

## **Institutionele intimidatie**

(Dr. Tom van den Belt, in: *Tijdschrift voor Bedrijfsmaatschappelijk Werk*, jrg. 1, nr.3, november 2020, pp. 24-31)

De Amsterdamse kunstwereld werd eind oktober 2020 opgeschrikt door een omvangrijk (seksueel) intimidatieschandaal, aldus de NRC en het Algemeen Dagblad. Een paar dagen later meldden de media over de rechtszaak waarbij nationale turntrainers en de turnbond werden aangeklaagd voor (seksuele) intimidatie en geweld. Opmerkelijk is dat in beide situaties de vrouwen die met de aanklachten 'naar buiten' waren getreden niet alleen over de intimidaties zelf spraken, maar ook zeiden dat 'iedereen er al van wist'. Bij de Amsterdamse en Haagse galeries en bij kunstenaars was het gedrag van de dader bekend en zelfs bij de politie waren aangiftes gedaan, die onbehandeld bleven. De turnsters vertelden iets soortgelijks over artsen, fysiotherapeuten en andere betrokkenen. Juist het feit dat de intimiderende daden breed bekend waren en er niets aan gedaan werd maakte dat deze vrouwen de openbaarheid zochten met als doel 'Dit moet stoppen!'.

Het is de vraag of het verschijnsel van het toelaten en laten voortbestaan van (seksueel) intimiderend gedrag alleen in de kunst- en sportwereld voortkomt. Dat is niet waarschijnlijk. Ook is het niet waarschijnlijk dat slachtoffers buiten deze sectoren vrijuit durven en kunnen spreken over wat hen overkomt, in een omgeving waarin veel mensen weten in welke afschuwelijke omstandigheden zij werken en wat zij daarin meemaken. Deze vorm van (seksueel) intimiderend gedrag kan getypeerd worden als institutionele intimidatie. Is het de schuld van de slachtoffers dat deze inhumane vorm van omgang met andere mensen door de daders door veel collega's collectief getolereerd wordt? Niemand zou hier bevestigend op kunnen of mogen antwoorden. Wat maakt dat zoiets de slachtoffers overkomt en is er dan echt niets aan te doen? Als er iets aan te doen is, wie zou dat dan kunnen en moeten aanpakken? Tot slot is het een belangrijke vraag wie, naast de dader zelf, verantwoordelijk zijn. Zijn zij zich van bewust van hun verantwoordelijkheid en hoe kan dit aan de kaak gesteld kan worden. Wie haalt deze mededaders ('ik stond erbij en ik keek ernaar') uit hun verantwoordelijkheidsbewusteloosheid?

## **Institutionele intimidatie**

In veel werksituaties komt het voor dat medewerkers slachtoffer worden van seksuele, verbale, mentale en/of fysieke intimidatie, agressie, vernedering of pesterij. Het kan zijn dat een collega of een leidinggevende zich met woorden, gedrag en/of houding op een ongewenste en onwenselijke wijze gedraagt jegens het slachtoffer. In vrijwel alle situaties is er sprake van een zekere mate van onmogelijkheid van het slachtoffer om uit de situatie of omstandigheid weg te gaan. Dat kan komen door de omgeving zelf waarin het voorval of de ongewenste toestand zich voordoet, maar vooral komt het doordat de werknemer afhankelijk is van de dader of van de context waarin de intimidatie zich voordoet, bijvoorbeeld door inkomensafhankelijkheid, een nieuwe baan ligt niet voor iedereen zomaar klaar. De context van het ongewenste gedrag is vaak de institutionele context, zoals het bedrijf, de arbeidsorganisatie met vastgestelde hiërarchische verhoudingen, waarbinnen de intimidatie zich voordoet. De genoemde afhankelijkheid bestaat voornamelijk al uit het feit dat ontslag nemen de enige mogelijkheid is om de intimidatie te ontlopen. Overplaatsing naar een andere afdeling of een ander team is vaak niet zomaar te regelen en zeker niet zonder dat het slachtoffer de ongewenste situatie bespreekbaar maakt. In het niet bespreekbaar kunnen of durven maken ligt vaak de medeoorzaak van het voortduren van de intimidatie. Is het de schuld of de verantwoordelijkheid van het slachtoffer dat deze niet tegen het geweld is opgewassen en niet voldoende assertief weet te reageren?

