burgemeester zegt 'jij hebt grensoverschrijdend gedrag gepleegd' of 'je bent niet integer geweest'. Daar is geen verdediging tegen mogelijk, je wordt geschorst. En de mensen denken vervolgens allemaal 'grensoverschrijdend gedrag, dat is heel ernstig'. Je ziet ook hele gemene dingen, zoals die VVD-fractievoorzitter in Amsterdam die tegen zijn vrouwelijke collega zegt: kan jij niet een

me-too'tje verzinnen tegen die D66-wethouder? Je kunt het gaan inzetten voor politieke doelen – dat zag ik bij Gündogan, bij Van Dijk, bij Van Drimmelen en nu ook bij Arib. Politici zijn lastige mensen, maar daar moet je dit argument niet bij halen.

Ik zie tegenwoordig ook steeds vaker dat mensen die een reorganisatie inzetten zelf het slachtoffer worden. Je bent al heel gauw intimiderend bezig, al is het maar in een negatief functioneringsgesprek. Een voorbeeld: je ziet als directeur dat twee mensen in jouw afdeling ruzie maken en elkaar pesten. Je neemt dat zelf waar en je neemt naderhand de ene persoon apart en zegt: 'Dat moet je niet doen.' Vervolgens krijg je van de andere persoon te horen: 'Ik werd gepest op het werk, de directeur stond erbij en hij deed niks.' Maar hij léék niets te doen. En degene die je hebt aangesproken zegt: 'Hij heeft mij publiekelijk vernederd.' Wat moet je dan doen?

Als je iemand kwijt wilt, dan lukt dat altijd. Zo was er een collega van mij in Amerika die keek vrouwelijke studenten meer aan dan mannelijke studenten. Dat was seksistisch, hij keek vrouwen vaker in de ogen dan mannelijke studenten. En bij een andere collega was het precies het tegenovergestelde, die keek de mannelijke studenten vaker aan dan de vrouwelijke. Dat was discriminerend, ze voelden zich geïsoleerd.

Maar er zijn toch veel weldenkende mensen in Nederland die zichzelf de vraag stellen: wat is grensoverschrijdend gedrag eigenlijk? Wie bepaalt dat?

Voordat ik hiermee begon was er niemand die zich publiekelijk uitsprak voor onrecht beschuldigen. Een voorbeeld uit mijn boek is een docent die door een leerling is beschuldigd van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Het idee is: 'Waar rook is, is vuur', een hele primitieve reactie. Hij wordt met de nek aangekeken waar hij woont, hij kan niet meer naar de winkel, hij wordt midden in zijn klas vlak voor Kerst naar huis gestuurd door z'n teamleider en een jaar later zegt de betreffende leerling: 'Het was toch niet waar.' Er zijn overall zorgvuldigheidsprocedures voor ontwikkeld, alleen niet hiervoor. Ik vind dan ook dat die er moeten komen, ik vind niet dat iemand zomaar geschorst kan worden op basis van een melding. Een melding is nog geen feit. Het punt hierbij is ook: om te bepalen wat grensoverschrijdend gedrag is, moet je weten dat wat jij doet of zegt niet fijn is. Het moet bovendien ook niet-functioneel zijn. Jij kunt een negatief functioneringsgesprek best vervelend vinden, maar dat is niet grensoverschrijdend, dat is functioneel. Als sporter kun je het vervelend vinden dat een trainer-coach zegt: 'Jouw vetpercentage is te hoog, daar moet je iets aan doen.' Het is terecht dat hij dat zegt, omdat het bij zijn functie hoort. Daarom is die context zo belangrijk.

Marilieke Engbers plaatste op LinkedIn een bericht waarin zij ervoor pleit dat de rol en positie van de onderzoekers bij de presentatie van de uitkomsten van zo'n onderzoek ook kenbaar moeten worden gemaakt.

Dat is ook zo, het gaat er ook om hoe ze worden betaald en hoeveel contacten ze hebben. En ik zou ook graag willen dat conceptrapport en eindrapport beide openbaar worden. Bij Arib is geen van beide openbaar geworden, maar ik heb conceptrapporten en eindrapporten gezien waar zo'n verschil tussen is,

dat ik denk: dat kan alleen maar omdat de onderzoeker onvoldoende onafhankelijk is gebleven van de opdrachtgever, die gezegd heeft: 'Dit moet meer aandacht krijgen' en 'Dat moet in de conclusies.' Je noemt jezelf dan wel onafhankelijk, maar je bent het niet. Dat is heel problematisch.

U noemt in uw boek een aantal oplossingsrichtingen om de kwaliteit van onderzoeken te verbeteren. Waar bent u voorstander van?

Ik ben voor een controle-instantie, net zoals je bij milieueffectrapporten een commissie voor de milieueffectrapportage hebt die kijkt of alles wel is meegenomen in het onderzoek. Zo zou ik ook graag een commissie willen die kijkt bij dit soort rapporten: 'Is alles wel meegenomen wat meegenomen had moeten worden?' En kijk liefst ook inhoudelijk: 'Is het op een degelijke, deugdelijke manier gedaan?'

