



Essay

Documenten, loketten en rookgordijnen: strategieën voor het (niet-)tegengaan van grensoverschrijdend gedrag

Stijn KlarenbeekUniversiteit voor Humanistiek
s.klarenbeek@uvh.nl**Introductie**

Nu de incidenten over grensoverschrijdend gedrag zich blijven opstapelen, wordt steeds duidelijker dat het niet om incidenten gaat, maar juist om structuren die in de samenleving besloten liggen. Wat journalistieke producties zoals die over *De Wereld Draait Door* en *The Voice* laten zien zijn namelijk geen uitzonderingen of extreme voorbeelden. Veel eerder bevestigen ze wat wetenschappelijk onderzoek al langer aantoonde: dat grensoverschrijdend gedrag in al haar uitingen een structureel maatschappelijk probleem vormt, met alle negatieve psychologische, sociale en economische gevolgen van dien. Met deze kennis en publieke aandacht ligt de mogelijkheid open om veranderingen door te voeren in de culturen, structuren en systemen van organisaties (Hamer 2024).

Maar verandering gaat, op zijn best, langzaam. Niet alleen omdat wetenschappelijke onderzoeken vaak losgekoppeld blijven van praktische initiatieven die verandering voorstaan, terwijl de resultaten van toegepast onderzoek de academie niet altijd bereiken (Benschop en Verloo 2011), maar ook omdat pogingen tot verandering vaak weerstand oproepen (Butler 2024).

In dit essay zoek ik naar verschillende strategieën die worden of kunnen worden toegepast om grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan. Alle maatregelen, in-

terventies, trainingen en wetsvoorstellen hebben hun limieten: ze realiseren het een maar laten tegelijkertijd vaak het ander buiten beschouwing. Soms lossen ze een probleem op terwijl ze andere problemen oproepen. Het analyseren van de verschillende strategieën kan deze complexiteit helpen te ontwarren, met als doel om voor ogen te krijgen *wat* we doen als we iets doen, en wat we daarmee ook juist *niet* doen.

Om dit helder te krijgen maak ik een onderscheid tussen *liberale* en *radicale* strategieën tegen grensoverschrijdend gedrag die ik vervolgens toepas op de casus van Nederlandse universiteiten. Ik laat zien dat universiteiten alleen liberale maatregelen nemen (die zich richten op het individu en vooral gaan over het goed afhandelen van grensoverschrijdend gedrag) en geen radicale voorstellen doen (die gaan over organisatiestructuren en moeten zorgen voor preventie van het probleem). Vanuit dit inzicht stel ik aan de hand van de casus van Nederlandse universiteiten als praktijkvoorbeeld voor dat organisaties waarin grensoverschrijdend gedrag een risico vormt, de twee (i.e., liberale en radicale) strategieën moeten samenvoegen, willen ze tot effectieve oplossingen komen.

Grensoverschrijdend gedrag als politiek probleem

Van grensoverschrijdend gedrag zijn verschillende definities in omloop die in de kern overlappen, maar toch op fundamentele punten van elkaar verschillen. Om hier helderheid in te scheppen maak ik een onderscheid tussen *grensoverschrijdend* en *normoverschrijdend* gedrag. Met *grensoverschrijdend* gedrag bedoel ik alle gedragingen waarvan een individu vindt dat het zijn of haar persoonlijke grenzen overschrijdt, en wat als ongewenst of onprettig wordt ervaren. *Grensoverschrijdend* gedrag is individueel en subjectief, terwijl *normoverschrijdend* gedrag collectief en objectief is. Een gedraging is *normoverschrijdend* als het een overtreding vormt van een geschreven of ongeschreven norm, wat vastgelegd kan zijn in wet (zoals het strafrecht en de Arbowet), maar ook in bijvoorbeeld de gedragscode van een organisatie. Soms kan een gedraging in een grijs gebied tussen de twee categorieën vallen, zoals bij een onaardige bejegening. Vaak vallen de twee vormen van wangedrag echter samen, en is het niet alleen niet gewenst, maar ook niet toegestaan, zoals bij (verbaal of non-verbaal) seksueel grensoverschrijdend gedrag, pesten, agressie en geweld, racisme en discriminatie. In dit artikel richt ik me op deze vormen van grensoverschrijdend gedrag.

In een technocratische wereld – waar alle vragen een antwoord hebben en alle problemen een oplossing – zou het tegengaan van grensoverschrijdend gedrag een kwestie zijn van het zoeken naar de juiste middelen voor het juiste doel. Als sociaal veilige werkomgevingen het doel zijn, dan is het simpelweg aan experts om de meest efficiënte, goedkope, of doelmatige route daarnaartoe vast te stellen. Alle discussie erover zou opgelost kunnen worden met het uitvoeren van meer onderzoek, wat ons uiteindelijk slechts één richting op zou sturen, tot we het doel bereikt hebben. Maar zo eenvoudig gaat het niet. *Grensoverschrijdend* gedrag is geen technisch, maar een

politiek probleem waarbij we te maken hebben met macht en weerstand tegen die macht, zoals de sociologen Jeanne de Bruijn en Greetje Timmerman (1988, zie ook 2020) jaren geleden al hebben beschreven.