Er doen zich op het werk vaak situaties voor waarin vormen van hierboven geschetste intimidatie, vernedering en geweld voordoen, waarbij het duidelijk is wie de dader is. De dader kan een collega of leidinggevende zijn, of een groep collega's van bijvoorbeeld een (deel van) het team. Het is dan ook duidelijk wie schuldig is en wie aangesproken kan worden en aansprakelijk is. Soms kan het bij een groepsvorm van intimidatie lastig zijn om precies alle daders te noemen, maar een kern van deze groep, zo is mijn ervaring, is altijd aan te wijzen. De daders zijn er zich wel van bewust dat het slachtoffer niet bij machte is om zich te verweren, onder meer door de geschetste afhankelijkheid, hiërarchische machtsverhouding of machtspositieverschillen op grond van functie of aantallen. Bepaalde typen (gesloten) bedrijfscultuur zijn mede bijdragend aan vormen van institutionele intimidatie, zoals angstcultuur, zwijgcultuur of de cultuur van een verwaarloosde organisatie. Institutionele intimidatie kan gedefinieerd worden als intimidatie van structurele aard, die bij veel mensen binnen de organisatie bekend, die in stand wordt gehouden door de cultuur en waarbij het slachtoffer niet bij machte is zich aan te onttrekken,

anders dan door ontslag te nemen. We zouden wellicht kunnen spreken van georganiseerde kwetsbaarheid.

### **Verschillende vormen van institutionele intimidatie**

In de praktijk van alledag zijn verschillende vormen van institutionele intimidatie te herkennen. Dit kan te maken hebben met gewoonten van de ‘machtigen’ binnen de organisatie of met een cultuur van accepteren van onrecht en vormen van geweld tegen kwetsbare werknemers. Hieronder worden verschillende van deze vormen kort beschreven. Wellicht zijn er meer vormen te vinden binnen arbeidsorganisaties.

*HR als vechthond.* Vaak komt het voor dat een leidinggevende een ‘disciplinair’ gesprek wil voeren met een medewerker, die iets gedaan of nagelaten heeft wat de leidinggevende niet bevalt. Een relationeel werkende leidinggevende kan het gesprek voeren vanuit het zoeken naar verbinding en gezamenlijkheid. In veel gevallen gebeurt het echter dat de leidinggevende werkt vanuit de machtspositie en het nodig acht om de medewerker ‘onder druk’ te zetten. In dit soort situaties wordt dan vaak een HR-functionaris gevraagd om bij het gesprek aanwezig te zijn, of zelfs hieraan deel te nemen. De medewerker wordt dan geconfronteerd met een overmacht van twee personen, die vanuit een onaantastbare positie spreken. Vaak wordt gezegd dat HR aanwezig is om ‘het verslag te maken’, alsof dit een soort veredelde secretariaatsfunctie betreft. Het doel is vaak anders, namelijk intimidatie van de medewerker en het benadrukken van de macht van de leidinggevende. Het is bijzonder om te zien hoe vaak HR door leidinggevendens als een soort vechthond wordt gebruikt voor dit soort machtsvertoon. De vraag naar steun of hulp voor de kwetsbare on-machtige medewerker wordt meestal niet gesteld of, zo deze al gesteld wordt, afgedaan als onnodig of ongepast. Over het verslag dat van het gesprek gemaakt wordt valt meestal niet te spreken: ‘*Dit is het en zo komt het in je dossier!*’. Deze institutionele intimidatie ligt in de machtscultuur binnen de organisatie, waarbij geen sprake is van een machtsbalans, gelijke inbreng van iedereen, maar een structureel machtsoverwicht van de dominante posities, of misschien is de term machtsovergewicht meer op z’n plaats.

*Juridische spierballenvertoon.* We komen regelmatig tegen dat in een situatie waarin de medewerker(s) het niet eens is/zijn met de leidinggevende geen open dialoog of gesprek plaats vindt, geen adviseur geaccepteerd wordt, maar dat de leiding zich bedient van formele, sterk juridisch aangezette taal. Dit kan gebeuren in de eenzijdige mondelinge mededeling, waarover geen discussie mag plaats vinden en geen vragen mogen worden gesteld, of in de vorm van een formele juridisch getoonzette brief. Het doel hiervan is vaak om de medewerker af te schrikken, namelijk door de angst voor arbeidsrechtelijke gevolgen als er toch nog gereageerd of verder gevraagd zal worden door de werknemer. Bij juridische gevolgen is vanzelfsprekend ontslag als meest voor de hand liggende bedreiging. Deze vorm van institutionele intimidatie vinden we vaak binnen organisaties met een hoge mate van angstcultuur.