Ik zie steeds vaker dat mensen die een reorganisatie inzetten zelf het slachtoffer worden

Dat leidt ertoe dat onderzoekers al bij voorbaat weten dat ze gecontroleerd kunnen worden en daardoor zorgvuldiger zijn. Nu is het zo dat de beschuldigde alleen nog naar de rechter kan, wat vreselijk veel geld kost en lang duurt, en dan pas zegt de rechter misschien: 'Dit onderzoek deugt niet.' Ik vind ook dat er een masteropleiding zou moeten komen met ethiek en logica, dat mensen leren redeneren, met casestudies, interviews, recherche, forensisch onderzoek en een beetje arbeidsrecht.

Zou het rapport over Arib misschien een beetje een kentering kunnen zijn, omdat iedereen nu zegt: 'Stemverheffing, als dat alles is...'

Als mensen er zo over zouden denken, ja, maar de uitkomst van de presentatie was dat je van het merendeel van de klachten kunt zeggen dat die gefundeerd zijn. Het ging alleen over stemverheffing, maar de meeste mensen zullen denken: 'De meeste klachten waren terecht, dus dan zal het ook wel terecht zijn dat ze weg is.'

Op die manier kan half leidinggevend Nederland wel opstappen. Bij de kwestie rond Gündogan was er een medewerker die niet goed functioneerde. Die was de wacht aangezegd. Als je contract niet wordt verlengd en dat word je gezegd en nog geen week later ligt er een brief met meldingen van grensoverschrijdend gedrag, dan is het niet onlogisch om die twee dingen met elkaar te verbinden. De onderzoeker moet dat ook doen, die moet kijken naar de context en zeggen: 'Was hier meer aan de hand?' en 'Hoe lag de situatie tussen de medewerker en de politicus?'

En je moet ook rekening houden met belangen. Waarom doet iemand iets op een bepaald moment? Waarom komt het rapport over Arib uit nog geen week nadat de Kamer op

verkiezingsreces is en niet meer vergadert en de voorzitter die onderdeel is van het conflict de facto weg is? Alleen als je de context meeneemt kun je dingen begrijpen en verklaren – al zijn er natuurlijk dingen die ook zonder enige context strafbaar zijn, zoals verkrachting.

Aan het slot van uw boek doet u een oproep om, als je denkt dat de opdrachtgever van het onderzoek niet het beste met je voorheeft, niet mee te werken aan het onderzoek.

En als er nog steeds niets is gedaan aan voorzorgsmaatregelen, dan zou ik niet meewerken. Ik heb meegemaakt dat iemand een e-mail stuurde naar de onderzoeker, met zoiets als: 'Kijk nou eens hoe het echt zit, dat zie je in deze mails.' Wat zegt de onderzoeker dan in het rapport? 'De directeur heeft zelfs de e-mails van de medewerker aan ons verspreid. Dat is toch wel heel slecht.' Je doet iets ter verdediging van jezelf en dat wordt gebruikt door de onderzoeker in een aanval. Of het nou positief of negatief is, alles wordt in dat frame geplaatst.

Maar niet meewerken aan onderzoek kan je misschien ook worden aangerekend?

Ja, maar je bent toch weg! Als je geschorst bent, ben je weg. Ik heb iemand meegemaakt die was geschorst vanwege een pietluttigheid. Er was een nieuwe medewerkster in dienst gekomen, die had gezegd: 'Als we de dingen zo en zo doen, dan is dat goed voor de patiënten.' Deze persoon had gezegd: 'Saar wil ik eens over nadenken', en het is niet gelijk allemaal ingevoerd. Toen zei die nieuwe medewerkster: 'Ik voel mij onveilig', punt, zonder dat er met haar werd overlegd of met de leidinggevende, zonder dat werd gevraagd: waarom? De ander werd naar huis gestuurd en kon negen maanden thuis gaan zitten. Na die tijd werd er gezegd: 'Ja, er was niks aan de hand', we gaan weer praten, maar wat zegt de directeur? 'Ik wil haar niet terug hebben.' Wat moet je dan?

Arib heeft niet meegewerkt, die heeft gezegd: 'Als ik geen inzicht krijg in waar ik van beschuldigd word, als jullie per se een overvalmethode hanteren: 'Hier word je van beschuldigd en je moet stante pede reageren', dan doe ik dat niet.'

Laten we tot slot nog even naar mediation teruggaan. Uw toetsingskader met vier benaderingen voor onderzoek: zouden mediators daarmee geholpen zijn om, als grensoverschrijdend gedrag aan de orde is, partijen als het ware langs die dimensies met elkaar gedrag te laten onderzoeken?

Ik denk het wel. Vaak ligt de oorzaak van het conflict er in dat de personen die met elkaar in conflict zijn ieder een ander uitgangspunt kiezen. Zij zullen wellicht verschillen in hun nadruk op deontologisch, moralistisch, consequentialistisch, of beschrijvend redeneren. De mediator kan hierop wijzen, zulke verschillen expliciteren en zo proberen bij de conflicterenden begrip te kweken voor elkaars positie om hen zo dichterbij elkaar te brengen. Gedrag waarover het conflict is ontstaan wordt dan niet langer als problematisch gezien, of wellicht nog wel, maar het inzicht in de achtergrond van dat gedrag kan in ieder geval wel de ergernis erover doen afnemen. ■