In de jaren 80 onderzochten De Bruijn en Timmerman vrouwelijke ervaringen van ongewenste intimiteiten in arbeidssituaties. Hun onderzoek was niet alleen baanbrekend omdat het al vroeg in de tijd aandacht besteedde aan een onderwerp dat in de loop van de tijd alleen maar belangrijker is geworden, maar ook en vooral door hun theoretische invalshoek. De Bruijn en Timmerman hebben expliciet gekozen voor een feministische en sociologische benadering, waarbij het ze gaat om het formuleren van het probleem in termen van “machtsverhoudingen tussen de seksen” (p.293). Ze gaan echter verder dan de “statische en globale” (p.293) vaststelling dat ongewenste intimiteiten zouden voortkomen uit en mogelijk gemaakt worden door de bestaande maatschappelijke machtsverschillen tussen mannen en vrouwen. Tegenover deze statische vaststelling plaatsen De Bruijn en Timmerman een meer dynamisch uitgangspunt, juist omdat ze in hun tijd fundamentele veranderingen zagen in de machtsverhoudingen, zoals een toename van het aantal vrouwen met een betaalde baan en een stijgend opleidingsniveau van de vrouwelijke beroepsbevolking. In deze zin, zo beschrijven de sociologen, is er dus juist sprake van *afnemende* machtsverschillen tussen de seksen, en zouden we dan ook verwachten dat grensoverschrijdend gedrag *minder* dan voorheen zou voorkomen – maar juist dat was niet het geval.

Om deze tegenstrijdigheid te verklaren zetten De Bruijn en Timmerman de sociologische theorie van Norbert Elias in, die in zijn werk over het civilisatieproces heeft beschreven dat veranderende omgangsvormen nauw samenhangen met verschuivende machtsverhoudingen. Sterker nog, voor Elias zijn omgangsvormen niets anders dan gestructureerde uitdrukkingen van machtsverhoudingen, en daarmee laten veranderende omgangsvormen zien dat de machtsverhoudingen aan het verschuiven zijn. Het recente protest tegen grensoverschrijdend gedrag is in deze zin een signaal dat er dingen aan het veranderen zijn, dat mensen protesteren waar ze dat eerder niet deden, dat ze het normale abnormaal maken, zoals de reeks #Me-Too-aanklachten hetzelfde signaal was.

In navolging van Elias beschrijven De Bruijn en Timmerman dit proces in drie fasen. In de eerste fase is de machtsverhouding vanzelfsprekend: de ongelijkheid wordt door iedereen geaccepteerd en normaal gevonden – en niet alleen de ongelijkheid zelf, maar ook het grensoverschrijdende gedrag dat er vaak bij komt kijken. Vervolgens, in de tweede fase, nemen de machtsverschillen langzamerhand af, waarna de weerstand van de ondergeschikte groep tegen de dominante groep en hun gedrag toeneemt. Met de inzet van een sociale en politieke strijd – vaak gevoerd door een nieuwe, jonge generatie – ontstaat er uiteindelijk in de derde fase een nieuwe balans, waarbij de macht gelijkmatiger en eerlijker verdeeld is, met nieuwe, normaal gevonden omgangsvormen.

Hoewel de theorie geen “kracht van wet heeft” (p.298), zo waarschuwt niet alleen Elias maar ook De Bruijn en Timmerman, geeft het interessante inzichten in de discussie rondom grensoverschrijdend gedrag. Het laat zien dat het grensoverschrijdende gedrag altijd al plaatsvond, maar pas op een bepaald moment en om een bepaalde reden naar boven komt en geproblematiseerd wordt. Het verklaart ook waarom, als het eerste schandaal eenmaal naar buiten is gekomen, andere schandalen elkaar in een onmetelijk tempo opvolgen, zoals we de afgelopen jaren hebben kunnen zien. Met de publieke weerstand tegen de heersende omgangsvormen zitten we nu midden in de tweede fase, een overgangstijd waar politieke strategieën nodig zijn om een nieuwe machtsbalans te realiseren.