*Wegkijken en meedoen.* Naast de hiervoor geschetste vormen waarin procedures en hiërarchie een rol speelt zijn er ook vormen waarbij veel meer mensen betrokken zijn bij de intimidatie van kwetsbare medewerkers, zowel van individuen als van groepjes medewerkers. Hierbij past de cultuurduiding in de vorm van: “*Zo doen we dat nu eenmaal hier, je moet maar gewoon meedoen*”. Er is dan sprake van institutionele intimidatie door vaststaande vanzelfsprekendheden, door een eigen (sub-)cultuurlogica. Als deze vorm van intimidatie binnen de organisatie plaatsvindt, dan is het bij veel mensen bekend, maar het wordt in stand gehouden door het negeren van het probleem. De houding van allen die dan op de hoogte zijn van wat zich voordoet, de intimidatie negeren en geen actie ondernemen om het te steopen, wordt aangeduid met de term ‘wegkijken’. Men weet van de intimidatie, wie het doen, wie de slachtoffers is of zijn en vaak ook wanneer het plaatsvindt, maar men ‘kijkt dan de andere kant op’, vanuit de dwaze gedachte ‘wat ik niet zie, weet ik niet’. Deze vorm kan plaatsvinden als bijvoorbeeld een locatiedirecteur seksuele intimidatie uitoefent op jonge werknemers of stagiaires, terwijl andere begeleidende of leidinggevende medewerkers dit weten en toelaten. Soms komt het voor dat een groep of groepen werknemers die tot een bepaalde etnische of subculturele categorie werknemers behoren, door andere werknemers structureel geïntimideerd wordt. De leiding van de organisatie weet ervan en houdt dit in stand door weg te kijken en door niets te doen. Ook is het mogelijk dat een specifieke functionaris structureel onder druk wordt gezet en geïntimideerd wordt door een duidelijk aan te wijzen groep medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de (rooster-)planner die door een klein groepje collega’s intimiderend onder druk wordt gezet om de roosters altijd in hun voordeel te plannen. Vaak is dergelijk gedrag bij de leiding bekend, maar wordt door wegkijken in stand gehouden. Als bestuurder heb ik dit soort

situaties mee gemaakt en door het openlijk te benoemen tijdens personeelsvergaderingen en persoonlijk aanspreken van de daders heeft het snel kunnen stoppen. Andere voorbeelden van institutionele intimidatie, waarbij weggijken en meedoen de basis van vormen, zijn te vinden in ziekenhuizen bij coschappen van student-artsen, PdD-studenten bij universiteiten, , jonge acteurs in de toneelwereld et cetera. Hierbij valt te denken aan de me-too beweging die met name gericht was op het institutionele karakter van de vele vormen van seksueel en fysiek geweld en intimidatie.

Sociaal onveilige werksituaties in stand houden door mee te doen, of indirect meedoen door weg te kijken is een vorm van een bedrijfscultuur die kan worden geduid als van een verwaarloosde organisatie. Niet alleen de daders van de (seksuele) intimidatie, agressie, discriminatie en vernedering zijn verantwoordelijk, hoewel zij vanzelfsprekend in de eerste plaats en met volledige aansprakelijkheid voor hun daden. Ook degenen die er weet van hebben en door hun 'wegkijkgedrag' en de tolererende houding zijn aansprakelijk voor het doorgaan van het kwaad en dragen medeverantwoordelijkheid voor het leed dat de slachtoffers wordt aangedaan. Zoals gezegd zijn die laatste vaak functionarissen op hogere posities in de organisaties. Het is de vraag op welke wijze deze medeverantwoordelijkheid aan de kaak gesteld kan worden en hoe deze 'wegkijkers' als medeplichtigen ter verantwoording kunnen worden geroepen. Dit vraagt vaak om moed van hogere instanties binnen de organisatie. Moed, die helaas nog veel te vaak ontbreekt.