Strategieën voor verandering

In navolging van Jewson en Mason (1986) kunnen we een onderscheid maken tussen liberale en radicale strategieën voor verandering. In de liberale strategie staat het individu centraal, die gelijk zou moeten zijn aan alle anderen, maar dit in de praktijk niet is: er zijn vooroordelen, stigma's, oneerlijke regels en onduidelijke procedures die hem of haar tegenhouden doelen te bereiken en dromen te realiseren. Liberalen gaat het om het wegnemen van deze barrières. Het gaat om het effenen van de weg, om het gladstrijden van de imperfecties van het systeem: *dat*, en niets meer, is wat interventies zouden moeten bereiken. Liberalen streven eerlijke procedures na, transparantie, gelijkwaardigheid. Als dat gelijke speelveld met gelijke uitgangspunten eenmaal is bereikt is het vervolgens ieder voor zich; het succes of falen wordt in de laatste plaats toegeschreven aan de mensen zelf.

In de aanpak tegen grensoverschrijdend gedrag zien we deze focus op het individu terug in voorstellen om het meldsysteem van organisaties verbeteren, in de aanstelling van vertrouwenspersonen, en in het organiseren van omstanderstrainingen en leiderschaps cursussen. Grensoverschrijdend gedrag wordt gezien als een probleem op individueel niveau, met een vastomlijnd idee van slachtoffer en dader, “wiens verdwijning zal leiden tot het verdwijnen van het probleem” (Ahmed 2015). Het spoort mensen aan zich uit te spreken, een melding te maken, signalen te uiten, en richt zich daarmee niet op het voorkomen, maar vooral op goed afhandelen van grensoverschrijdend gedrag (Klarenbeek en Van Eijbergen 2024). Het is namelijk altijd pas *achteraf* dat een slachtoffer een melding kan doen, dat een omstander ergens wat van kan zeggen, en dat een leider hier opvolging aan kan geven – en dan is het eigenlijk al te laat.

Tegenover de liberale staat de radicale strategie, die niet het individu maar het collectief, en niet de eigen verantwoordelijkheid maar de bredere structuren als uitgangspunten neemt. Volgens de radicale strategie is overal sprake van machtsongelijkheid, en zit deze ongelijkheid ingebakken in de logica van organisaties zelf (Acker 2006). De posities waarin mensen zitten, het gedrag wat ze vertonen en de opvattingen die ze hebben zijn niet zozeer uitingen van hun persoonlijkheden, maar vooral het resultaat van de structuren waarin ze zich bevinden. Grensoverschrijdend ge-

drag is in deze zin een gevolg of uiting van ongelijkheid, zo zag Hedy d'Ancona al in de jaren '80, omdat "in de werksfeer de machtigste partij over effectieve sancties beschikt (dreigen met ontslag, beletten van promotie)" (d'Ancona 1984). Alle verandering, zo zegt de radicale strategie, moet dan ook gericht zijn op het transformeren van deze structuren en het realiseren van machtsverschuivingen.

Vanuit de radicale strategie bezien is grensoverschrijdend gedrag dus geen individueel maar een structureel probleem. Om grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan, zo gaat de radicale redenering, moeten veranderingen in de structuren van organisaties worden doorgevoerd, zoals het afvlakken van hiërarchieën, het tegengaan van tijdelijke, onzekere contracten en het wegnemen van afhankelijkheidsrelaties. Zolang we deze structuren intact houden zal grensoverschrijdend gedrag blijven opkomen; het ontslaan van daders zal alleen maar leiden tot het aanstellen van nieuwe potentiële daders, zo gaat de redenering verder, omdat de onderliggende oorzaken niet aangepakt worden (Klarenbeek 2024). Als organisaties grensoverschrijdend gedrag blijven zien als een individueel, op zichzelf staand probleem, kunnen ze zichzelf vrijwaren om dieperliggende, structurele veranderingen door te voeren. Ze kunnen ervan afkomen met heel algemene, vaak vage maatregelen zoals het opstellen van een gedragscode en het verbeteren van het leiderschap (Lundqvist et al. 2023). Hier schuilt dan ook het grootste risico van de liberale strategie: dat het geen gevolgen heeft, dat er niets verandert.

Nederlandse universiteiten als praktijkvoorbeeld

Om de verschillen tussen de strategieën inzichtelijker te maken, pas ik ze toe op de casus van Nederlandse universiteiten. De afgelopen jaren zijn er veel spraakmakende incidenten naar buiten gekomen over wangedrag op verschillende academische instellingen, zoals op de Universiteit van Amsterdam (Logtenberg en Van de Wiel 2019), de Universiteit Leiden (Van Loosbroek 2024) en de Technische Universiteit Delft (Stokmans en Vermeulen 2024). Naast deze incidenten is er de afgelopen jaren ook meer systematisch onderzoek uitgevoerd naar grensoverschrijdend gedrag op universiteiten dat zowel ingaat op de aard van het probleem als de oorzaken en gevolgen ervan in kaart brengt (Naezer et al. 2019; Young Academy Groningen 2021).

Het eerste onderzoek, uitgevoerd door het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren, onderzoekt de manieren waarop grensoverschrijdend gedrag zich manifesteert in de academie. Op basis van de ervaringen van 53 vrouwelijke academici identificeren de onderzoekers zes uitingen van grensoverschrijdend gedrag, namelijk 1) *wetenschappelijke sabotage*, zoals het stelen van iemands data of idee, 2) *seksuele intimidatie*, 3) *fysieke en verbale bedreigingen*, 4) *belediging*, 5) *uitsluiting*, en 6) *het problematiseren van speciale behoeften*, zoals van zwangere mensen of mensen met een beperking. Wat de onderzoekers verder laten zien is dat deze vormen van grensoverschrijdend gedrag vaak met elkaar samenhangen; slachtoffers ervaren regelmatig meerdere vormen tegelijkertijd (Naezer et al. 2019).

Voor het tweede onderzoek, uitgevoerd door de Young Academy Groningen (2021), zijn 26 (oud-)medewerkers van de Rijksuniversiteit Groningen geïnterviewd die grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren. Het onderzoek laat zien dat grensoverschrijdend gedrag in de meeste gevallen voorkomt in twee specifieke contexten: in de eerste plaats van een directe leidinggevende naar een ondergeschikte en in de tweede plaats in het proces van (het solliciteren voor) een promotie. In alle gevallen stonden de slachtoffers lager in de hiërarchie van de universiteit dan de daders, en was bovendien sprake van een afhankelijkheidsrelatie tussen hen, zoals in de relatie tussen promovendus en hoogleraar.

Deze voorzichtige kwalitatieve patronen worden volledig ondersteund door kwantitatieve data. Zo laat een groot onderzoek, uitgevoerd door de Nederlandse Arbeidsinspectie (2024), zien dat 54% van de ruim 9200 respondenten in de afgelopen twee jaar persoonlijk te maken heeft gehad met grensoverschrijdend gedrag, terwijl 69% aangeeft er getuige van te zijn geweest. De meeste respondenten geven aan slachtoffer te zijn geweest van pesten (39%), gevolgd door discriminatie (34%) en wetenschappelijke sabotage (32%), en in mindere mate agressie en fysiek geweld (12%) en seksuele intimidatie (11%). Verder laten de resultaten zien dat vrouwen veel vaker slachtoffer zijn van intimidatie dan mannen, en jonge medewerkers vaker dan hun oudere, meer ervaren collega's. De jonge medewerkers zijn vaak promovendi, waarvan 18,6% te maken heeft gehad met grensoverschrijdend gedrag, variërend van discriminatie (8,6%) tot seksuele intimidatie (3%) en pesten en intimidatie (4,5%). Vrouwelijke promovendi ervaren vaker pestgedrag dan hun mannelijke collega's (20,5% tegen 13,4%), en bovendien is de meerderheid van de promovendi die seksuele intimidatie ervaren vrouw (95,5%), terwijl discriminatie de meest voorkomende vorm van grensoverschrijdend gedrag is onder mannen, of het nu is op basis van geslacht (45,1%), nationale afkomst (41,4%) of etniciteit (24,8%) (PNN 2020).

Hoe komt het dat grensoverschrijdend gedrag zo veelvoorkomend is in de academische wereld? Vaak wordt de organisatorische ongelijkheid op universiteiten gezien als zowel een oorzaak als een gevolg van wangedrag en machtsmisbruik. Het zijn twee elkaar wederzijds versterkende krachten, waarbij ongelijkheid grensoverschrijdend gedrag mogelijk maakt, en het grensoverschrijdende gedrag vervolgens de ongelijkheid reproduceert (Täuber et al. 2022). De strakke hiërarchie en de grote machtsongelijkheid zorgen voor sterke afhankelijkheidsrelaties tussen jonge onderzoekers met tijdelijke contracten en oudere hoogleraren met vaste aanstellingen. Vanuit hun precare positie zijn de jonge (vrouwelijke) onderzoekers (van kleur) niet alleen kwetsbaarder voor grensoverschrijdend gedrag, ze zullen ook sneller geneigd zijn het te 'tolereren' omdat jezelf uitspreken altijd risicovol is. Naast ongelijkheid kan de competitieve en individualistische cultuur van universiteiten – met de focus op productiviteit, wetenschappelijke output en citatie-scores – leiden tot onderlinge jaloezie, en grensoverschrijdend gedrag aanjagen (zie ook O'Connor et al. 2021). Als incidenten vervolgens niet goed afgehandeld worden en er geen structurele verbetering optreedt, kan het bovendien leiden tot een actief zwijgen van slachtoffers.