### **Wetgeving**

Bij het verschijnsel institutionele intimidatie hebben we vooral te maken met vijf wetten, namelijk het Burgerlijk Wetboek (BW), het Wetboek van Strafrecht (WvS), de Arbowet, de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Wet Huis voor Klokkeluiders. Institutionele intimidatie wordt (nog) in geen enkele wet genoemd en we hoeven niet te verwachten dat dit zal gebeuren. Wel gaan wetten over seksuele intimidatie en seksueel geweld, zoals verkrachting en aanranding. Dat laatste is al flink problematisch geweest en nog steeds. Prof. Holtmaat schetste in haar lezing bij de Vereniging voor Vrouw en Recht 'Clara Wichmann' in 2010 hoe problematisch het in de voorgaande 25 jaar was geweest om seksuele intimatie op een juiste manier in de juiste wet te krijgen. Seksuele intimidatie, ook wel aangeduid als ongewenste intimiteiten, wordt omschreven als 'iedere vorm van toenadering of seksueel gedrag dat door het slachtoffer als ongewenst wordt ervaren'. De genoemde problematiek gaat over onder meer de precieze definitie van intimidatie, de bewijsbaarheid, de subjectieve perspectieven van de dader en het slachtoffer. Dezelfde problematiek betreft intimiderend geweld en agressie in het algemeen en in de genoemde wetten. In het Wetboek van Strafrecht wordt alleen seksueel geweld genoemd. De term seksuele intimidatie komt niet voor in het Wetboek van Strafrecht en is dus op zichzelf niet strafbaar. Als deze intimidatie gepaard gaat met ontuchtige handelingen, dan zijn die handelingen wél strafbaar gesteld zoals in artikel 246 van het Wetboek van Strafrecht. Uit dit wetsartikel valt op te maken dat iedereen die zich schuldig maakt aan 'aanranding van de eerbaarheid', zoals ontucht officieel wordt geduid. Ontucht met misbruik van gezag is eveneens strafbaar.

In het Burgerlijk Wetboek komt seksuele intimidatie wel aan de orde. Om te beginnen luidt de algemene bepaling in het Burgerlijk Wetboek, artikel 7:611 BW, dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen. Daarnaast wordt in het Burgerlijk Wetboek op seksuele intimidatie gedoeld in artikel 7:646 BW, lid 6, 7, 8, 9, als onderdeel van het verbod om onderscheid maken op grond van geslacht. Seksuele intimidatie wordt als volgt gedefinieerd: "*Intimidatie is gedrag dat met het geslacht van een persoon verband houdt en dat tot doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast en dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd en seksuele intimidatie is enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd*". Ter bescherming van het slachtoffer bepaalt dit wetsartikel vervolgens dat de werkgever de geïntimideerde werknemer die het seksueel intimiderende gedrag afwijst of lijdzaam ondergaat, niet mag benadelen. Elke vorm van institutionele intimidatie is logischerwijs in strijd met de laatste bepaling. De vele vormen van geweld, agressie en (seksuele) intimidatie komen in alle levensverbanden voor. Bijzonder is echter dat in de genoemde wetten steeds gesproken wordt over de arbeidscontext, wellicht omdat daar, naast huiselijk geweld, de meeste intimidatie plaatsvindt en zeker in de vorm van institutionele intimidatie.

Zoals gezegd blijkt dat het problematisch is om (seksuele) intimidatie en zeker institutionele intimidatie direct en duidelijk te verbinden met wetgeving. Toch zijn er wel conclusies te trekken uit de verschillende wetsartikelen, namelijk dat deze voor een groot deel gaan over de institutionele context van de arbeidssituatie. Daarnaast biedt de invoering van de term PSA (psychosociale arbeidsbelasting) in de Arbowet 2018 een verbeterd perspectief. Het Arboportaal.nl beschrijft seksuele intimidatie op het werk als elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel-getint gedrag (verbaal, non-verbaal of fysiek) in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren. Ook vermeldt het Arboportaal dat werkgevers verplicht zijn om alle vormen van seksuele intimidatie zoveel mogelijk te voorkomen. Dat geldt zeker ook voor alle vormen van institutionele intimidatie. Seksuele intimidatie is in de Arbowet opgenomen bij 'psychosociale arbeidsbelasting' (PSA). Werkgevers zijn op grond van deze wet verplicht om een beleid te voeren dat erop gericht is om deze vorm van arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. In de Arbowet wordt in artikel 1.3.e en 1.3.f. PSA en stress als volgt omschreven: "e. *Psychosociale arbeidsbelasting: de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen*; f. *Stress is een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft*". De Arbowet heeft met deze definities van PSA en stress een sterke basis gelegd voor de duiding van de praktijk van de werkvloer van institutionele intimidatie en voor de aanpak daarvan. Ook al blijft het soms moeilijk om harde bewijzen te vinden en te presenteren, is de beleving door het slachtoffer en 'wat de muren vertellen' van doorslaggevend belang voor de erkenning van institutionele intimidatie en de aanpak ervan.