Het zijn deze “culture en structurele factoren” bij elkaar opgeteld die grensoverschrijdend gedrag in de academische wereld “verontschuldigen, bagatelliseren en normaliseren” (Naezer et al. 2019: 25).

Om dit tegen te gaan hebben universiteiten allerlei hulpstructuren en meldkanalen opgezet die ervoor moeten zorgen dat slachtoffers zich uitspreken en er zo een einde wordt gemaakt aan de misdragingen. Vertrouwenspersonen spelen hierin een cruciale rol. Hoewel ze (nog) niet verplicht zijn, hebben alle Nederlandse universiteiten vertrouwenspersonen aangesteld die medewerkers die te maken hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag opvangen, begeleiden en adviseren; ook geven ze voorlichting over het onderwerp en brengen ze advies uit aan de werkgever.

Op papier een mooie functie, alleen wordt er in de praktijk nauwelijks gebruik van gemaakt. Niet alleen omdat veel mensen onbekend zijn met de functie, ook en als belangrijkste omdat ze “bang zijn voor de mogelijke impact op hun werk en loopbaan”, zoals het mislopen van promotie, het niet verlengen van een contract of het ervaren van sociale buitensluiting, zoals blijkt uit het uitgebreide onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2024). Zulke angst is niet ongegrond. In 2022 kwam een casus van de Universiteit Leiden naar buiten waaruit blijkt dat een internationaal bekende hoogleraar jarenlang grensoverschrijdend gedrag heeft gepleegd: hij kleinerde en schoffeerde vrouwen in het openbaar, zo valt te lezen in een uitgebreide reconstructie, en maakte daarbij misbruik van zijn positie als hoogleraar door te dreigen hun wetenschappelijke carrières kapot te maken als ze ertegenin zouden gaan (Logtenberg en Veldhuis 2022). Hetzelfde patroon was zichtbaar bij een andere hoogleraar aan dezelfde Leidse universiteit, die eveneens jarenlang een “angstcultuur” heeft neergezet op de afdeling archeologie “onder medewerkers die afhankelijk van haar waren”; in de meeste gevallen uitte het pesten, schreeuwen en intimideren zich in de richting van jonge studenten en promovendi (Reid 2024). Op de vraag waarom deze slachtoffers niet naar de vertrouwenspersoon zijn gestapt antwoordden ze dat ze die stap zien als “zinloos en zelfs riskant”. Een promovendus verwoordt het als volgt:

“De machtsverhoudingen binnen archeologie zijn erg scheef. Als je klaagt, krijg je de reputatie van probleemgeval en dan word je makkelijk buitengesloten. Daarom zijn mensen bang om te klagen en daarom zie je nu ook dat iemand als X tientallen jaren met wangedrag kan weggelaten worden” (Reid 2024).

Naast vertrouwenspersonen hebben universiteiten ook – sinds 1 juli 2021 een verplichting – ombudsfunctionarissen aangesteld, met als taken het bevorderen van het in behandeling nemen van meldingen en klachten van ongewenst gedrag, bemiddelen bij conflicten en (gevraagd en ongevraagd) adviseren over verbetering van het sociale veiligheidsbeleid. Hoewel ombudsfunctionarissen nog onbekender zijn dan vertrouwenspersonen (Nederlandse Arbeidsinspectie 2024), ligt het fundamentele probleem van de functie vooral in de huidige inbedding ervan in universiteiten.

Het verhaal van Nancy Viellevoye, voormalig ombudsfunctionaris aan de Nijmeegse Radboud Universiteit, is hier een voorbeeld van. Viellevoye startte in 2022 als eerste ombudsfunctionaris van de universiteit, en hoopte met haar onderzoekende en bemiddelende taken bij te kunnen dragen aan de verbetering van de sociale veiligheid. Alle conflicten moeten zo vroegtijdig mogelijk worden opgelost, zo zei ze naar aanleiding van haar aanstelling, en als ze niet opgelost kunnen worden moet een onderzoek gestart worden. Maar nog belangrijker is dat gekeken wordt naar de context waarin zulke conflicten hebben kunnen ontstaan en hebben kunnen voortduren. “Op die manier,” zo zegt Viellevoye verder, “ben ik niet alleen bezig met geïsoleerde conflicten, maar kan ik ook iets doen met de structurele problemen die het individuele niveau overstijgen” (Noij 2022).

Twee jaar later nam ze ontslag. In de hiërarchische structuur van de universiteit heeft ze niet kunnen bereiken wat ze wilde: ze voelde zich geen volwaardige gesprekspartner en had continu het gevoel aan de zijlijn te staan. “De universiteit is zo hiërarchisch dat je alleen iets te zeggen hebt als je macht hebt. Zo niet, dan heeft je mening minder waarde,” zo ondervond ze in de praktijk (Lambeets en Noij 2024).