De ondernemingsraad heeft een belangrijk instrument voor al het beleid op het gebied van personeelszorg en arbeidsomstandigheden in artikel 27 WOR. Dit is het zogenaamde instemmingsartikel, waarbij de ondernemingsraad aan de directie instemming geeft voor diens beleid op alle onderwerpen van het personeelsbeleid. Als beleid ontbreekt op onderdelen die in dit artikel genoemd zijn kan de OR vragen om beleid hieromtrent te ontwikkelen, waardoor de bestuurder verplicht is om hier gevolg aan te geven. In het genoemde artikel zijn vier onderdelen die betrekking hebben op institutionele intimidatie, dat zijn achtereenvolgens: 'd. *een regeling op het gebied van de arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het reïntegratiebeleid*; h. *een regeling op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk*; j. *een regeling op het gebied van de behandeling van klachten en m. een procedure voor het omgaan met het melden van een vermoeden van een misstand, als bedoeld in artikel 2, eerste lid, van de Wet Huis voor Klokkeluiders; een en ander voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen*'.

### **Hulp bij institutionele intimidatie**

Er zijn binnen de organisatie of het bedrijf altijd hulpbronnen te vinden, soms moet er flink naar gezocht worden. Er zijn hulpbronnen in de vorm van personen die als een 'vrijplaats' beschikbaar zijn om het verhaal aan te horen en te zoeken naar oplossingen. Ook zijn er mogelijkheden om het beleid aan te passen of de cultuur van institutionele intimidatie openlijk te benoemen en bespreekbaar te maken. Hieronder worden kort een paar hulpbronnen geschetst.

*Bedrijfsmaatschappelijk werk.* In veel organisatie is bedrijfsmaatschappelijk werk beschikbaar. Deze functie is of rechtstreeks toegankelijk of via de arbodienst of bedrijfsarts. Het kenmerkende van bedrijfsmaatschappelijk werk is dat er sprake is van professionele hulpverlening, van begeleiding gericht op het (weer) veilig en goed functioneren op de eigen werkplek en dat de negatieve gevolgen van te grote psychosociale arbeidsbelasting zoals door institutionele intimidatie verholpen en verder voorkomen kunnen worden. De bedrijfsmaatschappelijk werker is meerzijdige partijdig, waardoor zowel met de betreffende werknemer als met de leidinggevende en/of het team gesproken kan worden. Naast de procesmatige hulpverlening en begeleiding is de bedrijfsmaatschappelijk werker gericht op het adviseren van leidinggevenden en management bij het aanpakken van sociale problemen en het ontwikkelen van sociaal beleid, onder meer over het voorkomen van institutionele en andere vormen van intimidatie. Dat laatste wordt onder andere uitgevoerd door het organiseren van moreel beraad en ethische leiderschapsreflectie. In de (jaar-)verslagen kan de bedrijfsmaatschappelijk werker rapporteren over het al dan niet aanwezig zijn van institutionele of andere vormen van intimidatie en wat daaraan gedaan is en kan worden, zowel met als doel om de ongewenste gevolgen op te lossen als van de preventie daarvan. Het hiervoor genoemde artikel 27 WOR biedt een belangrijke wettelijke basis voor het beleid van de organisatie over het beschikbaar stellen en de inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk.

*Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPO)*. Veel bedrijven en organisaties hebben een vertrouwenspersoon benoemd, dat kan intern en/of extern georganiseerd zijn, vaak is dat afhankelijk van de grootte van de organisatie. Een vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen is evenals het bedrijfsmaatschappelijk werk een veilige plaats voor werknemers, waar zonder angst voor gevolgen alles besproken kan worden betreffende de onveilige situatie op het werk. De vertrouwenspersoon heeft als belangrijke taken het luisteren naar de ‘klager’, adviseren wat de betreffende werknemer het beste kan doen of doorverwijzen naar een (juridisch) hulpverlener en het ondersteunen van de klager in gesprekken met bijvoorbeeld de leidinggevende of de klachtencommissie door daarbij aanwezig te zijn. De vertrouwenspersoon is te duiden als een eenzijdig partijdige functionaris, die alleen gericht is op het belang van de kwetsbare werknemer. Net als de bedrijfsmaatschappelijk werker kan de vertrouwenspersoon in de jaarlijkse rapportage aan de bestuurder en de OR aangeven of en in welke mate sprake is van institutionele intimidatie. Hoewel er geen wettelijke verplichting is tot het benoemen van een vertrouwenspersoon vpo, bieden de hiervoor genoemde artikelen uit de Arbowet en de WOR voldoende basis tot een dergelijke benoeming.