Het aanstellen van een ombudsfunctionaris zonder de positie goed in te bedden in de organisatiestructuur is een voorbeeld van wat Sara Ahmed (2012; 2021) *non-performatives* noemt: maatregelen die zeggen dat ze iets doen terwijl ze in de praktijk vaak niets doen. Het zijn maatregelen die iets *lijken* te doen, die *zeggen* verandering teweeg te brengen, maar vooral symbolisch zijn. Ze zorgen voor een nieuw loket, een extra functionaris en meer papierwerk – zoals de medewerkers van de Radboud Universiteit verplicht de gedragscode moeten bevestigen en feedbacktrainingen moeten volgen – maar leiden niet tot concrete, rigoureuze veranderingen. Tegelijkertijd zijn *non-performatives* niet zomaar zinloos: vanuit het perspectief van organisaties kunnen ze zinvol zijn omdat zulke symbolische acties ze vrijwaren van het realiseren van echte veranderingen die nodig zijn om grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan. *Non-performatives* zijn maatregelen waarachter ze zich kunnen verschuilen. Het zijn rookgordijnen (Bourabain, 2023).

Deze ongemakkelijke conclusie wordt ook bevestigd in het laatste onderzoeksrapport van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2024), waarin wordt geconcludeerd dat een groot deel van het onderwijzend en wetenschappelijk personeel op universiteiten last heeft van ongewenst gedrag, met ernstige gezondheidsklachten, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid als mogelijke gevolgen. Volgens werknemers zijn de belangrijkste oorzaken van grensoverschrijdend gedrag de hoge prestatiedruk en de hiërarchische structuur. Hoewel deze problemen al langer bekend zijn, slagen universiteiten er niet in om de problemen structureel aan te pakken. Verschillende respondenten geven aan dat veel van de initiatieven die nu worden genomen slechts zorgen voor “schijnzekerheid” omdat “het lijkt alsof daarmee daadwerkelijk actie ondernomen is” terwijl het “maar zelden tot concrete acties leidt” (Nederlandse Arbeidsinspectie 2024: 20). Veel maatregelen die universiteiten nemen, concluderen de onderzoekers dan ook in het rapport, zijn individueel, reactief en vrijblij-

vend – zoals timemanagementcursussen en optionele leiderschapstrajecten – en richten zich onvoldoende op het wegnemen van de onderliggende oorzaken. Pas als ze genomen worden *in samenhang met* het afvlakken van de hiërarchieën, het reduceren van het aantal taken en het verminderen van de afhankelijkheidsrelaties zullen we in de buurt komen van een oplossing voor het probleem.

Liberale stappen, radicale omwenteling

Net als De Bruijn en Timmerman in hun tijd zagen, zijn we nu getuige van een omslagpunt in onze omgangsvormen – en de strijd om omgangsvormen is, zo leren we van Norbert Elias, ook altijd een strijd om de verschuiving van de machtsbalans. Tegelijkertijd zien we dat de liberale strategie alleen onvoldoende in staat is om deze verschuiving te realiseren, om waar te maken wat ze belooft waar te maken, net als dat een eenzijdige focus op de radicale strategie hier niet in slaagt. Ze hebben allebei hun voordelen en beperkingen en om elkaars beperkingen op te heffen moeten we de twee strategieën daarom samenvoegen.

In haar laatste handreiking maakt Mariëtte Hamer – sinds 2022 aangesteld als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag – een onderscheid tussen *systemen*, *culturen* en *structuren* van organisaties (Hamer 2024). Alle maatregelen gericht op het oppakken en afhandelen van grensoverschrijdend gedrag vormen het onderliggende systeem van organisaties, zoals de inrichting van het meldsysteem en de aanstelling van vertrouwenspersonen. Voor liberalen is dit het gelijke speelveld dat gelegd moet worden, waar iedereen dezelfde kansen en mogelijkheden heeft om signalen te uiten, meldingen te doen, gesprekken te voeren. Maar hoewel het gelijke speelveld in veel organisaties op papier gelegd is, is de praktijk een stuk weerbarstiger, zo weten ook de liberalen: in een organisatie met een angstcultuur kun je zoveel loketten openen als je wil, in de praktijk zal niemand ernaartoe gaan. Pas als een cultuur is gerealiseerd waar stigma's en vooroordelen zijn afgeleerd, waar grensoverschrijdend gedrag serieus wordt genomen en mensen worden gestimuleerd zich uit te spreken, kan het onderliggende systeem in de praktijk goed functioneren. Juist om die reden proberen ze de met cursussen en trainingen een 'speak-up cultuur' te realiseren.