*Ondernemingsraad*. De ondernemingsraad (OR) heeft als werknemersvertegenwoordiger een cruciaal wettelijk recht als belangenbehartiger van de werknemers invloed en controle uit te oefenen op het personeels-(zorg) beleid van de onderneming. Dit recht is zoals gezegd verankerd in het instemmingsrecht van de WOR artikel 27, met betrekking tot beleid op onder meer bedrijfsmaatschappelijk werk en vertrouwenspersoon vpo, sociaal beleid, sociale veiligheid, PSA en bedrijfscultuur. De OR kan op grond van eigen waarneming en signalen van werknemers, bedrijfsmaatschappelijk werk of de vertrouwenspersoon. De OR heeft de bevoegdheid om op grond van de signalen aan de bestuurder dringend te vragen om alles in het werk te stellen om de geconstateerde institutionele intimidatie te beëindigen en bovendien te evalueren of de genomen maatregelen het gewenste effect van een sociaal veilige werkomgeving als resultaat hebben. De OR heeft het recht om daartoe zelf een onderzoek te (laten) verrichten onder haar achterban, de werknemers.

*Klokkenluider*. Een klokkenluider is een werknemer die geconstateerde misstanden waarvan deze zelf slachtoffer is, of waarvan deze slachtoffers heeft waargenomen melden aan het hoogste orgaan binnen de organisatie, bijvoorbeeld aan de bestuurder en/of aan de toezichthouder. Volgens de Wet Huis voor Klokkenluiders moet elke organisatie met meer van vijftig werknemers een klokkenluidersregeling hebben vastgesteld, in overleg met de OR. De OR kan bij het instemmen (art. 27 WOR) van deze regeling er op aan dringen dat de organisatie tevens een vertrouwenspersoon integriteit (VPI) benoemt, waar misstanden zoals institutionele intimidatie gemeld kunnen worden. Het is een grote en in de beleving van veel werknemers een riskante stap, ondanks de wettelijke bescherming tot het behoud van het werk, om misstanden te melden. De melder van een misstand loopt voor het gevoel van veel mensen groot gevaar op ontslag ‘wegens verstoorde arbeidsverhoudingen’. Het vraagt vaak veel moed en volharding om als klokkenluider een melding te doen van een misstand, zeker als van een situatie van institutionele intimidatie, waarvan het vaak niet zo gemakkelijk is om harde bewijzen te tonen. Er zijn overigens ook wel situaties bekend waarbij een klokkenluider met een melding op het hoogste niveau met succes een eind heeft doen maken aan institutionele intimidatie. De VPI kan als een ‘georganiseerde’ klokkenluider functioneren door zijn (jaar-) rapportage. Daarnaast kan de VPI een werknemer die klokkenluider is adviseren en (niet-juridisch) bijstaan bij alle gesprekken.

## **Literatuur**

- Belt, T. v.d. (1994) *Bedrijfsmaatschappelijk werk, competentie en strategie*, Deventer: Wolters-Noordhoff.
- Belt, T. v.d. (2018) *Goed werkgeverschap & goed werknemerschap. Ethiek van bedrijfscultuur, leiderschap en arbeidsrelaties*, Den Haag: Buijten & Schipperheijn.
- Blok, M. (2013) *Kop dicht, mond open. Breaking corporate silence*, Amsterdam: Adformatie Groep.
- Fijbes, P. (2018) *Angstcultuur. Krijg grip op angst in organisaties*, Amsterdam: Boom.
- Kampen, J. (2019) *Leren interveniëren in verwaarloosde organisatie*, Amsterdam: Boom.
- Loo, v.d. H. & J. Beks (2020) *Psychologische veiligheid. Zo vorm je vrijmoedige teams*. Amsterdam: Boom.

*Dr. Tom van den Belt is managementsocioloog en -filosoof/ethicus en eigenaar van het management- en organisatieadviesbureau Beltom Advies. Hij is coördinator/docent bij de post-HBO bedrijfsmaatschappelijk werk van de CHE en hoofddocent bij de Master Social Work van de HAN.*