Tegelijkertijd is het juist het inzicht van de radicalen dat de cultuur niet een op zichzelf staand niveau is, maar juist sterk beïnvloed wordt door de structuur van organisaties. Het is de structuur die voor een deel bepaalt hoe de cultuur eruitziet: mensen gaan zich anders gedragen als ze zich in een sterke hiërarchie bevinden, of in een afhankelijkheidsrelatie zitten, of een tijdelijk contract hebben. Willen we de cultuur veranderen, dan moeten we naast alle bewustwordingscampagnes ook structurele aanpassingen doen. Het volgen van een omstanderstraining kan mensen helpen bewust te worden van de acties die ze moeten ondernemen als ze getuige zijn van grensoverschrijdend gedrag, en met een vast contract zullen ze sneller overgaan tot daadwerkelijk ingrijpen, net als dat het aanstellen van vertrouwenspersonen de mogelijkheid biedt om misstanden te bespreken, en mensen dit veel

eerder zullen doen als ze niet langer in een afhankelijkheidsrelatie zitten.

Conclusie

Met de toenemende publieke aandacht voor grensoverschrijdend gedrag liggen de mogelijkheden open om veranderingen door te voeren, om strategieën te formuleren die zorgen voor vrijere, gelijkere en sociaal veiligere werkomgevingen. Als we gebruik willen maken van dit moment – dat zich maar zelden aandient – moeten organisaties kiezen voor een integrale aanpak van liberale en radicale strategieën die voortdurend op elkaar inwerken, die elkaars beperkingen opheffen en elkaar wederzijds aanvullen. Liberale maatregelen moeten voorbereidend werk zijn voor radicale omwenteling, voor structuurveranderingen, die op hun beurt leiden tot een verandering in de cultuur, en zo verder.

Voor dit essay heb ik de situatie op universiteiten als praktijkvoorbeeld genomen om een algemener punt te maken. Wat voor universiteiten geldt is namelijk net zo goed van toepassing op andere soorten organisaties waar grensoverschrijdend gedrag altijd een risico vormt, zoals advocatenkantoren en ziekenhuizen. Ook bij de publieke omroep – waar de Commissie Van Rijn (2024) heeft geconcludeerd dat onzekerheid over aanstellingen, een te hoge werkdruk en de rol van bekende presentatoren als informele leidinggevers met sterke machtsposities veroorzakers zijn van grensoverschrijdend gedrag – kan alleen met een combinatie van strategieën het doel van sociale veiligheid bereikt worden.

Om dit op een effectieve manier te doen moet toekomstig onderzoek de wisselwerking tussen de twee strategieën verder uitdiepen: empirisch onderzoek kan toetsen wat de gevolgen zijn van maatregelen tegen grensoverschrijdend gedrag, in hoeverre ze bereiken wat ze beogen en waarom ze daar wel of niet in slagen. Met deze inzichten komen we een stap verder naar het uiteindelijke doel van sociaal veilige werkomgevingen.

Literatuur

- Acker J (2006) Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society* 20(4):441-464.
- Ahmed S (2015, 3 december) 'Sexual Harassment'. *Feminist Killjoys*. <https://feministkilljoys.com/2015/12/03/sexual-harassment/>.
- Ahmed S (2012) *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham: Duke University Press.
- Ahmed S (2021) *Complaint!*. Durham: Duke University Press.
- Benschop Y en Verloo M (2011) Gender change, organizational change, and gender equality strate-

-
- gies. In Jeanes, E., Knights, D. and Martin, P.Y. (eds) *Handbook of Gender, Work, and Organization*. Chichester: Wiley, 277-290.
- Bourabain D (2023) The University in Crisis: Why (Neoliberal) Diversity Is Not the Answer. *Politics of the Low Countries* 5(2):184-189.
- Butler J (2024) *Who's Afraid of Gender?*. New York: Macmillan.
- Commissie Van Rijn (2024) *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan. De zoekgemaakte verantwoordelijkheid*. Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen. Geraadpleegd op <https://ogco.nl/actueel/niets-gezien-niets-gehoord-niets-gedaan-de-zoekgemaakte-verantwoordelijkheid>.
- D'Ancona H (1984, 22 januari) Romantiek op de werkvloer. *NRC Handelsblad*.
- Bruijn J de en Timmerman G (1988) Ongewenste intimiteiten en verschuivende machtsverhoudingen. *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift* 15(2):291-309.
- Bruijn J de en Timmerman G (2020) Ongewenste omgangsvormen in werkrelaties. *Tijdschrift voor Genderstudies* 23(3):223-231.
- Hamer M (2024). *Handreiking cultuurverandering op de werkvloer. Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag*. Geraadpleegd op <https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer>.
- Jewson N en Mason D (1986) The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review* 34(2):307-334.
- Klarenbeek S en Van Eijbergen R (2024) Strengthening Internal Reporting Systems: A Qualitative Study into the Role of Dutch Confidential Advisors. *Public Integrity*, 26(5):1-12.
- Klarenbeek S (2024, 17 januari) 'Om grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan, moeten we het probleem bij de wortel aanpakken'. *Vrij Nederland*. Geraadpleegd op https://www.vn.nl/grensoverschrijdend-gedrag-tegengaan?srsId=AfmBOopCeHmQQGm6TCcPNkTg_bezD0yrtDB-py3I6ErnxI_LFsonXpue.
- Lambeets K en Noij M (2024, 26 maart) 'Waarom de ombudsfunctionaris stopt: "Ik had continu het gevoel aan de zijlijn te staan"'. *Vox*. Geraadpleegd op <https://www.voxweb.nl/nieuws/waarom-de-ombudsfunctionaris-stopt-ik-had-continu-het-gevoel-aan-de-zijlijn-te-staan>.
- Logtenberg H en Van de Wiel C (2019, 14 mei) 'Bij hoogleraar B. moesten de vrouwen hakken dragen'. *NRC*. Geraadpleegd op [https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/14/bij-hoogleraar-b-moesten-de-vrouwen-hakken-dragen-a3960238#:~:text=Naschrift%20\(17%20december%202019\)%3A,de%20integriteit%20van%20ons%20archief](https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/14/bij-hoogleraar-b-moesten-de-vrouwen-hakken-dragen-a3960238#:~:text=Naschrift%20(17%20december%202019)%3A,de%20integriteit%20van%20ons%20archief).
- Logtenberg H en Veldhuis P (2022, 15 oktober) 'Leidse hoogleraar ging "meerdere jaren" in de fout'. *NRC*. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/10/25/leidse-hoogleraar-ging-meerdere-jaren-in-de-fout-a4146291>.
- Lundqvist M, Simonsson A en Widegren K (2023) *Re-imagining sexual harassment: Perspectives from the Nordic Region*. Bristol: Policy Press.
- O'Connor P, Hodgins M, Woods DR, Wallwaey E, Palmen R, Van den Brink M en Schmidt EK (2021) Organisational characteristics that facilitate gender-based violence and harassment in higher education?. *Administrative sciences*, 11(4):138.
- Promovendi Netwerk Nederland (2020) PNN PhD Survey. *Asking the relevant questions*. Geraad-

-
- pleegd op <https://hetpnn.nl/en/publicatie/phd-survey-workplace-malpractices/>.
- Naezer MM, Van den Brink MCL en Benschop YWM (2019) *Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions*. Geraadpleegd op <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/209282/209282.pdf>.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2024) *Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten. Onderzoek naar de stand van zaken rond werkdruk en ongewenst gedrag en de aanpak hiervan op de 14 Nederlandse publieke universiteiten*. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie.
- Noij M (2022, 24 januari) 'Ombudsfunctionaris Nancy Viellevoye wil gezag en autonomie uitstralen, maar vooral laagdrempelig zijn'. *Vox*. Geraadpleegd op <https://www.voxweb.nl/nieuws/ombudsfunctionaris-nancy-viellevoije-wil-gezag-en-autonomie-uitstralen-maar-vooral-laagdrempelig-zijn>.
- Reid M (2024, 20 juni) 'Met de docent in de tent: wangedrag bij archeologie gaat veel verder dan alleen de affaire Hofman'. *Mare*. Geraadpleegd op <https://www.mareonline.nl/achtergrond/met-de-docent-in-de-tent/>.
- Stokmans D en Vermeulen S (2024, 1 maart) 'Racisme en intimidatie op TU Delft: universiteit heeft sociale veiligheid medewerkers "ernstig verwaarloosd"'. *NRC*. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/03/01/racisme-en-intimidatie-op-tu-delft-universteit-heeft-sociale-veiligheid-medewerkers-ernstig-verwaarloosd-a4191785>.
- Loosbroek S van (2024, 15 mei) 'Vernietigend rapport: hoe archeologiekoppel wegwam met wangedrag, intimidatie, drankmisbruik en diefstal'. *Mare*. Geraadpleegd op <https://www.mareonline.nl/nieuws/vernietigend-rapport-hoe-twee-archeologen-drieendertig-jaar-wegkwamen-met-wetenschappelijk-wangedrag-intimidatie-diefstal-en-drankmisbruik/>.
- Young Academy Groningen (2021) *Harassment at the University of Groningen*. Geraadpleegd op <https://www.rug.nl/research/young-academy/files/yag-report-harassment-at-the-ug.pdf>.
-

Over de auteur

Stijn Klarenbeek is promovendus aan de Universiteit voor Humanistiek, waar hij onderzoek doet naar sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag.