

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/86696>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Dubbel de Dupe?

**Een studie naar de benadeling van werknemers
die ongelijke behandeling aan de orde stellen**

Marieke van Genugten

Jörgen Svensson

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Commissie Gelijke Behandeling.

Vakgroep Maatschappelijke Risico's en Veiligheid
Faculteit Management en Bestuur
Universiteit Twente
Postbus 217
7500 AE Enschede
T: 053 489 3280
E: m.l.vangenugten@utwente.nl en j.s.svensson@utwente.nl

ISBN 978-90-365-2911-2

Printed by PrintPartners Ipskamp, Enschede

© 2010, Marieke van Genugten en Jörgen Svensson

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteurs.

Samenvatting

Deze studie betreft victimisatie bij ongelijke behandeling van werknemers. Onder victimisatie wordt daarbij verstaan het benadelen van personen die ongelijke behandeling aan de orde stellen. De probleemstelling van deze studie is: Welke positieve en negatieve gevolgen ondervinden of verwachten personen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en hoe kunnen negatieve gevolgen worden verminderd? Deze probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van vier empirische deelonderzoeken op het terrein arbeid, die worden voorafgegaan door een literatuurstudie. De eerste twee empirische deelonderzoeken betreffen respectievelijk een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek naar door CGB-verzoekers *opgedane ervaringen*. De laatste twee deelonderzoeken zijn gericht op de *inschatting* door respectievelijk werknemers en intermediairs in Nederland van de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en de betekenis van die inschatting voor het ter sprake brengen van ongelijke behandeling.

Het kwantitatieve deelonderzoek naar ervaringen van CGB-verzoekers toont dat victimisatie in Nederland een reëel probleem is dat veel CGB-verzoekers treft. Slechts een derde van de CGB-verzoekers zegt geen enkel nadeel te hebben ondervonden van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling op het werk. De rest stelt op één of meer manieren te zijn gedupeerd, variërend van relatief mild tot zeer ernstig. De verschillen in ervaren victimisatie kunnen worden verklaard uit diverse factoren, waarvan er sommige tot nu toe onderbelicht zijn gebleven, namelijk de grond van de ongelijke behandeling, de bron en de aard van de ongelijke behandeling en de aanwezigheid van lotgenoten in de organisatie. Naast de negatieve ervaringen doen CGB-verzoekers ook veel positieve ervaringen op met de behandeling van hun verzoek. Waar de verzoekers in de aanloop naar hun verzoek vaak nauwelijks positieve aandacht voor hun situatie hebben gekregen, krijgen ze dat bij de CGB wel. Dit leidt in drie op de tien gevallen tot een beëindiging van de ongelijke behandeling en in ongeveer de helft van de gevallen tot een gevoel van erkenning.

In de kwalitatieve casestudy is een beperkt aantal gevallen van victimisatie in detail beschreven aan de hand van de verhalen van de betrokken personen van zowel werkgevers- als werknemerszijde. Deze gevallen overziend kunnen diverse proceskenmerken worden benoemd die de ernst en omvang van victimisatie beïnvloeden. Dit zijn vooral de duur van het traject en de in de tijd toenemende formalisering. Wanneer een vraagstuk van ongelijke behandeling niet snel en afdoende wordt opgelost, kan dit leiden tot een escalerend proces.

Het derde deelonderzoek naar vrees voor victimisatie onder werknemers levert het inzicht op dat de meeste werknemers in Nederland positief denken over hun bescherming tegen ongelijke behandeling en victimisatie. De meeste werknemers menen dat ongelijke behandeling in hun organisatie niet voorkomt en ze achten de kans daarop ook gering. Bovendien heeft een grote meerderheid de overtuiging dat wanneer ongelijke behandeling in hun organisatie zou voorkomen, dit zeker besproken zou kunnen worden met een positieve uitkomst als gevolg. Bij de gepercipieerde bescherming tegen victimisatie speelt echter een verraderlijk probleem, namelijk dat deze gepercipieerde bescherming lager is in situaties waarin die bescherming er juist toe doet. Werknemers blijken de bescherming tegen victimisatie namelijk lager in te schatten wanneer zij een situatie van ongelijke behandeling in de eigen organisatie hebben meegemaakt, wanneer zij het optreden van ongelijke behandeling in de eigen organisatie waarschijnlijker achten, en wanneer zij zelf tot een risicogroep voor ongelijke behandeling behoren.

Het vierde deelonderzoek onder intermediairs laat zien dat veel intermediairs menen dat vrees voor victimisatie een belangrijke rol speelt bij het ter sprake brengen van ongelijke behandeling. Niet alleen zijn de werknemers die bij hen komen bezorgd, ook de intermediairs zelf menen dat klagen over ongelijke behandeling risico's met zich meebrengt. Deze bezorgdheid van zowel de intermediairs als hun cliënten blijkt belangrijke gevolgen te hebben. Zo beïnvloedt zij de wijze waarop de ongelijke behandeling aan de orde wordt gesteld, de doorverwijzing naar andere actoren en instanties en in bijna vier op de tien gevallen leidt vrees voor victimisatie tot het afzien van het (verder) aan de orde stellen van de ongelijke behandeling.

De inzichten uit de verschillende deelonderzoeken laten al met al zien dat het ter sprake brengen van ongelijke behandeling op het werk vaak belangrijke positieve gevolgen heeft. Het aan de orde stellen van ongelijke behandeling leidt in veel gevallen tot een verbetering van de situatie. Daarnaast biedt het aan de orde stellen meestal ook aanvullende baten, zoals aandacht voor de situatie en erkenning. Dit neemt echter niet weg dat er veel gevallen zijn waarin ongelijke behandeling (deels) negatieve consequenties heeft in de vorm van een verslechterde werksituatie en sociale en/of werkgerelateerde victimisatie. Dit leidt concluderend tot een somber oordeel over de bestaande bescherming tegen victimisatie. Waar het wettelijk verbod op victimisatie er toe dient om werknemers die ongelijke behandeling ervaren te beschermen en om het verzwijgen van ongelijke behandeling te voorkomen, schiet de bestaande bescherming in de praktijk tekort. Het verbod heeft er niet toe geleid dat werknemers die ongelijke behandeling in de praktijk ervaren voldoende beschermd zijn en ook niet dat zij zich voldoende beschermd voelen. Naar aanleiding hiervan worden voorstellen gedaan voor

de aanpak van victimisatie, zowel op individueel als boven-individueel niveau, en voor de wijze waarop de CGB hierin een rol kan vervullen.

Voorwoord

Het is een open deur dat discriminatie niet is toegestaan. Daarom kent Nederland artikel 1 van de Grondwet, dat is uitgewerkt in onder meer de Algemene wet gelijke behandeling (AWGB). Diezelfde wet verbiedt ook dat mensen benadeeld worden als ze klagen over (vermeende) ongelijke behandeling. Dat werknemers die een zaak tegen hun werkgever aanhangig maken daarvan soms nadeel ondervinden, was bekend. Een duidelijk beeld van de aard en omvang van de schade die werknemers van het klagen ondervinden, ontbrak echter. Reden voor de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) om onderzoek te laten verrichten door de Universiteit Twente. Centraal in dit onderzoek staat de vraag of een medewerker “dubbel de dupe” is wanneer hij ongelijke behandeling aan de orde stelt.

Het onderzoek levert een duidelijk inzicht op: een wettelijk verbod alléén blijkt onvoldoende om werknemers die de noodklok luiden te beschermen. Daarom zal de CGB de onderzoeksresultaten onder de aandacht brengen van onder meer antidiscriminatiebureaus, rechtsbijstandsverleners, advocaten en vertrouwenspersonen. Ook voor vakbonden zijn de uitkomsten van belang.

In de voorlichting over gelijkebehandelingswetgeving zal de CGB extra aandacht vragen voor de beschermde positie van werknemers die vermeende discriminatie aan de kaak stellen. Ook in zaken die aan de CGB worden voorgelegd, zullen werkgevers er tijdens en na lopende procedures op geattendeerd worden. Indien nodig zullen procedures worden versneld om mogelijke escalatie te voorkómen.

Rechtvaardigen de geconstateerde nadelen de suggestie zich dan maar neer te leggen bij ongelijke behandeling? Het antwoord hierop is ronduit: neen, gelijke behandeling is een recht. Het rapport laat ook zien dat klagers die hun zaak aan de CGB voorleggen in 90% van de gevallen – of ze nu gelijk krijgen of niet – blij zijn dit recht ingeroepen te hebben.

mr. L.J.L. (Laurien) Koster
voorzitter Commissie Gelijke Behandeling

Dankwoord van de auteurs

De auteurs bedanken Inge Bakker, Annemarije Hagen, Marjolein van Swinderen en Chris Breuer voor hun hulp bij de opzet en uitvoering van de verschillende deelonderzoeken, Wietske Heeg van het Juridisch Loket voor het uitzetten van de intermediairsenquête binnen het Juridisch Loket en I&O Research voor de dataverzameling ten behoeve van het derde deelonderzoek. Daarnaast bedanken de auteurs alle respondenten die aan de verschillende deelonderzoeken hebben meegewerkt. Tot slot gaat een woord van dank uit naar de leden van de begeleidingscommissie, Marjolijn Olde Monnikhof, Willeke Bezemer, Leo Klijn, Ashley Terlouw en Claartje Thijs, voor de interessante discussies en de betrokkenheid bij het onderzoek.

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Ongelijke behandeling en bescherming tegen victimisatie	2
1.2	Doel- en probleemstelling van dit onderzoek	3
1.3	Toespitsing op arbeid en onderzoeksvragen	4
1.4	Opbouw van dit rapport	7
2	Vooronderzoek: literatuur en gesprekken	9
2.1	Onderzoek naar victimisatie in Nederland	9
2.2	Onderzoek naar victimisatie in het buitenland	16
2.3	Een vooronderzoek onder intermediairs	18
2.4	Conclusies en handvatten voor verdere studie	23
3	Victimisatie in cijfers: de enquête onder verzoekers	29
3.1	Methode van onderzoek	30
3.2	Het aan de orde stellen van ongelijke behandeling op de werkvloer	33
3.3	Institutionele bescherming: andere partijen binnen en buiten de organisatie	37
3.4	Inschakeling CGB	41
3.5	Victimisatie gemeten	43
3.6	Verschillen in victimisatie	48
3.7	Ontslag en ziekte	52
3.8	Terugkijkende beoordeling	53
3.9	Conclusie	54
4	Victimisatie ervaren: de casestudy onder verzoekers	57
4.1	Methode van onderzoek	57
4.2	Casus 1: De heer H wordt ziek	59
4.3	Casus 2: De heer V bewaakt zijn recht	64
4.4	Casus 3: De heer M raakt in de knel	70
4.5	Casus 4: Mevrouw B dient het ideële doel	75
4.6	Drie casestory's en twee weigeringen	82
4.7	Bespreking	86

5	Vertrouwen en zorg: de enquête onder werknemers	89
5.1	Methode van onderzoek	90
5.2	Ervaringen met ongelijke behandeling en aan de orde stellen	92
5.3	Mogelijkheden tot aan de orde stellen	95
5.4	Reacties op twee scenario's	97
5.5	Oordelen over de eigen organisatie	100
5.6	Verklaringen van verschillen in oordelen	104
5.7	Hoe kan de bespreekbaarheid worden verbeterd?	112
5.8	Conclusie	117
6	Steunen en beschermen: enquête onder intermediairs	121
6.1	Methode van onderzoek	122
6.2	Zicht op victimisatie en angst bij werknemers	126
6.3	Hoe wordt geadviseerd en waarom?	128
6.4	Oordelen over bescherming en mogelijke oplossingen	137
6.5	Conclusies	138
7	Conclusie	141
7.1	Belangrijkste bevindingen per deelonderzoek	141
7.2	Conclusies op hoofdlijnen	145
7.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	151
	Literatuur	153
	Bijlage A: Rationale vragenlijst verzoekers	157
	Bijlage B: Een eerdere poging tot onderzoek	163

1 Inleiding

De bescherming van het recht op gelijke behandeling vereist dat inbreuk op dat recht in alle openheid aan de orde kan worden gesteld. Personen die ongelijke behandeling ervaren, moeten dat kunnen melden zonder daarvoor benadeeld te worden. Dit beginsel is neergelegd in artikel 8a van de Algemene Wet Gelijke Behandeling. Deze studie gaat over de vraag in hoeverre dit artikel in Nederland wordt nageleefd en richt zich daarbij op het verschijnsel victimisatie. Onder victimisatie wordt daarbij verstaan het benadelen van personen die ongelijke behandeling aan de orde stellen.

Victimisatie is een bekend verschijnsel en kan zich uiten in allerlei vormen en gradaties. Een veel voorkomende vorm is die waarin de indiener van een klacht te maken krijgt met represaillemaatregelen van diegene(n) tegen wie de klacht is gericht. Een werknemer, bijvoorbeeld, die een klacht tegen zijn chef indient, kan te maken krijgen met meer of minder subtiele sancties door die chef. Er zijn echter ook andere vormen van victimisatie mogelijk, zoals de afkeuring en afwijzing van de klager door derden die zich door de klacht geraakt voelen en het 'blaming the victim': het verschijnsel dat slachtoffers van misstanden, wanneer ze daar melding van maken, risico lopen zelf een deel van de schuld in de schoenen geschoven te krijgen.

Victimisatie is een uiterst complex verschijnsel, waarvoor in de sociaal-wetenschappelijke literatuur verschillende verklaringen worden gegeven. Vanuit de sociologie wordt victimisatie vooral verklaard uit de veronderstelling dat succesvolle organisaties en (organisatie)culturen beschikken over mechanismen die bedreigende elementen afweren en de gevestigde orde beschermen (c.f. Douglas, 1992; Thompson, Ellis en Wildavsky, 1990). In de hiërarchische organisatie van een bedrijf of instelling, bijvoorbeeld, vormt een klacht van een ondergeschikte tegen een bovengeschikte een dergelijke bedreiging, waarop door de andere leden van de organisatie kan worden gereageerd met sociale sancties. In de sociale psychologie wordt victimisatie onder meer verklaard vanuit consistentietheorieën zoals de cognitieve dissonantietheorie (Festinger, 1957) en het concept 'Belief in a just world' (Lerner, 1980). Individuen zijn geneigd bij verschijnselen als ongelijke behandeling een rechtvaardigingsgrond te creëren, om op deze wijze de voor zichzelf noodzakelijke fictie van het leven in een rechtvaardige wereld in stand te houden (Van der Vijver, 1993).

Victimisatie is niet alleen een bekend en (deels) verklaarbaar verschijnsel. Het is ook een onwenselijk verschijnsel. Enerzijds is victimisatie vanuit het oogpunt van

rechtvaardigheid ongewenst. Misstanden worden vaak aangekaart door mensen die door die misstanden gedupeerd zijn en victimisatie impliceert dat die mensen *dubbel de dupe* worden. Anderzijds vormt de *vrees voor* victimisatie een bedreiging voor de maatschappelijke orde en de rechtsorde. Vrees voor victimisatie kan mensen ervan weerhouden misstanden of zelfs misdrijven te melden, waardoor ongewenste praktijken kunnen blijven voortbestaan.

Met het oog op dergelijke ongewenste gevolgen wordt victimisatie bestreden, niet alleen in individuele gevallen, maar ook in institutionele zin. Hierbij kan worden gedacht aan mogelijkheden die worden geboden om anoniem te klagen en aan juridische waarborgen tegen victimisatie, zoals een regeling voor klokkenluiders. Een en ander neemt echter niet weg dat victimisatie een hardnekkig verschijnsel is.

1.1 Ongelijke behandeling en bescherming tegen victimisatie

Dit onderzoek richt zich op victimisatie in het kader van het recht op gelijke behandeling. Gelijke behandeling is een fundamenteel recht in onze samenleving dat onder meer is verankerd in artikel 1 van de Grondwet, maar ook in diverse verdragen op Verenigde Naties en Europees niveau en in de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB). De AWGB heeft zowel een algemene als specifieke sociale werking (Havinga, Böcker en Groenendijk, 2000). Onder algemene sociale werking wordt verstaan de werking in de alledaagse praktijk binnen organisaties waarop de AWGB van toepassing is zonder dat sprake is van een specifiek juridisch conflict. Actoren passen dan zelf rechtsregels toe in hun handelen. Onder specifieke sociale werking wordt verstaan de werking van de AWGB in individuele conflictsituaties waarin expliciet beroep op de AWGB wordt gedaan en de AWGB wordt toegepast door in de wet aangewezen instanties, bijvoorbeeld de Commissie Gelijke Behandeling of een rechter. In het kader van vooral de specifieke sociale werking, is het cruciaal dat ongelijke behandeling niet verborgen blijft. Dat ongelijke behandeling openlijk aan de orde kan worden gesteld door mensen die daar direct of indirect mee te maken hebben. Dit openlijk aan de orde stellen van ongewenste gedragingen vereist wederom een voldoende bescherming tegen victimisatie. Mensen die door ongelijke behandeling worden geraakt, moeten dit zonder angst aan de orde kunnen stellen en zich vrijelijk op het recht van gelijke behandeling kunnen beroepen. Zonder een dergelijke bescherming tegen victimisatie is het recht op gelijke behandeling weinig effectief.

Dit beginsel van de bescherming van de klager is in Nederland geformaliseerd in artikel 8a van de AWGB. Het eerste lid van dit artikel luidt: "Het is verboden personen te

benadelen wegens het feit dat zij in of buiten rechte een beroep hebben gedaan op deze wet of ter zake bijstand hebben verleend". Met andere woorden, er is op het niveau van deze wet sprake van een formele bescherming tegen alle mogelijke vormen van victimisatie.

Het bestaan van deze formele bescherming betekent echter niet dat daarmee victimisatie bij ongelijke behandeling definitief de kop is ingedrukt. Uit diverse onderzoeken en geluiden uit de praktijk blijkt dat formele bescherming nog niet tot materiële bescherming leidt. Professionals die zich met de praktijk van ongelijke behandeling bezighouden kennen allemaal wel iemand die door het aan de orde stellen van ongelijke behandeling verder in de problemen is gekomen en zij kennen vaak ook mensen die zich ongelijk behandeld voelen, maar daar niet over durven te klagen. Daarnaast hebben diverse studies laten zien dat ondanks de mooie woorden van de wetgever de praktijk van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling anders kan zijn.¹

1.2 Doel- en probleemstelling van dit onderzoek

Dit onderzoek heeft tot doel de complexe problematiek van victimisatie bij ongelijke behandeling in kaart te brengen, daarvan te leren en er antwoorden op te vinden. Het gaat daarbij om een *sociaal-wetenschappelijke* studie die in de eerste plaats bedoeld is om een preciezer beeld te krijgen van de aard en de omvang van het probleem van victimisatie zelf en de omstandigheden die van invloed zijn op victimisatie. Een tweede doel van deze studie is meer inzicht te krijgen in het probleem van vrees voor victimisatie en de gevolgen van die vrees bij het bespreekbaar maken van en klagen over ongelijke behandeling. In de derde plaats is een oogmerk om suggesties te doen voor het verminderen en opheffen van deze problemen van victimisatie en angst daarvoor.

Deze complexe, meervoudige doelstelling is aan het begin van dit onderzoek geëxpliciteerd in de volgende formele probleemstelling:

Welke positieve en negatieve gevolgen ondervinden of verwachten personen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en hoe kunnen negatieve gevolgen worden verminderd?

¹ In het tweede hoofdstuk worden deze studies besproken.

Bij het formuleren van deze probleemstelling zijn diverse keuzen gemaakt die toelichting behoeven.

In de eerste plaats richt het onderzoek zich niet uitsluitend op slachtoffers van discriminatie. De probleemstelling heeft betrekking op iedereen die te maken kan krijgen met victimisatie en de vrees daarvoor, met andere woorden op iedereen die ongelijke behandeling ter sprake heeft gebracht of die het aan de orde stellen van ongelijke behandeling overweegt. Het kan – conform de bepaling in de AWGB – dus ook gaan om mensen die slechts menen ongelijk behandeld te zijn of personen die zelf niet direct slachtoffer zijn, maar die zich het lot van een bepaald individu of bepaalde groep aantrekken.

In de tweede plaats wordt in de probleemstelling tot uitdrukking gebracht dat het niet uitsluitend gaat om victimisatie naar aanleiding van bij de Commissie Gelijke Behandeling ingediende verzoeken. Hoewel de CGB natuurlijk is geïnteresseerd in de ervaringen van mensen die bij de CGB een verzoek hebben ingediend – de zogenoemde verzoekers – wordt hier een breder onderzoek beoogd. Het onderzoek dient er ook toe vast te stellen wat de ervaringen zijn met het elders ter sprake brengen van ongelijke behandeling, bij andere personen en andere instanties.

In de derde plaats is er voor gekozen in dit onderzoek niet alleen aandacht te schenken aan de mogelijke negatieve gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling maar ook aan de positieve gevolgen. Hoewel het bij victimisatie natuurlijk in de kern om negatieve gevolgen gaat, werd een eenzijdige gerichtheid op de negatieve gevolgen om verschillende redenen onwenselijk geacht. Ten eerste is het voor een beoordeling van victimisatie noodzakelijk om ook zicht te hebben op positieve gevolgen. Het maakt in de praktijk veel uit of bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling victimisatie de overhand heeft of dat de opbrengsten de nadelen ruimschoots compenseren. Ten tweede is het aannemelijk dat bij het besluit om ongelijke behandeling aan de kaak te stellen, niet alleen de vrees voor victimisatie een rol speelt, maar ook de hoop op positieve gevolgen. Ten derde, wordt met deze ruimere insteek voorkomen dat dit onderzoek eenzijdig de nadruk legt op de risico's van het klagen, waardoor een eventuele vrees voor victimisatie juist verder wordt aangewakkerd.

1.3 Toespitsing op arbeid en onderzoeksvragen

Het onderzoek waarvan in deze rapportage verslag wordt gedaan is toegespitst op één specifiek terrein waar ongelijke behandeling is verboden, namelijk arbeid. Arbeid is bij uitstek een terrein waar victimisatie en de vrees daarvoor aandacht verdient. Op dit

terrein kunnen namelijk alle erkende gronden van ongelijke behandeling een rol spelen en in arbeidssituaties kunnen ook vele vormen van victimisatie optreden, zoals (pogingen tot) belemmering van de carrière door bovengeschilden maar ook onheuse bejegening door collega's. Het is daarmee een terrein waarop het vraagstuk van victimisatie in al zijn facetten kan worden onderzocht.

Voor dit onderzoek naar victimisatie op het terrein van arbeid zijn uit de hierboven geformuleerde probleemstelling een groot aantal onderzoeksvragen gedestilleerd. Deze onderzoeksvragen betreffen deels algemene hoofdvragen en deels vragen die betrekking hebben op een drietal populaties van actoren die bij de bestudering van victimisatie worden onderscheiden.

De algemene hoofdvragen die in overleg met de opdrachtgever zijn geformuleerd, luiden:

1. In hoeverre is de institutionele bescherming tegen victimisatie effectief?
2. Op welke manier kan victimisatie worden voorkomen dan wel worden verminderd?
3. Welke rol kan de Commissie Gelijke Behandeling hierbij spelen in het licht van haar oordelende en adviserende taken?

De drie deelpopulaties waarvoor afzonderlijke vragen worden geformuleerd, betreffen achtereenvolgens:

- A. De populatie van werknemers die bij de CGB een verzoek om een oordeel over ongelijke behandeling op het terrein van arbeid hebben ingediend, dat gericht was tegen de eigen werkgever, en waarvan dit verzoek door de CGB in behandeling is genomen.
- B. (Delen van) de gehele populatie van werknemers in Nederland, die ongelijke behandeling op hun werk aan de orde zouden kunnen stellen;
- C. Intermediaire partijen, die door werknemers (kunnen) worden ingeschakeld bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling op het werk.

Wat de eerste deelpopulatie betreft, wil de CGB weten hoe het de personen vergaat die bij de commissie een verzoek indienen. Deze vraag wordt hier toegespitst op het specifieke terrein arbeid en op het vraagstuk van victimisatie in de arbeidssituatie in het bijzonder. Daarbij worden drie vragen gesteld:

- A1 Welke gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling, positief dan wel negatief, worden ervaren door verzoekers op het terrein arbeid?

Dubbel de Dupe?

- A2 In hoeverre ervaren verzoekers op het terrein arbeid institutionele bescherming tegen victimisatie?
- A3 In hoeverre verschillen de ervaren gevolgen en de ervaren bescherming voor verschillende relevant geachte categorieën van werknemers?

De populatie van CGB-verzoekers biedt mogelijkheden om een beeld te krijgen van de ervaringen van werknemers die ongelijke behandeling aan de orde hebben gesteld. Het is echter duidelijk dat deze populatie volstrekt ongeschikt is voor een onderzoek naar vrees voor victimisatie onder werknemers. Het valt immers te verwachten dat werknemers met een grotere vrees voor victimisatie, juist vanwege deze vrees, de stap naar de CGB niet zullen maken.

Voor een onderzoek naar vrees onder werknemers, dient dan ook in een bredere populatie van werknemers onderzoek te worden gedaan, in verschillende sectoren en in verschillende arbeidsorganisaties. De onderzoeksvragen die ten aanzien van deze bredere populatie worden gesteld zijn:

- B1 Welke inschattingen maken werknemers die ongelijke behandeling aan de orde kunnen stellen, ten aanzien van enerzijds de positieve en anderzijds de negatieve gevolgen die aan dit aan de orde stellen verbonden kunnen zijn?
- B2 In hoeverre wordt de inschatting van deze gevolgen beïnvloed door:
- eerdere ervaringen met aan de orde stellen van ongelijke behandeling binnen de eigen organisatie (en victimisatie),
 - de mate van institutionele bescherming in organisaties,
 - de aard van de arbeidsorganisatie en/of de sector waarin deze opereert?
- B3 In hoeverre vormt vrees voor victimisatie een hindernis om bij ongelijke behandeling de CGB te benaderen dan wel andere actie te ondernemen?

Bij de laatste deelpopulatie gaat het om diverse functionarissen uit allerlei organisaties en verbanden, zoals vertegenwoordigers van vakbonden, vertegenwoordigers van andere belangen- en minderheidsorganisaties, maar ook vertrouwenspersonen in bedrijven. Ook deze functionarissen zijn voor deze studie interessant. Niet alleen hebben zij vanuit hun functie inzicht in de materie waar het om gaat. Zij spelen ook zelf een rol bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. Het oordeel van deze functionarissen over de kansen en risico's van klagen kunnen in de praktijk een belangrijke invloed hebben op wat er uiteindelijk met een potentiële klacht over ongelijke behandeling gebeurt. De onderzoeksvragen die ten aanzien van deze populatie worden gesteld, zijn:

- C1 In hoeverre gaat volgens intermediairs het aan de orde stellen van ongelijke behandeling, bij de CGB of elders, gepaard met negatieve dan wel positieve gevolgen?
- C2 In hoeverre is volgens intermediairs de vrees voor victimisatie een hindernis om bij ongelijke behandeling de CGB te benaderen dan wel andere actie te ondernemen?
- C3 Wat is volgens intermediairs de reikwijdte van de institutionele bescherming tegen victimisatie? Zijn er verschillen naar grond of type discriminatie? Zijn er verschillen tussen verschillende categorieën van personen?
- C4 Hoe oordelen intermediairs zelf over enerzijds het nut en anderzijds de risico's die verbonden zijn aan het aan de orde stellen van ongelijke behandeling bij de CGB of elders en hoe adviseren zij in de praktijk op basis van dit oordeel?

1.4 Opbouw van dit rapport

Deze rapportage is het resultaat van een uitgebreid project dat tot doel had bovengenoemde vragen te beantwoorden. Dit project bestond uit een voorstudie, gevolgd door een viertal empirische deelonderzoeken onder de verschillende populaties van betrokkenen (Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Empirische deelonderzoeken

	Inhoud	Methode
Deelonderzoek I	Kwantitatief onderzoek naar ervaren victimisatie onder verzoekers bij de CGB	Enquête
Deelonderzoek II	Kwalitatief onderzoek naar ervaren victimisatie onder verzoekers bij de CGB	Interviews
Deelonderzoek III	Kwantitatief onderzoek naar vrees voor victimisatie onder werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt	Enquête
Deelonderzoek IV	Kwantitatief onderzoek onder intermediairs naar ervaringen, inzichten en oplossingsrichtingen	Enquête

Om deze onderzoeken en de resultaten helder voor het voetlicht te brengen, is de rapportage, na deze inleiding opgebouwd uit nog zes hoofdstukken.

In het volgende hoofdstuk wordt eerst verslag gedaan van de resultaten van het vooronderzoek, dat aan het eigen empirisch onderzoek is voorafgegaan. Dit vooronderzoek bestond uit een zoektocht naar literatuur over het onderwerp victimisatie bij ongelijke behandeling in binnen- en buitenland en uit een aantal interviews met personen die beroepsmatig bij deze thematiek betrokken zijn.

Dubbel de Dupe?

Daarna worden in de hoofdstukken 3 tot en met 6 de resultaten van deze afzonderlijke deelonderzoeken gepresenteerd, waarbij het achtereenvolgens gaat om:

- een enquêteonderzoek onder CGB-verzoekers (hoofdstuk 3),
- een verdiepende casestudy onder enkele van deze geënquêteerde verzoekers (hoofdstuk 4),
- een enquête naar victimisatie en vrees daarvoor onder werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt (hoofdstuk 5),
- een enquête naar ervaringen en inzichten van personen met een intermediaire functie op het terrein van ongelijke behandeling (hoofdstuk 6).

De rapportage wordt afgesloten met een zevende hoofdstuk, waarin de resultaten van de deelonderzoeken worden samengenomen en geïnterpreteerd om tot een conclusie te komen.

2 Vooronderzoek: literatuur en gesprekken

Waar in deze studie een empirisch onderzoek naar victimisatie wordt beoogd, ligt het voor de hand om een vooronderzoek uit te voeren naar wat er op dit terrein al bekend is. Welke kennis is elders aanwezig over victimisatie, over de angst daarvoor en over de effectiviteit van bepaalde tegenmaatregelen? En, welke bestaande ervaringen en inzichten kunnen van nut zijn bij het opzetten van ons eigen onderzoek? Om hierop zicht te krijgen zijn drie typen bronnen geraadpleegd, die hieronder in drie afzonderlijke paragrafen worden besproken.

Omdat dit onderzoek over victimisatie in Nederland gaat, wordt in paragraaf 2.1 eerst ingegaan op bestaand Nederlands onderzoek naar victimisatie. Welke empirische studies zijn in Nederland beschikbaar en welke resultaten hebben die studies opgeleverd? Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 verslag gedaan van de resultaten van een vergelijkbare zoektocht in de internationale literatuur. Welke onderzoeken zijn elders verricht en tot welke resultaten hebben die onderzoeken geleid? Ten slotte wordt in paragraaf 2.3 verslag gedaan van een beknopte voorstudie onder tien intermediairs in diverse organisaties in Nederland.

Het hoofdstuk eindigt met een afsluitende paragraaf, waarin de belangrijkste handvatten worden benoemd die deze voorstudies voor het eigen empirisch onderzoek hebben opgeleverd.

2.1 Onderzoek naar victimisatie in Nederland

Een intensieve zoektocht naar empirische onderzoeken over victimisatie bij ongelijke behandeling in Nederland leverde slechts drie relevante onderzoeken op dit gebied op. Ten eerste de lijvige studie “Gelijke behandeling je goed recht” van Jaspers en Kleinwee uit 1985, ten tweede de studie “Ervaringen van verzoekers en wederpartijen met de Commissie Gelijke Behandeling” van Woldringh uit 1999 en ten slotte het onderzoek “Gediscrimineerd op de werkvloer en dan...?” van Bochhah uit 2006.

Elk van deze drie Nederlandse studies bleek uitermate relevant voor ons onderzoek. We bespreken ze daarom in drie aparte paragrafen, waarbij we ons vooral concentreren op de empirische bevindingen op het terrein van victimisatie.

2.1.1 Jaspers en Kleinwee: Gelijke behandeling je goed recht?

De publicatie “Gelijke behandeling je goed recht” uit 1985 betreft de verslaglegging van een uitgebreid onderzoeksprogramma naar het functioneren van de toenmalige Commissie Gelijke Behandeling Mannen en Vrouwen bij de Arbeid. Deze commissie zag in die tijd op twee wetten: de Wet Gelijk Loon (WGL) en de Wet Gelijke Behandeling (WGB). Wat betreft het onderwerp victimisatie biedt de publicatie vanaf pagina 233 een aantal interessante inzichten in een drietal aspecten: de houding van de werkgever jegens een werknemer met een klacht over ongelijke beloning c.q. behandeling, de redenen voor klagers om hun klacht niet in te dienen of tijdens de procedure in te trekken en de gevolgen van een klacht voor de werknemer.

Uit het onderzoek onder klagers over gelijke beloning, *die hun klacht daadwerkelijk hebben doorgezet*, blijkt dat de werkgevers in 52 van de 61 onderzochte gevallen een negatieve houding tegenover de klager innamen. Hierbij was in twee gevallen sprake van een ontslagdreiging en in één geval van een degradatie van de werknemer. Daarnaast uitte de negatieve houding zich onder meer in het uitoefenen van druk van de zijde van de werkgever, pesterijen, laatdunkende opmerkingen of represaillemaatregelen als overplaatsing en isolatie van goedgezinde collega’s. In zeven overige gevallen was de werkgever onverschillig en in slechts twee gevallen was sprake van een positieve houding van de werkgever.

De overwegend negatieve reactie op klagers speelde zowel bij zaken over gelijke behandeling als bij zaken over gelijke beloning. Het feit dat klagers over gelijke behandeling wat minder met negatieve reacties te maken hadden dan klagers over gelijke beloning, kon volgens de auteurs op eenvoudige wijze worden verklaard. Gelijke loonzaken werden doorgaans ingediend door werknemers die in dienst waren bij de organisatie, terwijl een relatief hoog percentage van de klachten over ongelijke behandeling werd ingediend door (potentiële) sollicitanten voor vacatures. In dat laatste geval ging het meestal om mensen die niet bij de werkgever in dienst waren en waarmee minder persoonlijke betrokkenheid bestond.

Interessant zijn ook de redenen die Jaspers en Kleinwee vonden voor het niet doorzetten van een aanvankelijke klacht bij de commissie (Tabel 2.1). Het bleek dat ongeveer 30 procent van de klagers niet doorzette omdat in de tussentijd geheel of gedeeltelijk overeenstemming was bereikt. Daarnaast gaf 9 procent als reden voor het niet doorzetten dat ze de zaak uiteindelijk als niet-haalbaar hadden beoordeeld. In het licht van onze interesse voor victimisatie en voor de vrees daarvoor, zijn echter vooral

twee andere redenen van belang. Enerzijds gaf zo'n 46 procent van de mensen die de klacht niet hadden doorgezet als reden "de druk die de werkgever uitoefende of zou kunnen uitoefenen". Anderzijds gaf zo'n 18 procent van hen aan niet te hebben doorgezet omdat ze niet langer werkzaam waren bij de betreffende organisatie. Jaspers en Kleinwee melden bovendien dat in een aantal van deze gevallen, waarin de werknemer niet langer bij de betreffende organisatie werkte, dit te maken had met de verslechtering van de werksfeer als gevolg van het indienen van de klacht (zie ook hieronder).

Tabel 2.1 Redenen waarom klagers bij de commissie hun (aanvankelijke) klacht niet hebben doorgezet (Bron: Jaspers en Kleinwee, 1985)²

	Gelijk Loon	Gelijke Behandeling
Aantal klagers	74	9
Aantal redenen	91	9
Geheel of gedeeltelijke overeenstemming bereikt	22 (30%)	2 (22%)
Druk uitgeoefend door werkgever (verslechtering werksfeer, dreiging ontslag, weigering verstrekken van informatie)	33 (46%)	5 (56%)
Niet langer werkzaam bij de organisatie	13 (18%)	-
Zaak ingeschat als niet haalbaar	9 (12%)	2 (22%)
Overige redenen	14 (19%)	-

Ten slotte gaan Jaspers en Kleinwee nog in op de vraag wat uiteindelijk de gevolgen waren van het indienen en het al dan niet doorzetten van een klacht bij de commissie (Tabel 2.2).

Het blijkt dat van de 113 klagers die over ongelijke beloning hadden geklaagd 31 klagers het beoogde doel (deels) wisten te bereiken. Daar stond echter tegenover dat een vrijwel even grote groep van 27 klagers juist (zeer) negatieve gevolgen van de klacht had ervaren. Opvallend was daarbij dat er behoorlijke verschillen waren tussen diegenen die hun klacht voortijdig hadden beëindigd en diegenen die tot de uitspraak van de commissie

² Jaspers en Kleinwee onderscheiden in hun rapport drie categorieën klagers naar de mate waarin zij hun klacht daadwerkelijk doorzetten: klagers die hun klacht niet doorzetten, klagers die hun klacht in de loop van de procedure intrekken en klagers die hun klacht doorzetten tot en met het advies van de commissie. In de hier gepresenteerde tabellen zijn de eerste twee categorieën samengenomen. Omdat een aantal klagers meer dan één reden opgaf, is de som van het aantal redenen groter dan het aantal klagers.

Dubbel de Dupe?

hadden doorgezet. In de eerste groep bleek namelijk relatief vaker een positief resultaat te zijn bereikt, terwijl in de groep van de doorzetters veel vaker negatieve gevolgen werden gerapporteerd.

Bij klachten over gelijke behandeling bleek het percentage klagers dat een (gedeeltelijk) succes had ervaren nagenoeg gelijk (8 van de 32), maar was het percentage negatieve gevolgen duidelijk minder. Dit laatste was echter opnieuw te verklaren uit het feit dat veel klachten over ongelijke behandeling het onderwerp werving en selectie betroffen, waarbij het ging om personen die niet in dienst waren van de organisatie.

Nader onderzoek naar de invloed van de organisatiegrootte op de gevolgen voor klagers liet een aantal interessante verschillen zien. Zowel in de kleine als in de grote bedrijven reageerde de werkgever veelal afwijzend op de klacht, maar de aard van de reacties en de gevolgen bleken duidelijk verschillend. Werknemers in kleine bedrijven waren vaker met ontslag bedreigd en ze bleken ook vaker hun klacht te hebben ingetrokken onder druk van de werkgever. Daarnaast bleek dat meer dan tweederde van de klagers bij de kleinere en middelgrote bedrijven uiteindelijk afscheid van hun werkgever had genomen, terwijl bij de grotere bedrijven slechts 5 van de 37 klagers waren vertrokken.

Tabel 2.2 Gevolgen van het indienen van een klacht (Bron: Jaspers en Kleinwee, 1985)

	Gelijk Loon			Gelijke Behandeling		
	niet door gezet	wel door gezet	Totaal	niet door gezet	wel door gezet	Totaal
Aantal personen	53	61	113	9	23	32
Gelijke behandeling	11	10	21	1	1	2
Deels verbeterd	8	2	10	1	5	6
Niets	34	49	82	7	17	24
Ontslag gekregen		2	2	1		1
Ivm klacht ontslag genomen	5	8	13	1		1
Ivm klacht ziek geworden	1	9	10			
Verslechtering werksfeer	2		2		1	1
Ander gevolg	1		1	1	1	2

Samenvattend laat het onderzoek van Jaspers en Kleinwee zien dat victimisatie in de jaren tachtig een belangrijk probleem was. Het onderzoek naar de redenen voor de werknemer om de klachtenprocedure niet voort te zetten, geeft daarbij een beeld van de mate waarin de vrees voor victimisatie bij deze overweging een rol speelde. Daarnaast is het duidelijk dat veel werknemers die een klacht indienden en doorzetten ook daadwerkelijk te maken kregen met een negatieve houding van de werkgever en een geringe kans op negatieve

gevolgen zoals een verslechterde werksfeer en zelfs ontslag. Kortom, de vrees voor victimisatie was in die tijd zeker niet ongegrond en had ook belangrijke consequenties. De auteurs concludeerden dat er op dat moment nog onvoldoende bescherming werd geboden aan degenen die zich over discriminatie beklagden en dat er nogal wat moed en doorzettingsvermogen voor nodig was om een klacht door te zetten.

2.1.2 Woldringh: Ervaringen van verzoekers en wederpartijen met de CGB

Het onderzoek van Woldringh uit 1999 sluit goed aan op het onderzoek van Jaspers en Kleinwee en behandelt eveneens de reacties naar aanleiding van een klacht en de consequenties voor de klager (pp. 420-421).

Wat betreft de reacties maakt Woldringh een onderscheid tussen de reacties van collega's, reacties van directe chefs en reacties van werkgevers (Tabel 2.3). Daarbij vindt hij dat de collega's aanmerkelijk positiever reageerden – voor het merendeel positief – dan de chefs en de werkgevers. Voor de laatsten, zo stelt Woldringh, is er in zijn onderzoek geen verschil met de resultaten van het onderzoek van Jaspers en Kleinwee.

Tabel 2.3 Reacties in de werkomgeving op het indienen van een klacht over ongelijke behandeling (in percentages) (Bron: Woldringh 1999: 420)

	Reacties van collega's	Reacties van directe chefs	Reacties van werkgever
Was/waren niet op de hoogte	33	22	1
Geen reactie gegeven	6	9	21
Positief	39	24	3
Gemengd	6	8	16
Negatief	16	37	59
Totaal aantal (=100%)	N=69	N=67	N=71

Wat betreft de consequenties van klagen over ongelijke behandeling, onderzocht Woldringh in 1999 de ervaringen van 71 werknemers die in 1997 een klacht hadden ingediend. Na die twee jaar bleken nog slechts 30 van de 71 personen bij de oorspronkelijke werkgever in dienst te zijn, terwijl van 41 personen de dienstbetrekking was beëindigd. Uit deze laatste categorie gaven 25 personen aan dat de beëindiging van de dienstbetrekking te maken had met het feit dat ze een klacht hadden ingediend. Daarnaast rapporteerden 9 personen die nog wel bij hun oorspronkelijke werkgever werkten dat zij negatieve consequenties ondervonden op hun werk. Woldringh trok

Dubbel de Dupe?

hieruit de conclusie dat 34 van de 71 personen (48 procent) negatieve gevolgen van het klagen hadden ervaren (Woldringh 1999: 420).

In een verdere analyse van de achtergronden van deze gevallen stelde Woldringh vast dat er geen verschillen waren wat betreft de sector waarin de klager werkte (bedrijfsleven, overheid, semi-overheid). De omvang van de werkgever bleek er echter wel toe te doen. In organisaties met minder dan vijftig mensen bleek een klacht vaker tot vertrek van de klager te hebben geleid dan in grotere organisaties (Tabel 2.4).

Daarnaast stelde Woldringh in zijn onderzoek vast dat er wat betreft de persoonskenmerken van de klager geen verschillen waren naar geslacht, leeftijd en nationaliteit/etnische achtergrond, maar wel naar opleidingsniveau. “Hoger opgeleiden hadden als gevolg van hun klacht vaker ander werk gezocht – of moeten zoeken – dan lager opgeleiden (47% tegen 25%, $p < .10$.)”.

Tabel 2.4 Consequenties voor de klager, naar omvang van bedrijf of organisatie (in percentages) (Bron: Woldringh 1999: 421)

	< 50 werknemers	50 of meer werknemers	Totaal
Geen nadelige consequenties	37	57	51
Nadelige consequenties binnen de organisatie	11	14	13
Door klacht van werk veranderd	53	29	36
Totaal aantal (=100%)	N=19	N=51	N=70

2.1.3 Bochhah: Gediscrimineerd op de werkvloer en dan...?

De derde Nederlandse studie met nadrukkelijke aandacht voor victimisatie bij gelijke behandeling is “Gediscrimineerd op de werkvloer en dan...?” van het Landelijk Bureau ter Bestrijding van Rassendiscriminatie (LBR) en het Europees Antiracisme Netwerk (EARN).

Deze verkennende casestudy uit 2006 verschilt sterk van de twee voorgaande studies door zijn meer kwalitatieve karakter. De auteur vergelijkt negen gevallen waarin werknemers formeel over discriminatie c.q. ongelijke behandeling hebben geklaagd bij een externe klachteninstantie (antidiscriminatiebureau dan wel de CGB) met zestien gevallen waarin geen formele klacht is ingediend.

De kwalitatieve inzichten die de onderzoeker op basis van de vijftwintig diepte interviews vastlegt, zijn interessant en bieden stof tot nadenken. Zo wordt melding gemaakt van leidinggevendenden die hun ondergeschikten eenvoudigweg verboden nog langer over discriminatie te klagen: “Als je nog een keer het woord discriminatie in de mond neemt, dan volgen er maatregelen!”; van gevallen waarin klagers de bal teruggekaatst kregen: “De klager moet zich wat assertiever opstellen en zelf wat meer initiatief nemen en proberen het probleem zelf met de collega's op te lossen”; en van een organisatie waarin niemand een beroep op de klachtenregeling durfde te doen omdat je in zo'n geval hard zou worden aangepakt (Bochhah, 2006: 24-33).

In kwantitatieve zin stelt Bochhah vast dat geen van de negen personen in het onderzoek, die een klacht hadden ingediend bij een antidiscriminatiebureau of de CGB nog werkte in de functie waar de discriminatie zich voordeed, terwijl dit voor het merendeel van degenen die geen formele klacht indienden nog wel het geval was (Bochhah, 2006: 31-39). Hoewel deze eenvoudige kwantitatieve vergelijking de aandacht trekt, is onduidelijk welke waarde hier precies aan gehecht kan worden. De twee groepen zijn klein en de casusselectie wordt in het rapport niet verantwoord. De kracht van deze studie ligt dan ook vooral in het kwalitatieve gedeelte en in de wijze waarop victimisatie door de auteur aanschouwelijk wordt gemaakt.

2.1.4 Conclusie

Op grond van de eerdere studies naar victimisatie bij verzoeken om gelijke behandeling in Nederland, kunnen we concluderen dat ondanks de tijdspanne van meer dan twintig jaar de conclusies over victimisatie van klagers op hoofdlijnen overeenkomen. In de drie onderzoeken die in die tijd zijn verricht wordt drie maal vastgesteld dat werknemers die een klacht indienen wegens ongelijke behandeling, daar lang niet altijd wat mee opschieten en dat klagen vaak aanleiding geeft tot negatieve reacties. Veel werknemers krijgen te maken met sociale sancties en met sociale druk. Het komt daarbij geregeld voor dat klachten niet worden doorgezet en ook dat werknemers uiteindelijk van werkgever veranderen. Personen die met ongelijke behandeling te maken hebben, maar geen klacht indienen of die klacht niet doorzetten, ondervinden minder problemen en wisselen ook minder vaak van werkgever. Kortom, victimisatie was en is een reëel probleem in Nederland.

2.2 Onderzoek naar victimisatie in het buitenland

De drie onderzoeken in Nederland leiden tot een eenduidig inzicht. Vervolgens is de vraag interessant welke studies met welke bevindingen in het buitenland zijn verschenen. Enerzijds kunnen eventuele buitenlandse studies helpen om de Nederlandse resultaten in perspectief te plaatsen: hoe verhoudt de aard en omvang van victimisatie in Nederland zich tot victimisatie elders? Anderzijds valt uit het buitenland wellicht iets te leren over de wijze waarop victimisatie kan worden voorkomen.

Om deze reden is een intensieve zoektocht naar vergelijkbare empirische studies in het buitenland uitgevoerd. Op diverse wijzen is naar literatuur gezocht: op het internet, in de wetenschappelijke literatuur, via onderzoeksnetwerken en ook via het netwerk van zusterorganisaties van de CGB in het buitenland. Het resultaat van deze zoektocht viel echter tegen. Waar victimisatie al wordt besproken, blijkt dit in de meeste gevallen te gaan om juridisch getinte, enkelvoudige casestudy's. Daarnaast blijkt victimisatie een aantal keren aan de orde te komen in de specifieke context van 'klokkenluiden'. Hieronder bespreken we kort de belangrijkste resultaten van de vijf door ons gevonden (Angelsaksische) studies naar victimisatie met betrekking tot gelijke behandeling in het buitenland.

Parmerlee, Near en Jensen (1982) rapporteren over een enquête onder vrouwen die bij de Wisconsin's Equal Rights Division een klacht hebben ingediend over ongelijke behandeling op basis van geslacht op het terrein van arbeid. De belangrijkste bevinding van deze studie is dat van de 72 vrouwen die aan de enquête hebben meegedaan 41 procent een of meerdere vormen van victimisatie heeft ervaren. Het ging daarbij onder andere om uitgesloten worden van overleggen waarbij men eerder wel aanwezig was (4,2 procent), verlies van privileges (6,9 procent), minder wenselijke werk (13,9 procent), zwaardere werkbelasting (19,4 procent), sterker bekritiseerd worden (20,8 procent) en onder druk gezet worden om de klacht in te trekken (12,5 procent). Daarnaast rapporteerde 22,2 procent van de vrouwen andere vormen van victimisatie.

Roddrick en Riccucci (2002) bespreken een enquête onder 22 advocaten die discriminatiezaken in arbeidsrelaties behandelden. Op basis van de respons van deze advocaten concluderen zij dat de helft van de cliënten bezorgd was over de geboden vertrouwelijkheid en represailles vreesde. Gegeven de aard van de discriminatie (het verbreken van de arbeidsrelatie) en het type vergoeding of herstel dat werd gevraagd (geld in plaats van terugkeer bij de oude werkgever), schatten de onderzoekers in dat de angst voor represailles dan minder belangrijk is voor klagers.

In een onderzoek naar discriminatie van Aziatische medewerkers in de bouw in Sydney (Loosemoore en Chau, 2002) werd in gestructureerde interviews met 141

Aziatische werknemers van grote commerciële projecten het verschijnsel van victimisatie aan de orde gesteld met de wat onhandig geformuleerde stelling: "I will not be victimized if I make a legitimate complaint or give evidence in an investigation". De score op een 7-puntsschaal (van 1 = 'strongly agrees' tot 7 = 'strongly disagrees') is als volgt: 21 procent is het in meer of mindere mate eens met de stelling dat hij of zij niet zal worden gevictimiseerd, 29 procent is het er niet mee eens en niet mee oneens en 48 procent is het er in meer of mindere mate mee oneens. Een nadere duiding van deze antwoorden wordt in het artikel niet gegeven.

Wendt en Slonaker (2002) rapporteren over een longitudinale studie naar klachten die zijn ingediend bij de Ohio Civil Rights Commission. De auteurs vergeleken voor een periode van 15 jaar, alle klachten over victimisatie op het werk met alle klachten over discriminatie op het werk. Daaruit bleek dat klachten over victimisatie veel vaker voorkwamen in het geval van seksuele intimidatie dan in het geval van andere klachten over discriminatie op de werkvloer. De auteurs concluderen dat ongeveer de helft van de vrouwen die klagen over seksuele intimidatie represailles kunnen verwachten. Een onderzoek naar 129 klachten over victimisatie leidde daarbij tot ontvullende bevindingen. Het goede nieuws was dat slechts 2 procent van de vrouwen aangaf dat na het indienen van de klacht, de seksuele intimidatie had voortgeduurd. Daar stond echter tegenover dat de overige 98 procent van de vrouwen aangaf veelal ingrijpende represailles te hebben ondervonden. Zo gaf 61 procent aan dat het contract was beëindigd en 15 procent gaf aan economisch verlies te hebben geleden door onder andere demotie, vermindering van salaris of uren, of het weigeren van een opleiding. Daarnaast rapporteerde 13 procent verschillende vormen van agressie, zoals stalking, vernielen van persoonlijke eigendommen, publieke vernedering, schreeuwen en dreigen met fysiek geweld. Tot slot rapporteerde 2 procent ongewenste intimiteiten en 9 procent overige zaken.

Cortina en Magley (2003) onderscheiden in een onderzoek onder rechtbanken in de Verenigde Staten twee vormen van victimisatie, namelijk sociale en werkgerelateerde victimisatie. Onder werkgerelateerde victimisatie verstaan de auteurs acties die het werk van de klager negatief beïnvloeden en die door de dader ook zo zijn bedoeld of door de klager zo worden ervaren (bijvoorbeeld demotie of ontslag). Onder sociale victimisatie verstaan de auteurs antisociale acties die de relatie tussen de klager en andere medewerkers negatief beïnvloeden en die door de dader ook zo zijn bedoeld of door de klager zo worden ervaren. Uit een enquête onder medewerkers van een grotere rechtbankorganisatie blijkt dat 834 van de 1167 respondenten in de vijf jaar daarvoor ongewenst gedrag op het werk hebben ervaren en dat daarover door 223 van hen is geklaagd. Van deze 223 medewerkers hebben er 67 (30 procent) alleen sociale

victimisatie ervaren en 80 (36 procent) zowel sociale als werkgerelateerde victimisatie. Slechts 76 respondenten (34 procent) heeft geen enkele vorm van victimisatie ervaren.

De resultaten van de vijf gevonden Angelsaksische studies overziend, kunnen we vaststellen dat ook deze bevindingen overeenstemmen waar het gaat over de veelvuldigheid waarmee victimisatie door klagers wordt gerapporteerd en de angst die ervoor bestaat. De cijfers over victimisatie zijn van een zelfde orde van grootte als de cijfers in Nederland en eigenlijk valt alleen de bevinding van Wendt en Slonaker (2002) over het positieve effect van klagen op. In de Verenigde Staten leidt klagen over ongewenste intimiteiten kennelijk wel tot de beëindiging daarvan.

2.3 Een vooronderzoek onder intermediairs

Als laatste onderdeel van het vooronderzoek voor deze studie is een aantal gesprekken gevoerd met intermediairs die vanuit hun functie te maken hebben met werknemers die ongelijke behandeling aan de orde willen stellen. Doel van deze gesprekken was niet om harde cijfers te verzamelen over de praktijk, maar veeleer om praktijkkennis te verzamelen die van nut zou kunnen zijn bij de opzet van het empirisch onderzoek. Hiertoe werd met deze personen onder meer gesproken over:

- eigen ervaringen met daadwerkelijke victimisatie van cliënten;
- de vrees voor victimisatie en de rol die deze vrees speelt bij het maken van afwegingen in het proces van behandeling, doorverwijzing en afhandeling van klachten over ongelijke behandeling;
- de ervaring met bescherming van individuen tegen victimisatie (in hoeverre voldoen formele beschermingsarrangementen en hoe en in welke mate kan bescherming in de praktijk worden georganiseerd);
- het nut van klagen.

Het ging om semi-gestructureerde gesprekken, waartoe vooraf een vragenlijst was opgesteld op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie en oriënterende gesprekken met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie van dit onderzoek.

De interviews werden gehouden met enerzijds interne intermediairs – personen die een intermediaire functie vervullen binnen de arbeidsorganisatie waarin zij zelf werkzaam zijn – en anderzijds externe intermediairs – personen die in andere dan de eigen organisatie als intermediair optreden. Het onderscheid is relevant omdat beiden vanuit

een ander perspectief naar het probleem van ongelijke behandeling binnen organisaties kunnen kijken en vaak in een ander stadium bij een klacht betrokken raken. Voor interne intermediairs hebben we ons gewend tot een advies- en trainingsbureau dat cursussen geeft aan vertrouwenspersonen binnen organisaties. Er zijn vertrouwenspersonen geselecteerd binnen grotere organisaties omdat de verwachting is dat zij in absolute zin vaker met gevallen van ongelijke behandeling en ongewenst gedrag te maken krijgen dan vertrouwenspersonen binnen kleinere organisaties en daardoor ook meer zicht hebben op victimisatie. Het betrof hier concreet een politiekorps, een ziekenhuis en een bank. De interviews met externe intermediairs werden gehouden met vertegenwoordigers van vakbonden (3), antidiscriminatiebureaus³ (3) en Het Juridisch Loket⁴ (1). In totaal zijn 10 interviews afgenomen.

2.3.1 Eigen ervaringen met victimisatie

Wat betreft eigen ervaring met daadwerkelijke victimisatie van cliënten stelden zowel de interne als externe intermediairs dat zij het idee hebben dat victimisatie een probleem is, maar dat zij dat niet of nauwelijks kunnen staven.

De externe intermediairs kennen allemaal wel één concreet geval van victimisatie, maar daarbij blijft het. Zij geven hierbij als verklaring aan dat zij de werknemers die zij hebben ondersteund of geadviseerd bij hun klacht zelden terugzien. Bovendien is het van buitenaf lastig vast te stellen of er sprake is van victimisatie, zeker in arbeidsgerelateerde zaken. Een externe intermediair merkt daarbij op dat gedupeerden zelf ook niet altijd goed functioneren.

Ook de interne intermediairs – interne vertrouwenspersonen – geven aan dat victimisatie een probleem is, maar dat ze weinig zicht hebben op hoe vaak het voorkomt. Vooral wanneer het lang duurt voordat tot een oplossing wordt gekomen, bijvoorbeeld wanneer een klacht wordt ingediend bij een klachtencommissie, is het gevaar van victimisatie groot volgens een van de intermediairs. Sommige vertrouwenspersonen geven aan zelf soms kritiek te krijgen uit de eigen organisatie. Ze worden dan bijvoorbeeld aangesproken op het feit dat ze het indienen van een formele klacht niet hebben weten te voorkomen.

³ De lokaal en regionaal werkende antidiscriminatiebureaus en meldpunten zijn lid van de landelijke vereniging Art.1.

⁴ Het Juridisch Loket is een landelijke publieksvoorziening in het kader van de gesubsidieerde rechtsbijstand. Het loket heeft een deel van de taken van de voormalige Bureaus Rechtshulp overgenomen.

2.3.2 Vrees voor victimisatie

Alle intermediairs, zowel de interne als de externe, geven aan dat er vrees voor victimisatie is. Dit is zowel van invloed op de stappen die cliënten zelf zetten, als op de afwegingen die de intermediairs maken in het proces van behandeling, doorverwijzing en afhandeling van klachten over ongelijke behandeling.

De interne intermediairs vinden het daarom belangrijk dat de toegang tot de vertrouwenspersonen en het bedrijfsmaatschappelijk werk zo laagdrempelig mogelijk wordt gemaakt en dat dit binnen hun organisaties ook echt wordt nagestreefd. Dit neemt niet weg dat een vertrouwenspersoon toch moet constateren dat medewerkers in het algemeen pas aankloppen als de problemen al vrij groot zijn. Mensen zitten dan midden in een probleemsituatie en beseffen dat ze die niet alleen kunnen oplossen. Vaak blijkt dan dat ze in de periode daarvoor vrij machteloos hebben gehandeld. Ze hebben het laten gaan, mede vanwege de angst voor de gevolgen. Pas als de problemen acuut worden, wordt de vertrouwenspersoon benaderd. De mensen zijn dan nog wel bang, maar ze kunnen niet anders meer. Verdere stappen worden volgens de vertrouwenspersonen met veel meer terughoudendheid gezet. Vrees voor victimisatie speelt vooral een rol bij het ingaan van formele klachtenprocedures. Voor werknemers is onduidelijk wat klagen oplevert en ze verwachten vaak repercussies. Zeker in arbeidsrelaties zijn mensen kwetsbaar. Ze zijn bang dat ze zelf tot dader worden gebombardeerd. Ook zijn ze bang dat het melden van ongewenst gedrag in hun dossier terechtkomt en dat het hun een slechte naam zal bezorgen. De vertrouwenspersonen geven aan dat de angsten soms wel en soms niet terecht zijn. Zij proberen de angst in perspectief te plaatsen en wanneer mogelijk te verkleinen, maar nemen de angst wel serieus. Werknemers vestigen door te klagen de aandacht op zich en managers zitten niet te wachten op klagers. Een vertrouwenspersoon geeft aan dat zij bij reële angsten vaak op een hoger niveau om aandacht voor het probleem vraagt. De vertrouwenspersonen geven allen aan het als hun rol te zien om werknemers te informeren over alle mogelijke opties en de risico's die aan het klagen verbonden zijn.

Ook externe intermediairs merken duidelijk dat mensen het niet gemakkelijk vinden om ongelijke behandeling aan de orde te stellen. Het bellen van bijvoorbeeld de vertrouwenstelefoon is in de praktijk al een hele stap. Veel mensen zijn bang om hun baan te verliezen, maar ook om opnieuw het mikpunt te worden. Dit komt vooral naar voren wanneer over concrete acties wordt gesproken. Mensen durven hun problemen niet op het werk te bespreken en deinzen terug wanneer het gaat over mogelijke juridische stappen. De angst is overigens niet altijd terecht, maar in veel gevallen wel. Ook de externe intermediairs geven aan dat klagers zeker in arbeidsrelaties in een

kwetsbare, afhankelijke positie verkeren. Daarbij bestaat ook de indruk dat klagers in sommige sectoren meer risico lopen dan in andere. Volgens de externe intermediairs is het belangrijk werknemers te wijzen op de risico's die zij lopen door de ongelijke behandeling aan de orde te stellen. Ze geven aan dat zij dit altijd doen. Ze proberen een realistisch beeld te schetsen en proberen zo flexibel en creatief mogelijk in zaken te opereren. Dit stelt hen overigens wel eens voor dilemma's. In hoeverre kan iemand die aangeeft bang te zijn, worden aangeraden werk te maken van de ongelijke behandeling? Soms kan de angst worden weggenomen, door rustig naar mensen te luisteren, ze op hun rechten te wijzen en ze te bevestigen in de gedachte dat iets echt grensoverschrijdend gedrag is waarover men terecht aan de bel trekt. Daarnaast wordt opgemerkt dat sommige klagers juist helemaal geen angst kennen en heel activistisch zijn. In die gevallen kan het zijn dat mensen meteen aangifte willen doen of naar de rechter willen stappen en zien intermediairs het als hun taak om de klager tegen al te grote stappen te behoeden.

Verschillende respondenten geven aan dat zij geen zicht hebben op het hele probleem van vrees voor victimisatie en de daarmee gepaard gaande verzwijging van ongelijke behandeling. Er is sprake van een onbekend voortraject – voordat de intermediairs worden bereikt – en hier zijn de problemen van angst en verzwijging mogelijk juist het grootst. Een intermediair bij één van de antidiscriminatiebureaus neemt waar dat mensen vaak pas bij hem aankloppen als de vlam al in de pan is geslagen en de verhoudingen al onherstelbaar zijn verstoord. Met andere woorden, ook intermediairs zien misschien maar het topje van de ijsberg en mogelijk zijn er in de praktijk heel veel mensen die helemaal geen actie durven ondernemen.

2.3.3 Mate van bescherming

Het bieden van bescherming tegen victimisatie op het werk blijkt een lastige zaak. Alle intermediairs geven aan dat mensen natuurlijk formeel worden beschermd, maar dat dit niet voldoende is.

Of mensen zonder angst naar buiten durven te treden, is sterk afhankelijk van de sfeer binnen een afdeling en van de normen die leidinggevenden uitdragen. De ervaring van enkele vertrouwenspersonen is dat op klagen slecht wordt gereageerd. Er wordt vaak gezegd dat slachtoffers het zelf wel zullen hebben uitgelokt. Ook de vertrouwenspersonen zelf worden met dit soort reacties geconfronteerd. Twee vertrouwenspersonen geven aan dat de afdeling P&O en de Raad van Bestuur de houding hebben dat binnen de organisatie niets onoorbaars gebeurt en zijn niet snel geneigd slachtoffers te steunen. Toch menen zij dat klagers binnen hun organisaties

Dubbel de Dupe?

voldoende beschermd zijn. In beide organisaties is in de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan ongewenste omgangsvormen met voorlichting, presentaties en trainingen. Bewustwording onder werknemers in alle lagen van de organisatie is een zeer belangrijke beschermingsmaatregel, vooral onder leidinggevenden. Zij zijn de spijlen in de organisatie en hebben een voorbeeldfunctie. Dit kan worden bewerkstelligd door presentaties en trainingen te geven. Verder zou het onderwerp van ongewenst gedrag ook onderwerp kunnen zijn bij jaargesprekken. Bescherming moet verder vooral gezocht worden in de cultuur van de organisatie. Er moet een sfeer ontstaan waarin het goed is om te klagen. Een vertrouwenspersoon geeft verder aan dat de inbedding van de vertrouwenspersoon in de organisatie essentieel is. Er moet een goede klachtenprocedure zijn en naast de vertrouwenspersoon ook een klachtencommissie. Bovendien moet deze functie direct onder de hoogste baas vallen, waarmee de zelfstandigheid van de functie wordt erkend. De top van de organisatie moet de voorziening ondersteunen. Verder moet alles worden ingezet op het in stilte oplossen van problemen en op het zorgvuldig omgaan met vertrouwelijkheid, zodat geen roddelcircuit ontstaat. Zodra sprake is van een formele klachtenprocedure is het lastig te voorkomen dat victimisatie plaatsvindt. Daarom is er ook terughoudendheid om de gang naar de CGB te maken. Een vertrouwenspersoon geeft aan dat zij de ervaring heeft dat dit een lang, ondoorzichtig proces is en dat de kans op victimisatie daardoor toeneemt.

Ook volgens de externe intermediairs is het probleem van victimisatie niet zomaar oplosbaar via juridische maatregelen. Het is in de eerste plaats een maatschappelijk probleem, dat eigenlijk losstaat van het recht en vraagt om een mentaliteitsverandering. Door het recht alleen wordt een werkgever niet ineens gemotiveerd om correct te handelen. Dat zit veel dieper en begint bij de basis, in het onderwijs en de opvoeding. De intermediairs opperen verschillende mogelijkheden om klagers beter te beschermen tegen victimisatie. Allereerst kan het nuttig zijn vertrouwenspersonen van buiten de eigen organisatie te betrekken. Daarnaast moeten vertrouwenspersonen en kaderleden van de vakbonden beter worden geschoold. Dit geldt ook voor werknemers en werkgevers. Veel mensen weten niet wat hun rechten zijn en werkgevers zijn zich vaak niet bewust van hun gedrag. Zij moeten getraind worden om een mentaliteitsverandering te bewerkstelligen ten aanzien van zowel discriminatie als het indienen van een klacht. Dit is een taak voor de vakbonden, werkgeversorganisaties en brancheorganisaties. Ook moet er meer aandacht komen voor 'empowerment' van werknemers, waardoor zij beter in staat zijn om te gaan met ongelijke behandeling en in voorkomende situaties zelf te handelen. Elke organisatie zou verder een protocol moeten opstellen met gedragsregels van de organisatie en een klachtenprocedure. Deze zou vervolgens bij een aanstellingsgesprek aan de orde moeten worden gesteld. Een ander

vaak genoemd punt is dat bij een klacht niet meteen een juridisch traject moet worden ingeslagen. In het verleden hebben procedures er vaak voor gezorgd dat er twee verliezers overbleven. Getracht wordt daarom de juridische confrontatie te vermijden. Ongelijke behandeling moet juist zo de-escalerend mogelijk aan de orde worden gesteld. Het gaat daarbij om communicatie. Dit kan in verschillende vormen. Zo kan met een klager worden besproken hoe hij een gesprek kan aangaan met degene die hem ongelijk behandelt. Verder wordt binnen het Juridisch Loket sterk ingezet op mediation. Ook kan in de formulering van brieven worden geprobeerd woorden als discriminatie te vermijden. Dit vraagt een grote deskundigheid en creativiteit van intermediairs. Hiertoe worden opleidingstrajecten ingericht, waarbij de nadruk wordt gelegd op het niet meer (alleen) denken in termen van rechten, maar (ook) in termen van belangen.

2.3.4 Het nut van klagen

Tot slot vinden alle intermediairs het nuttig om ongewenste omgangsvormen en ongelijke behandeling aan de orde te stellen.

De interne intermediairs benadrukken dat zaken op deze manier worden benoemd en dat er een oordeel wordt geveld. Dat is nodig om tot een verandering te komen in bewustwording en beeldvorming. Zaken kunnen op papier nog zo goed geregeld zijn, het zit 'm in preventie.

Ook de externe intermediairs benadrukken het belang van klagen. Zij geven aan dat mensen het recht hebben om te klagen en dat dit zou moeten worden beschouwd als iets positiefs, een gratis advies. Klagen heeft ook positieve gevolgen. Ook als het winnen van een zaak materieel niet veel oplevert, zorgt het krijgen van hun gelijk dat mensen erkenning voelen en dat is belangrijk voor hun zelfrespect. Bovendien kunnen klachten ook voor anderen wat opleveren. Werkgevers zijn lang niet altijd rancuneus en willen best meedenken over oplossingen. Soms treedt daadwerkelijk een mentaliteitsverandering bij een verweerder op en worden structurele maatregelen genomen.

2.4 Conclusies en handvatten voor verdere studie

De hierboven besproken studies en interviews leveren diverse inzichten in de problematiek van victimisatie bij ongelijke behandeling. Het geheel aan bronnen maakt duidelijk dat victimisatie zeker geen triviaal probleem is, maar veel voorkomt. Daarnaast is het duidelijk dat angst voor victimisatie een rol speelt bij de beslissing om ongelijke behandeling aan de orde te stellen.

Uit de diverse studies blijkt dat het lastig is om het probleem van victimisatie eenduidig te kwantificeren. De verschillende onderzoekers komen tot verschillende cijfers en het is lastig die verschillen te duiden. Deels roepen de verschillen tussen studies de vraag op of er feitelijke verschillen zijn in de mate van victimisatie bij bepaalde typen gronden (denk aan de studie van Bochhah, 2006) of bij bepaalde vormen van ongelijke behandeling (vergelijk Wendt en Slonaker, 2002). Deels ook blijkt het lastig de gepresenteerde cijfers op waarde te schatten. Een belangrijk methodologisch probleem is vooral de representativiteit van de onderzochte populatie c.q. de casusselectie. Zeker wanneer uitsluitend onderzoek wordt gedaan onder mensen die ongelijke behandeling formeel aan de orde hebben gesteld, moet worden bedacht dat de uiteindelijke cijfers over victimisatie en angst daarvoor waarschijnlijk sterk vertekend worden door voorliggende selectie-effecten. Enerzijds, wordt in dergelijke onderzoeken juist geen zicht gekregen op situaties waarin mensen - al dan niet terecht - grote angst hebben voor victimisatie. Juist de ernstigste situaties dreigen daardoor buiten beeld te blijven. Anderzijds biedt dergelijk onderzoek geen enkel zicht op situaties waarin (dreigende) ongelijke behandeling snel wordt opgelost, voordat het stadium van de formele klacht wordt bereikt.

De diverse studies en ook de gevoerde gesprekken bieden wel een aantal handvatten voor onze eigen studie. Deze handvatten, die deels al in de bovenstaande besprekingen aan de orde zijn geweest, willen we nu nader expliciteren, waarbij we ook zullen ingaan op aanwijzingen die we tegenkwamen in enkele nog niet behandelde, niet-empirische studies over dit onderwerp. We gaan daartoe achtereenvolgens in op:

- de wijze van meting van victimisatie;
- de afbakening van de onderzoekspopulatie;
- de relevant geachte achtergrondfactoren.

2.4.1 De wijze van meting van victimisatie

Hoewel diverse studies spreken over victimisatiepercentages is het van belang te beseffen dat victimisatie geen uniform verschijnsel is. In concrete gevallen kan de aard en ernst van individuele victimisatie-ervaringen sterk verschillen en dit verdient in empirisch onderzoek zeker aandacht. Cortina en Magley (2003) bieden wat dit betreft een goed handvat met hun indeling van victimisatie in twee categorieën, namelijk werkgerelateerde en sociale victimisatie. Zowel deze categorieën als de afzonderlijke vormen die daaronder worden benoemd kunnen houvast bieden om de verschillende vormen van victimisatie in de arbeidspraktijk in kaart te brengen.

Op grond van de inzichten van Jaspers en Kleinwee (1985) en ook Woldringh (1999) moet bovendien worden bedacht dat victimisatie doorgaans geen eenmalige gebeurtenis is met slechts één verantwoordelijke actor. Victimisatie ontvouwt zich veeleer als een sociaal proces waarin in de tijd meerdere actoren betrokken kunnen zijn, die op verschillende manieren op de zich ontwikkelende situatie reageren. Jaspers en Kleinwee benoemen daarnaast twee indicatoren die kunnen duiden op ernstige victimisatie, namelijk ziekteverzuim en ontslag.

2.4.2 Afbakening van de onderzoekspopulatie

In onderzoek naar victimisatie vormt de afbakening van de onderzoekspopulatie en de selectie van respondenten een belangrijk methodologisch probleem. De meeste van de hiervoor besproken onderzoeken zijn uitgevoerd onder personen waarvan bij voorbaat bekend was dat zij ongelijke behandeling hadden ervaren en dat zij deze ongelijke behandeling op een bepaalde wijze aan de orde hadden gesteld (bijvoorbeeld in een formele klacht binnen een organisatie, in een CGB-verzoek of bij een andere externe instantie). Deze wijze van afbakening van een onderzoek en selectie van respondenten is echter uiterst problematisch, omdat daarmee geen zicht wordt gekregen op de ervaringen van personen die ook ongelijke behandeling hebben ervaren, maar die dat niet op de betreffende wijze aan de orde hebben gesteld. Daardoor blijft steeds een belangrijk deel van het victimisatievraagstuk onzichtbaar. Enerzijds bestaat er door dergelijke selecties geen goed zicht op situaties waarin vraagstukken van ongelijke behandeling in een vroeg stadium op informele wijze worden opgelost, zonder dat er victimisatie optreedt. Anderzijds geeft dergelijk onderzoek ook geen zicht op situaties waarin eerdere victimisatie en angst daarvoor leidt tot het verzwijgen van ongelijke behandeling. De besproken studies van Cortina en Magley (2003), Jaspers en Kleinwee (1985) en ook Bochhah (2006) tonen aan dat het laatstgenoemde probleem zeker niet denkbeeldig is. Cortina en Magley laten zien dat in de door hen onderzochte organisatie slechts een kwart van de gevallen van seksuele intimidatie wordt gemeld. Bochhah en Jaspers en Kleinwee stellen in hun onderzoeken vast dat sommige werkgevers werknemers ervan weerhouden een klacht in te dienen en dat ingediende klachten onder druk zelfs worden ingetrokken.

2.4.3 Relevante achtergrondfactoren

Diverse studies benoemen achtergrondkenmerken die mogelijk van invloed zijn op de aard en/of de omvang van victimisatie. Hierbij kan het geheel aan inzichten overziend een onderscheid worden gemaakt tussen vijf typen kenmerken die relevant worden geacht, namelijk: kenmerken van de ongelijke behandeling zelf, kenmerken van de

Dubbel de Dupe?

werknemer, organisatiekenmerken, proceskenmerken en ten slotte kenmerken van externe actoren die in een geschil betrokken worden.

Kenmerken van de ongelijke behandeling

Jaspers en Kleinwee (1985) laten in hun studie al mooi zien hoe klachten over ongelijke behandeling en ongelijke beloning in de praktijk wezenlijk verschillen en tot verklaarbare verschillen in victimisatie leiden. Ook diverse andere studies geven aanleiding om te veronderstellen dat diverse kenmerken van ongelijke behandeling mogelijk van belang zijn. De onderzoeksresultaten van Wendt en Slonaker (2002) en ook Bochhah (2006) roepen de vraag op of de ernst en omvang van de victimisatie samenhangt met de aard en de grond van de ongelijke behandeling. In dat verband is ook de hypothese van Parmerlee, Near en Jensen (1982) interessant, namelijk dat het optreden van victimisatie en de ernst daarvan afhankelijk zijn van de steun van collega's. Het lijkt aannemelijk dat de weerstand tegen victimisatie groter zal zijn wanneer collega-werknemers de ongelijke behandeling op hun eigen situatie kunnen betrekken.

(Overige) kenmerken van de werknemer

In diverse studies wordt daarnaast verondersteld dat kenmerken van de werknemer van belang zijn bij het optreden van victimisatie en angst daarvoor. Een belangrijk kenmerk dat in dat opzicht wordt genoemd is de positie van de werknemer in de organisatie. Een vermoeden dat wordt geuit is dat victimisatie vaker op zal treden op het moment dat lager geplaatste werknemers klagen tegen werknemers die hoger in de organisatie zitten. De redenering is hier dat werknemers die klagen tegen werknemers hoger in de hiërarchie, die hiërarchie zelf ter discussie stellen. De hogergeplaatsten zullen dit willen corrigeren (Near, Dworkin en Micelli, 1993). Van Klink (2000) wijst er daarnaast op dat het van belang is dat de verzoeker goed communiceert. De verzoeker dient er gedurende het hele traject naar te streven het contact met de wederpartij zo goed mogelijk te houden en deze in ieder geval op de hoogte te houden van alle genomen stappen.

Organisatiekenmerken

Diverse studies wijzen erop dat tal van organisatiekenmerken van invloed kunnen zijn op de mate waarin victimisatie optreedt en ook de ernst ervan. Deels gaat het daarbij om meer structurele kenmerken van organisaties zoals organisatieomvang en personeelsopbouw. In de literatuur wordt echter voornamelijk veel aandacht besteed aan meer culturele factoren en aan beleid.

Near en Micelli (1986) betogen dat in organisaties waarin vaker ongewenst gedrag plaatsvindt en werknemers kennelijk minder goed beschermd zijn, ook meer victimisatie kan worden verwacht. Parmelee, Near en Jensen (1982) menen dat vooral ook de opvattingen van het hogere management een rol spelen in de omgang met victimisatie. Berry (2004) onderscheidt zeven organisatieaspecten die van belang kunnen zijn voor de omgang met victimisatie: een bewustzijn of alertheid binnen de organisatie ten aanzien van ongewenst gedrag, betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, betrouwbaarheid van de organisatie, gevoel van verantwoordelijkheid van medewerkers, 'empowerment' van medewerkers, ontwikkeling van moed en tot slot de beschikbaarheid van voldoende opties of kanalen binnen een organisatie om te klagen.

Gegeven het belang dat aan organisatiekenmerken wordt toegedicht, is het niet verwonderlijk dat pleidooien voor een betere bescherming tegen victimisatie uitmonden in suggesties voor beleidsaandacht in organisaties. Micelli, Rehg en Near (1999) stellen dat victimisatie minder zal voorkomen indien er binnen een organisatie beleid is ontwikkeld op het gebied van ongewenst gedrag of ongelijke behandeling. Omdat de direct leidinggevende vaak de bron van victimisatie is, wordt daarnaast aanbevolen deze direct leidinggevendenden te trainen opdat ze alle vormen van discriminatie (waaronder victimisatie) kunnen leren herkennen en voorkomen (Sincoff, Slonaker en Wendt, 2006; Solano en Kleiner, 2003).

Solano en Kleiner (2003) en ook Sincoff, Slonaker en Wendt (2006) stellen dat in het beleid van organisaties expliciet aandacht moet worden besteed aan victimisatie. Organisaties zouden duidelijk moeten stellen dat zij victimisatie serieus nemen en niet tolereren. Daarnaast zouden ze procedures moeten ontwikkelen voor het signaleren, handelen en rapporteren bij victimisatie. Klachten over discriminatie moeten worden vastgelegd opdat later kan worden vastgesteld of victimisatie heeft plaatsgevonden als gevolg van die klachten. In het geval van een klacht dient de klager tijdens het proces steeds te worden geïnformeerd. Indien de klacht betrekking heeft op het gedrag van de direct leidinggevende, dienen de klager en deze direct leidinggevende van elkaar te worden gescheiden.

Externe actoren

Ten slotte vestigen enkele actoren de aandacht op de invloed die externe partijen kunnen hebben op de mate van victimisatie bij ongelijke behandeling. Bij veel zaken van ongelijke behandeling raken in de loop der tijd één of meer externe partijen betrokken en dit kan een belangrijke invloed hebben op het verdere verloop van geschillen. Rodrigues (2002) bespreekt in dat licht de veronderstelling dat het een groot verschil kan maken of een ondernemingsraad, een antidiscriminatiebureau of een vakbond in

Dubbel de Dupe?

een geschil wordt betrokken. Deze drie partijen hebben immers duidelijk verschillende belangen en roepen ook verschillende verwachtingen op. Van Klink (2000) wijst er daarnaast op dat externe partijen door hun wijze van communicatief handelen problemen kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld door meer of minder open te zijn in de communicatie. Deze laatste inzichten sluiten overigens goed aan op onze gesprekken met intermediairs. In deze gesprekken kwam immers duidelijk naar voren dat dergelijke partijen zich bewust zijn van de mogelijke invloed die zij hebben op het probleem van victimisatie en angst daarvoor.

3 Victimisatie in cijfers: de enquête onder verzoekers

In het tweede hoofdstuk is het probleem van victimisatie besproken aan de hand van bestaande studies naar dit onderwerp en aan de hand van inzichten die bestaan bij intermediairs, zoals we die vonden in diverse organisaties in Nederland. In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de eerste eigen empirische deelstudie, namelijk de enquête onder verzoekers: personen die bij de CGB een verzoek over ongelijke behandeling hebben ingediend. Doel van de enquête is de gevolgen van het ter sprake brengen van ongelijke behandeling in deze populatie in kaart te brengen. Daarbij staan, zoals eerder aangegeven drie hoofdvragen centraal, namelijk:

- A1 Welke gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling, positief dan wel negatief, worden ervaren door verzoekers op het terrein arbeid?
- A2 In hoeverre ervaren verzoekers op het terrein arbeid institutionele bescherming tegen victimisatie?
- A3 In hoeverre verschillen de ervaren gevolgen en de ervaren bescherming voor verschillende relevant geachte categorieën van werknemers?

Om aan het einde van dit hoofdstuk tot antwoorden op deze drie hoofdvragen te komen, behandelen we in de komende paragrafen achtereenvolgens de volgende onderwerpen. In paragraaf 3.1 wordt allereerst aandacht besteed aan de onderzoeksmethode, de vragenlijst en de respons. In paragraaf 3.2 gaat het over de ervaringen van verzoekers met het aan de orde stellen van ongelijke behandeling op de werkvloer. Veel van de verzoekers die uiteindelijk bij de CGB zijn beland, hebben de ongelijke behandeling daarvoor al eerder op het werk aan de orde gesteld – bij een collega en/of de direct leidinggevende. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 gekeken naar de institutionele steun en bescherming, die voorafgaand aan een gang naar de CGB is gezocht en ervaren. Er zijn doorgaans verschillende functionarissen en instanties waarvan werknemers steun mogen verwachten bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. Paragraaf 3.4 gaat over de overwegingen van de verzoeker bij het indienen van een verzoek om een oordeel bij de CGB en de reacties van de werkgever op dit inschakelen van een externe instantie.

Waar de paragrafen 3.2 tot en met 3.4 een globale indruk geven van positieve en negatieve ervaringen in verschillende stadia, presenteert paragraaf 3.5 vervolgens een overzicht van de ervaren vormen van victimisatie en van de scores op de gehanteerde victimisatieschalen. Hierop volgt in paragraaf 3.6 een analyse van de verschillen in

victimisatie die door verschillende categorieën van verzoekers zijn ondervonden. Voorafgaand aan de afrondende conclusie, wordt in de paragrafen 3.7 en 3.8 nog stilgestaan bij twee laatste aandachtspunten in dit deelonderzoek: het optreden van ziekte en ontslag en het samenvattende oordeel dat de respondenten zelf over hun ervaringen vellen.

3.1 Methode van onderzoek

Bij de opzet van het onderzoek zijn de lessen van eerdere studies in ogenschouw genomen. In dit onderzoek naar ervaringen van verzoekers *in de arbeidssituatie*, willen we voorkomen dat de resultaten van het onderzoek worden vertekend door het meenemen van respondenten, die logischerwijze geen victimisatie op de werkvloer hebben kunnen ervaren. Om deze reden wordt de onderzoekspopulatie die aanvankelijk was gedefinieerd als “verzoekers op het terrein van arbeid” op twee manieren nader afgebakend. In de eerste plaats wordt het onderzoek beperkt tot die verzoekers die op het terrein van arbeid een verzoek hebben gericht tegen de eigen werkgever. De reden hiervoor is dat veel verzoeken over arbeid gaan om zaken van ongelijke behandeling bij werving en selectie – zoals in sollicitatieprocedures – waarin geen arbeidsrelatie met de betreffende werkgever bestaat, en dus ook geen mogelijkheid tot victimisatie in de arbeidssituatie. In de tweede plaats wordt deze populatie verder afgebakend tot personen waarvan het verzoek door de CGB in behandeling is genomen. De reden hiervoor is dat de CGB pas bij het in behandeling nemen van een verzoek de verwerende partij van het verzoek op de hoogte stelt.

Daarnaast wordt de onderzoekspopulatie nog op een andere manier ingeperkt, namelijk in de tijd. Enerzijds wordt om verschillende praktische redenen het onderzoek beperkt tot verzoeken jonger dan vier jaar. Anderzijds wordt afgezien van onderzoek naar al te recente verzoeken, van minder dan een jaar oud. Dit laatste omdat de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling zich doorgaans in de tijd ontvouwen, waardoor onderzoek op een te vroeg tijdstip in een incompleet en vertekend beeld kan resulteren.

Uitgaande van deze verschillende overwegingen wordt de te onderzoeken populatie formeel vastgesteld als:

Alle personen die in de periode van 1 januari 2004 tot 1 oktober 2006 een verzoek hebben ingediend bij de CGB op het terrein van arbeid dat tegen de eigen werkgever was gericht en dat door de CGB in behandeling is genomen.

Wijze van gegevens verzamelen en vragenlijst

In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor een telefonische enquête aan de hand een vragenlijst.

Deze enquête gaat in de kern om het vraagstuk van de ervaren victimisatie en de ervaren institutionele bescherming en om de context die relevant geacht wordt om deze victimisatie en deze bescherming te kunnen interpreteren. Daarbij is het van belang om te beseffen dat het ter sprake brengen en klagen over ongelijke behandeling vaak geen eenmalige gebeurtenis is, maar juist een langduriger proces. Iemand die door ongelijke behandeling wordt getroffen, kan over een langere tijdperiode meerdere personen en instanties benaderen. De persoon kan daarbij ook meerdere afzonderlijke ervaringen opdoen. Zo is het mogelijk dat het aan de orde stellen van een bepaald probleem van ongelijke behandeling bij de ene actor leidt tot een afwijzende reactie – en mogelijk victimisatie, terwijl dit bij een andere actor juist leidt tot hulp en mogelijk een oplossing. Om in de telefonische interviews recht te doen aan dit proceskarakter van victimisatie is een vragenlijst⁵ geconstrueerd waarin een zevental rubrieken zijn te onderscheiden, namelijk:

1. Vragen naar diverse aspecten van de ongelijke behandeling waartegen het verzoek was gericht en de context waarin die ongelijke behandeling plaatsvond.
2. Vragen over het aan het orde stellen van de ongelijke behandeling op de werkvloer en ervaringen daarmee.
3. Vragen over ervaringen met het doen van een beroep op interne en externe actoren die een meer geïnstitutionaliseerde bescherming zouden kunnen bieden.
4. Vragen over de gang naar de CGB.
5. Gedetailleerde vragen over de tijdens het gehele proces ervaren victimisatie.
6. Vragen over ziekte en ontslag in relatie tot de ervaren victimisatie.
7. Evaluatieve vragen over de gang naar de CGB en de daarmee opgedane ervaringen.

Aan de gegevens die over deze onderwerpen in de telefonische enquête zijn uitgevraagd, zijn in de analysefase nog enkele administratieve gegevens uit de bestanden van de CGB gekoppeld. Het ging daarbij in het bijzonder om de registratie van de grond van ongelijke behandeling en om het oordeel van de commissie. De zo verkregen gegevensverzameling wordt vervolgens met behulp van SPSS geanalyseerd.

⁵ Bijlage A bevat een rationale voor deze wijze van opzet van de vragenlijst.

Benadering populatie en respons

Bij het benaderen van de onderzoekspopulatie bleek een praktisch probleem te bestaan, wat betreft het identificeren van de daartoe behorende verzoekers. Aan de hand van de registratiegegevens van de CGB was ten tijde van dit onderzoek namelijk niet vast te stellen welke arbeidszaken tegen de eigen werkgever gericht waren geweest. Om deze reden was het nodig om de te benaderen populatie in eerste instantie ruimer vast te stellen, namelijk met inbegrip van personen waarvan het verzoek niet tegen de eigen werkgever was gericht.

Deze populatie bleek te bestaan uit 388 personen, waarop werd besloten om deze populatie integraal te benaderen, en dus geen steekproef te trekken.

Dit betekende dat aan elk van deze 388 personen een brief is verstuurd, waarin een telefonisch interview is aangekondigd. Bij het telefonisch benaderen van de 388 personen bleken vervolgens in totaal 122 personen niet te kunnen worden bereikt en bleken 37 personen medewerking te weigeren. Daarnaast was het in zes gevallen niet mogelijk een interview af te nemen wegens taalproblemen. In de overige 223 gevallen was sprake van een interview, zodat formeel een responsepercentage van ruim 57 procent kan worden genoteerd.

Vervolgens was in deze gerealiseerde interviews het eerste onderwerp van aandacht de vraag of de betreffende persoon daadwerkelijk tot de doelgroep van het onderzoek behoorde, in de zin dat deze een verzoek had ingediend tegen de eigen werkgever. Dit bleek helaas vaker dan verwacht niet het geval. In 91 gevallen ging het om zaken waarbij de verzoeker nooit in dienst was geweest van de verweerder, of ten tijde van het verzoek niet meer in dienst was. Enerzijds waren dit zaken rond ongelijke behandeling bij werving en selectie. Anderzijds waren dit zaken waarin werknemers pas na hun ontslag of pensionering een verzoek hadden ingediend. Dit bracht het uiteindelijk aantal interviews met verzoekers over ervaringen met victimisatie binnen de dienstbetrekking op 132 (Tabel 3.1).

Een beknopte non-responsanalyse bracht geen bijzonderheden aan het licht, in de zin dat er geen expliciete aanwijzingen werden gevonden dat de resultaten van dit onderzoek ernstig zouden zijn vertekend door de opgetreden non-respons van 43 procent.

Tabel 3.1 Overzicht van de respons in het onderzoek onder verzoekers en de totstandkoming van het uiteindelijke aantal van 132 bruikbare interviews

Aantal verzoekers dat is geselecteerd voor benadering	388
Niet bereikt (onjuist nummer 55x; niet opgenomen 58x; andere oorzaak 9x)	- 122
Weigerde medewerking	- 37
Interview niet mogelijk door taalproblemen	- 6
Personen waarmee constructief contact is geweest (respons = 57% van 388)	223
Waarvan in interview bleek dat ze niet tot de doelgroep behoorden	- 91
Personen waarmee een bruikbaar interview is gerealiseerd	132

3.2 Het aan de orde stellen van ongelijke behandeling op de werkvloer

Voor een werknemer die te maken heeft – of denkt te hebben – met ongelijke behandeling ligt het vaak voor de hand de direct leidinggevende en/of de directe collega's op de werkvloer aan te spreken. Enerzijds kan het zijn dat het daarbij gaat om het aanspreken van deze personen als veroorzakers van de ongelijke behandeling. Anderzijds kan het ook zijn dat deze personen weinig of niets met de oorzaak van de ongelijke behandeling van doen hebben, maar dat ze worden aangesproken uit een behoefte aan begrip en steun. Bovendien kunnen de aangesproken personen zelf eveneens slachtoffer zijn van de ongelijke behandeling.

In de enquête is aan de verzoekers gevraagd wanneer zij de ongelijke behandeling voor het eerst aan de orde hebben gesteld, of zij hun leidinggevende en/of hun collega's in de aanloop naar het verzoek bij de CGB hebben aangesproken en wat hun ervaringen zijn geweest.

3.2.1 Het moment van aan de orde stellen

In de praktijk bestaan er grote verschillen in de snelheid waarmee werknemers ongelijke behandeling aan de orde stellen. Deels zal dat te maken te hebben met persoonlijkheidsverschillen – de een trekt nu eenmaal sneller aan de bel dan de ander – en deels zal dat te maken hebben met de aard van de ongelijke behandeling en de wijze waarop die zich ontwikkelt. Zo ligt het in de rede dat bij ongelijke behandeling bij ontslag en contractverlenging sneller actie wordt ondernomen, dan bij een sluipend proces van toenemende ongelijke bejegening. Toch geldt voor de verschillende typen geschillen dat er een aanzienlijke spreiding bestaat in de voortvarendheid waarmee de ongelijke behandeling wordt aangekaart (Tabel 3.2). Waar sommigen vrijwel direct op een bepaalde gebeurtenis reageren, laten anderen de ongelijke behandeling langer

Dubbel de Dupe?

duren, alvorens de eerste stappen te ondernemen. In de meeste gevallen betreffen die eerste stappen het aanspreken van de leidinggevende en/of de collega's. Slechts in 14 procent van de gevallen (19 van de 132) zocht de verzoeker direct contact met andere partijen, zonder de mensen op de werkvloer daarin te betrekken.

Tabel 3.2 Hoeveel tijd duurde het voordat men de ongelijke behandeling aan de orde stelde?

	Ongelijke beloning	(Vroeg) pensioen regeling	Ontslag of contract-verlenging	Aanpassing functie	Ongelijke bejegening	Onbekend	Totaal
Binnen een dag	6	0	7	5	1	5	24
Binnen een week	3	1	9	3	0	7	23
Binnen een maand	4	0	6	3	2	2	17
Binnen drie maanden	3	5	7	2	2	2	21
Binnen zes maanden	5	1	2	1	0	5	14
Binnen een jaar	7	3	2	2	1	0	15
Langer dan een jaar	6	3	0	2	1	5	17
Totaal	34	13	33	19	7	26	132

3.2.2 Aanspreken leidinggevende

Een ruime meerderheid van zo'n 80 procent van de verzoekers die uiteindelijk bij de CGB zijn beland, heeft voorafgaand aan het CGB-verzoek de leidinggevende aangesproken (106 van de 132 personen). In ongeveer de helft van de gevallen waarin de leidinggevende werd aangesproken reageerde deze in eerste instantie verrast. Dat wil zeggen, de leidinggevende had niet voorzien dat de medewerker ongelijke behandeling had ervaren. Over de meer inhoudelijke reactie die op deze eventuele verrassing volgde, zijn in de enquête vier vragen gesteld (Tabel 3.3). De cijfers laten zien dat het aanspreken van de leidinggevende slechts in een beperkt aantal gevallen tot een reactie leidde die door de verzoeker als positief wordt aangemerkt. Slechts in iets meer dan een kwart van de gevallen heeft de leidinggevende de klacht volgens de verzoeker serieus genomen. In minder dan één op de vijf gevallen gaf de leidinggevende aan mee te willen werken aan een oplossing. In minder dan één op de tien gevallen heeft de leidinggevende daadwerkelijk actie ondernomen om de (al dan niet vermeende) ongelijke behandeling te stoppen. In iets meer dan de helft van de gevallen waarin de

verzoeker het onderwerp van ongelijke behandeling bij de leidinggevende aankaatte, reageerde de leidinggevende boos.

Volgens de verzoekers heeft het aanspreken van de leidinggevende zelden een positief effect gehad. In slechts vijf procent van de gevallen waarin de leidinggevende werd aangesproken leidde dit volgens de verzoeker tot een verbetering van de situatie, terwijl de situatie in 48 procent van de gevallen juist verslechterde.

Tabel 3.3 Reactie van de leidinggevende op het aanspreken over ongelijke behandeling (percentages eens, volledig eens, N=106)

	Percentage
Mijn leidinggevende was verrast over het feit dat ik hem aansprak	49
Mijn leidinggevende nam mijn klacht serieus	27
Mijn leidinggevende wilde meewerken aan een oplossing	18
Mijn leidinggevende ondernam actie om ongel. beh. te stoppen	9
Mijn leidinggevende was er boos over dat ik het aan de orde stelde	53

Tabel 3.4 Leidde het bespreken van de ongelijke behandeling met de leidinggevende tot een verbetering of een verslechtering van de situatie? (N=106)

	Percentage
De situatie verbeterde erdoor	5
De situatie bleef min of meer hetzelfde	47
De situatie verslechterde	48

3.2.3 Aanspreken collega's

Een kleiner, maar toch ook aanzienlijk percentage verzoekers heeft met collega's over de ongelijke behandeling gesproken, namelijk 67 procent. Opvallend is daarbij dat de collega's over het algemeen meer begrip hebben voor de problematiek die wordt aangekaart (Tabel 3.5). Verreweg de meeste collega's begrepen waar het de verzoeker om ging en namen het verhaal serieus. Ook bood een krappe meerderheid van de collega's steun, niet in de laatste plaats - zo lijkt het - omdat ook zij belang konden hebben bij het beëindigen van bepaalde vormen van ongelijke behandeling. Deze afhankelijkheid van collegiale steun in relatie tot het eigen belang van de collega's was duidelijk herkenbaar in enkele verhalen tijdens de interviews. Zo merkte een vrouw die wenste mee te delen in een bonusregeling dat haar mannelijke collega's wel begrip hadden voor haar wens, maar toch weinig actieve steun boden. Dit was volgens haar

Dubbel de Dupe?

eenvoudig te begrijpen uit het feit dat wanneer zij tot de regeling zou worden toegelaten, de bonus voor haar collega's omlaag zou gaan. Tabel 3.6 laat zien dat de steun die van collega's werd ontvangen ook duidelijk samenhangt met de aanwezigheid van lotgenoten onder die collega's. Werknemers met lotgenoten in de organisatie ontvangen meer steun van collega's dan werknemers die er alleen voor staan.

Overigens blijkt het effect van al deze collegiale steun beperkt. Net als bij het aanspreken van de leidinggevende geldt dat er slechts in vijf procent van de gevallen sprake was van een positief effect (Tabel 3.7). Wel is het duidelijk dat de risico's bij het benaderen van collega's aanmerkelijk minder zijn dan bij het aanspreken van de leidinggevende. Bij het aanspreken van de collega's werd namelijk 'slechts' in elf procent van de gevallen een verslechtering van de situatie geconstateerd.

Tabel 3.5 Reactie van de collega's (percentages eens, volledig eens, N=88)

	Percentage
De meerderheid van mijn collega's begreep waar ik het over had	84
Mijn collega's namen mijn klacht serieus	77
Mijn collega's steunden mij	59
Mijn collega's waren blij dat eindelijk iemand de problemen besprak	45

Tabel 3.6 Reactie van de collega's en het hebben van lotgenoten (percentages eens, volledig eens)

	Enige of kleine minderheid (N=73)	Grotere minderheid of meerderheid (N=15)
De meerderheid van mijn collega's begreep waar ik het over had	82	93
Mijn collega's namen mijn klacht serieus	74	93
Mijn collega's steunden mij	56	73
Mijn collega's waren blij dat eindelijk iemand de problemen besprak	42	60

Tabel 3.7 Leidde het bespreken van de ongelijke behandeling met uw directe collega's tot een verbetering of een verslechtering van de situatie? (N=88)

	Percentage
De situatie verbeterde erdoor	5
De situatie bleef min of meer hetzelfde	84
De situatie verslechterde	11

3.3 Institutionele bescherming: andere partijen binnen en buiten de organisatie

Uit de bovenstaande overzichten ontstaat het beeld dat het aan de orde stellen van ongelijke behandeling op het niveau van de werkvloer lang niet altijd goed uitpakt. Dat is op het eerste gezicht wellicht ook niet zo vreemd. Zeker wanneer collega's en/of leidinggevenden zich zelf schuldig maken aan ongelijke behandeling, is het de vraag of van hen hulp bij de oplossing kan worden verwacht.

In de huidige georganiseerde wereld is het echter niet zo dat werknemers uitsluitend een beroep kunnen doen op deze direct betrokkenen op de werkvloer. In moderne arbeidsorganisaties is de bescherming van de werknemer doorgaans geïnstitutionaliseerd, in de zin dat diverse actoren zijn belast met verantwoordelijkheden en bevoegdheden in die bescherming. Voor werknemers die menen slachtoffer te zijn van ongelijke behandeling, bestaat de mogelijkheid een beroep te doen op dergelijke actoren. In de enquête is hiernaar gevraagd. Hebben de verzoekers andere actoren binnen of buiten de organisatie ingeschakeld waarvan ze bescherming verwachtten? Welke actoren waren dat en wat was het resultaat van deze inschakeling?

3.3.1 Inschakeling actoren binnen de organisatie

Van de 132 respondenten melden 62 (47 procent) één of meerdere andere actoren binnen de organisatie te hebben benaderd over de ongelijke behandeling. Het gaat daarbij om een variëteit aan actoren, zoals de arbodienst, de personeelsafdeling, de vertrouwenspersoon, de ondernemingsraad (of een ander medezeggenschapsorgaan), of hogere verantwoordelijke functionarissen.

Aan de respondenten, die één of meer andere actoren binnen de organisatie hebben aangesproken, zijn vier vragen gesteld, namelijk

- a. hoe reageerde uw leidinggevende hierop?
- b. hoe reageerden uw collega's hierop?

Dubbel de Dupe?

- c. wat heeft/hebben de partij(en) die u hebt ingeschakeld voor u gedaan?⁶
- d. waartoe leidde het inschakelen van die partijen, een verbetering of een verslechtering van de situatie?

De antwoorden op deze vragen zijn samengevat in de tabellen 3.8 tot en met 3.11 en laten een gemengd beeld zien.

Opnieuw blijkt er bij de collega's vaker sprake van begrip voor het aan de orde stellen van ongelijke behandeling dan bij de leidinggevende. Die laatste nam het de verzoeker in bijna de helft van de gevallen kwalijk een andere actor te hebben ingeschakeld.

Opvallend is dat wat de ingeschakelde actoren voor de betrokkene hebben gedaan erg wisselend is. Er blijkt volgens de verzoekers bij een groot aantal actoren sprake van een terughoudende en afwachtende houding jegens de verzoeker en zijn of haar probleem. Meer dan de helft van de aangesproken actoren 33 van de 62 deed namelijk (nagenoeg) niets om de ervaren ongelijkheid op te heffen ("niks", "niets", "genegeerd", "uitgelegd waarom de beslissing was genomen"). Verder beperkten diverse actoren zich tot het doorverwijzen van de verzoeker.

Ook wanneer een aangesproken actor in actie kwam, was dit volgens de verzoekers zeker niet altijd in het belang van de verzoeker. In veertien van de 62 gevallen was sprake van actieve hulp door een ingeschakelde actor, waarbij de benaderde personen en afdelingen onder meer de moeite namen om een gesprek met de directie te voeren, een brief op te stellen of vragen aan de rector te stellen en (in één geval) uiteindelijk bij de CGB te getuigen.

In zeven gevallen was juist sprake van een ingeschakelde actor die zich tegen de verzoeker keerde. Zo kwam het voor dat de ingeschakelde persoon beschuldigingen aan het adres van de verzoeker uitte, een poging deed tot intimidatie door dreiging met ontslag of de gemelde kwestie oppakte vanuit het standpunt van de werkgever. Vooral het aanspreken van personen hogerop in de organisatie en personeelsafdelingen bleek wat dat betreft niet zonder risico's te zijn.

De verzoekers die uiteindelijk bij de CGB zijn beland, hebben binnen de organisatie over het algemeen weinig institutionele steun ervaren en het aanspreken van actoren leidde ook zelden tot verbetering (zes van de 62 gevallen). De actieve tegenwerking van de actoren in combinatie met het feit dat hun de inschakeling van die

⁶ In de interviews is in plaats van het woord actor het meer gangbare woord partij gebruikt. In deze verslaglegging gebruiken wij het meer neutrale woord actor omdat het hier gaat om personen en instanties die zelf geen partij in het geschil zijn.

actoren kwalijk werd genomen, leidde in 23 van de 62 gevallen juist tot een verslechtering.

Tabel 3.8 Reactie van de leidinggevende op inschakelen andere actor (percentages eens, volledig eens, N=62)

	Percentage
Mijn leidinggevende nam het mij kwalijk	48
Mijn leidinggevende had begrip voor mijn stap	27
Mijn leidinggevende reageerde onverschillig	39

Tabel 3.9 Reactie van de collega's op inschakelen andere actor (percentages eens, volledig eens, N=62)

	Percentage
Mijn collega's vonden het een goede stap	78
Mijn collega's namen het mij kwalijk	14
Mijn collega's reageerden onverschillig	14
Mijn collega's waren blij dat iemand de problemen aankaartte	58

Tabel 3.10 Andere interne actoren die werden ingeschakeld en ontvangen hulp (N=62)

	N	(Nagenoeg) niets	Advies/ door- verwijzing	Actieve hulp	Actieve tegen werking
Arbodienst, arboarts	2	1	0	1	0
Bedrijfsmaatschappelijk werk	2	1	1	0	0
P&O/HRM-afdeling	9	6	0	1	2
Klachtencommissie	2	1	1	0	0
Vertrouwenspersoon	4	2	1	1	0
OR, medezeggenschap	16	8	3	4	1
Hogerop in de organisatie	21	10	1	6	4
Anders / niet categoriseerbaar	6	4	1	1	0
Totaal	62	33	8	14	7

Tabel 3.11 Effect inschakeling andere actoren op de situatie

	N	Verbeterde	Bleef gelijk	Verslechterde
Arts, arbodienst	2	0	1	1
Bedrijfsmaatschappelijk werk	2	0	1	1
P&O/HRM-afdeling	9	0	5	4
Klachtencommissie	2	0	2	0
Vertrouwenspersoon	4	0	3	1
OR, medezeggenschap	16	3	9	4
Hogerop in de organisatie	21	3	7	11
Anders / niet categoriseerbaar	6	0	5	1
Totaal	62	6	33	23

3.3.2 Inschakelen externe actoren anders dan de CGB

Bij het aanspreken/inschakelen van actoren buiten de organisatie blijkt sprake van een sterk vergelijkbaar beeld. Iets meer dan de helft van de verzoekers (69 van de 132) heeft naast de CGB nog één of meer andere actoren buiten de eigen organisatie benaderd. Het gaat dan om actoren als vakbonden, rechtsbijstandsverleners en antidiscriminatiebureaus en een waaier aan andere personen en instanties zoals specifieke belangenverenigingen en politieke partijen. Deze actoren hebben zich volgens de verzoekers echter vaak passief opgesteld. In 23 van de 62 gevallen hebben de externe actoren nagenoeg niets gedaan en in 26 van de overige gevallen is vooral doorverwezen.

Een duidelijk verschil met de inschakeling van interne actoren is dat het niet blijkt voor te komen dat een externe actor zich tegen de verzoeker keert. In de twintig gevallen dat een dergelijke actor zich actief met het probleem bemoeide, was dit in de vorm van hulp aan de verzoeker.

Het positief effect van deze externe hulp bleek gering. In vijf van de 69 gevallen verbeterde de situatie, terwijl in zeventien gevallen de situatie juist verslechterde. In de overige gevallen bleef de situatie na het inschakelen van de externe actor(en) nagenoeg gelijk.

Tabel 3.12 Wat heeft de externe actor voor de verzoeker gedaan?

	N	Nagenoeg niets	Advies doorverwijzing	Actieve hulp
Vakbond	20	8	8	4
Juridisch loket / rechtsbijstand	13	4	6	3
Antidiscriminatiebureau	8	4	3	1
Advocaat	6	0	2	4
Arbodienstverlening	2	0	1	1
Belangenvereniging	2	0	1	1
Overig, meerdere actoren	18	7	5	6
Totaal	69	23	26	20

Tabel 3.13 Effect inschakelen externe actoren

	N	Verbeterde	Bleef gelijk	Verslechterde
Vakbond	20	0	14	6
Juridisch loket / rechtsbijstand	13	1	12	0
Antidiscriminatiebureau	8	1	3	4
Advocaat	6	1	4	1
Arbodienstverlening	2	0	1	1
Belangenvereniging	2	0	2	0
Overig, meerdere actoren	18	2	11	5
Totaal	69	5	47	17

3.4 Inschakeling CGB

Gegeven de onderzoekspopulatie in dit deelonderzoek hebben alle werknemers in ieder geval één externe actor ingeschakeld, namelijk de CGB. Gevraagd is wat de overwegingen waren bij de beslissingen om naar de CGB te stappen en hoe de werkgever reageerde op de inschakeling van een externe instantie in het algemeen en op de inschakeling van de CGB in het bijzonder.

Bij het beschouwen van verschillende overwegingen die een rol kunnen spelen bij het inschakelen van de CGB (Tabel 3.14) valt op dat een grote meerderheid van de verzoekers aangeeft via de CGB erkenning te hebben gezocht. De stap naar de CGB was voor hen principieel en velen onderschrijven de stelling dat het hun morele plicht was. Daarnaast stapten veel verzoekers naar de CGB in de hoop op een oplossing.

Veel minder vaak, maar toch in bijna de helft van de gevallen blijkt bij de stap naar de CGB ook een behoefte te bestaan aan een bestraffing/terechtwijzing van de persoon of instantie die verantwoordelijk was voor de ongelijke behandeling.

Dubbel de Dupe?

Veel verzoekers geven aan dat ze vooraf al vermoedden dat de stap naar de CGB niet onproblematisch zou zijn. Zo vermoedden twee op de drie verzoekers dat de werkgever hun deze stap kwalijk zou nemen.

Tabel 3.15 laat zien dat de ervaringen die volgden nauw op dit vermoeden aansloten. De meeste verzoekers ervoeren inderdaad dat de werkgever negatief reageerde op het inschakelen van een externe instantie. Bij de inschakeling van de CGB verschillen de inhoudelijke reacties van werkgevers op het bericht (Tabel 3.16). Circa een kwart bleek graag te willen meewerken aan de procedure en circa één op de zes gaf bij voorbaat aan de uitspraak van de CGB te zullen respecteren. Ook vormde het inschakelen van de CGB voor sommige werkgevers een reden om alsnog naar een oplossing te zoeken. In zeventien procent van de gevallen probeerde de werkgever de verzoeker ertoe te brengen het verzoek bij de CGB in te trekken.

Tabel 3.14 Redenen voor en overwegingen bij de gang naar de CGB (N=132)

	Percentage (voll.) eens
Ik wilde laten zien dat ik gelijk had	74
Ik wilde erkenning van het probleem	93
Ik wilde voorkomen dat anderen hetzelfde zouden meemaken	78
Ik vond dat de schuldige gestraft moest worden	47
Ik wilde dat er een goede schikking voor mij kwam	71
Ik verwachtte dat mijn werkgever het mij kwalijk zou nemen als ik de commissie zou inschakelen	66
Ik dacht dat door het inschakelen van de CGB mijn relatie met mijn werkgever zou verslechteren	51
Ik dacht dat door het inschakelen van de CGB de relatie met mijn collega's zou verslechteren	8
Ik vond het mijn morele plicht om de ongelijke behandeling aan de kaak te stellen	90
Ik verwachtte dat de CGB snel een einde zou maken aan de ongelijke behandeling	56
Ik heb mij door anderen laten overhalen om een verzoek bij de CGB in te dienen	13
Ik zag geen andere manier meer om het probleem van ongelijke behandeling op te lossen	86
Eerder pogingen om het conflict te bespreken leverden niets op. Daarom wilde ik naar de CGB	89
Ik nam aan dat het indienen van het verzoek veel tijd en moeite zou kosten	60

Tabel 3.15 Reactie werkgever op inschakelen externe instantie (N=115)

	Percentage (voll.) eens
Mijn werkgever nam het mij kwalijk dat ik een externe partij had ingeschakeld	63
Mijn werkgever had begrip voor mijn stap	16
Mijn werkgever reageerde onverschillig	34

Tabel 3.16 Reactie werkgever op inschakelen CGB (N=119)

	Percentage (voll.) eens
Mijn werkgever gaf aan dat hij graag aan de beoordeling door de CGB zou meewerken	26
Mijn werkgever probeerde mij er toe te brengen mijn verzoek in te trekken	17
Mijn werkgever liet blijken dat hij met mij alsnog naar een oplossing wilde zoeken	15
Mijn werkgever gaf bij voorbaat aan dat hij de uitspraak van de CGB zou respecteren en opvolgen	16

3.5 Victimisatie gemeten

In de voorgaande paragrafen is steeds gekeken naar afzonderlijke stappen in het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en naar de daarbij opgedane ervaringen. We kunnen victimisatie echter ook beschouwen op het niveau van het gehele traject. In welke mate hebben CGB-verzoekers gedurende het gehele traject victimisatie ervaren en welke vormen nam die victimisatie aan? Voor het vinden van een antwoord op deze vraag is gebruik gemaakt van de schalen van Cortina en Magley (2003), waarbij door middel van vijfpunts Likert-items is gevraagd of bepaalde vormen van victimisatie al dan niet zijn ervaren. De tabellen 3.17 en 3.18 geven een overzicht van de respons van 126 verzoekers op deze Likert-items over ondervonden victimisatie.⁷

⁷ Zoals al eerder werd aangegeven is victimisatie in de arbeidssituatie niet mogelijk indien de werknemer die ongelijke behandeling ter sprake brengt niet meer in dienst is van de werkgever. Om deze reden zijn personen die pas een verzoek indienden nadat zij uit dienst getreden waren bewust buiten dit onderzoek gehouden. Tijdens het behandelen van de victimisatievormen bleek echter dat ook wanneer de persoon nog in dienst was bij het ter sprake brengen van de ongelijke behandeling, victimisatie niet altijd reëel mogelijk was geweest. In zes gevallen bleek de verzoeker vrijwel direct aansluitend op het aan de orde stellen van de ongelijke behandeling uit de organisatie te zijn verdwenen, waardoor alle Likert-items over victimisatie als niet van toepassing werden beoordeeld. Bij de verwerking van de antwoorden over victimisatie is besloten om deze zes personen alsnog buiten beschouwing te laten, waardoor voor dit deel

Dubbel de Dupe?

Tabel 3.17 geeft een overzicht per vorm van victimisatie. Voor elk van de twaalf vormen van victimisatie is af te lezen hoe vaak de respondenten instemmen met de stelling dat ze deze vorm hebben ervaren. Het blijkt dat ongeveer vier op de tien klagers rapporteren dat ze als onruststoker werden beschouwd en dat het ongeveer even vaak voorkwam dat de klager de schuld van de situatie in de schoenen geschoven kreeg. De meer indringende vormen van victimisatie zoals buitensluiting, slechte beoordeling en overplaatsing komen duidelijk minder vaak voor.

Tabel 3.18 geeft als aanvulling op Tabel 3.17 een overzicht van het aantal ervaren vormen van victimisatie per persoon. Uit deze tabel is onder meer af te lezen dat tweederde van de respondenten (65,9 procent) op een of andere manier te maken heeft gehad met één of meer van de genoemde vormen van victimisatie. Daarnaast geeft deze tabel ook inzicht in de spreiding van victimisatie over deze personen. Terwijl voor een deel van de getroffen respondenten het aantal ervaren vormen van victimisatie beperkt is, geldt voor een ander deel een ervaring van meervoudige victimisatie. Zo zijn er vier personen die een 11-voudige victimisatie rapporteren.

Overigens kan nog worden opgemerkt dat niemand de theoretisch maximale score van 12-voudige victimisatie heeft behaald. Met andere woorden, geen van de respondenten heeft ongenueanceerd met alle stellingen over victimisatie ingestemd.

van het onderzoek het aantal respondenten daalde naar 126 personen. Personen die wel langere tijd in dienst waren gebleven, maar die om andere redenen een vorm van victimisatie als niet van toepassing beoordeelden – bijvoorbeeld omdat ze na hun verzoek geen formele beoordeling meer hadden gehad – zijn wel gewoon in de analyses meegenomen.

Tabel 3.17 Vormen van ondervonden victimisatie (percentages eens, volledig eens, N=126)

	Percentage
Ik werd buitengesloten door anderen op het werk	18
Ik werd genegeerd door anderen op het werk	19
Er werd over mij geroddeld	34
Ik werd bedreigd	12
Ik werd bekritiseerd omdat ik geklaagd had	38
Ik kreeg de schuld van de situatie	37
Ik werd gezien als een onruststoker	43
Ik kreeg minder leuk werk toebedeeld	18
Ik kreeg geen promotie terwijl ik die wel had verdiend	17
Ik kreeg niet de mogelijkheid een opleiding te volgen	10
Mijn werk werd ten onrechte slechter beoordeeld	25
Ik werd overgeplaatst naar een minder aantrekkelijke functie	17

Tabel 3.18 Frequentieverdeling aantal vormen van victimisatie dat per individu is ervaren

Aantal vormen van victimisatie	N	Percentage
0	43	34,1
1	18	14,3
2	11	8,7
3	10	7,9
4	8	6,3
5	10	7,9
6	7	5,6
7	6	4,8
8	3	2,4
9	3	2,4
10	3	2,4
11	4	3,2
12	0	0
Totaal	126	100

3.5.1 Sociale victimisatie en werkgerelateerde victimisatie

De bovenstaande vormen van victimisatie die in dit onderzoek zijn onderscheiden en de specifieke items die daarover in de enquête zijn opgenomen zijn gebaseerd op onderzoek van Cortina en Magley (2003). Deze auteurs gebruiken in hun onderzoek veertien items en construeren aan de hand daarvan twee schalen met een sterke interne samenhang, namelijk een schaal voor sociale victimisatie en een schaal voor werkgerelateerde victimisatie.

Bij het hergebruik van de items van Cortina en Magley voor dit onderzoek hebben we echter enige veranderingen aangebracht. De oorspronkelijke items zijn door ons vertaald. We hebben in dit onderzoek gebruik gemaakt van vijfpunts schalen in plaats van driepunts, en van de oorspronkelijke veertien items zijn er twee weggelaten wegens een slechte vertaalbaarheid naar de Nederlandse context.⁸ De vraag is nu of deze vertaalde en aangepaste items, toegepast in de Nederlandse context, nog steeds even bruikbaar zijn.

Tabel 3.19 toont de resultaten van de factoranalyse, waaruit blijkt dat de oorspronkelijke schalen met een behoorlijk grote trefzekerheid gereproduceerd kunnen worden tot dezelfde clusters van individuele items. Een uitzondering vormt alleen het item 'Ik werd bedreigd', dat in ons onderzoek minder eenduidig onder de schaal voor sociale victimisatie blijkt te kunnen worden gerekend. Nadere bestudering van dit item heeft er uiteindelijk toe geleid dit item niet in de schaal op te nemen. Niet alleen blijkt het item een (licht) negatieve invloed te hebben op de Cronbach's Alpha (door verwijdering van het item steeg deze maat voor de samenhang van de schaal van 0.88 naar 0.89). Ook is er het inhoudelijke bezwaar dat dit item minder geschikt lijkt omdat de term 'bedreigd' erg diffuus is en ook betrekking kan hebben op werkgerelateerde victimisatie, bijvoorbeeld dreigen met ontslag of met overplaatsing. Voor de schaal werkgerelateerde victimisatie blijkt er geen reden tot aanpassing en bedraagt de Cronbach's Alpha 0.87.

⁸ Deze twee items waren: 'I was unfairly demoted' en 'I was unfairly disciplined'.

Tabel 3.19 Factorladingen voor de schalen sociale victimisatie en werkgerelateerde victimisatie

	Sociale victimisatie	Werkgere- lateerde victimisatie
Ik werd bekritiseerd omdat ik geklaagd had	0,83	
Er werd over mij geroddeld	0,81	
Ik kreeg de schuld van de situatie	0,79	
Ik werd genegeerd door anderen	0,74	
Omdat ik geklaagd had werd ik door anderen buitengesloten	0,72	
Ik werd gezien als een onruststoker	0,66	
Ik werd bedreigd (niet verder meegenomen)	(0,50)	(0,23)
Omdat ik geklaagd had kreeg ik minder leuk werk toebedeeld		0,83
Ik kreeg geen promotie terwijl ik die wel had verdiend		0,81
Ik kreeg niet de mogelijkheid een opleiding te volgen die ik wel had verdiend		0,78
Ik werd overgeplaatst naar een minder aantrekkelijke functie		0,75
Mijn werk werd ten onrechte slechter beoordeeld		0,69

De tot de twee schalen behorende items zijn ten behoeve van de verdere analyse samengenomen en bewerkt tot twee gemakkelijk interpreteerbare schalen met beide een minimum van 0 (geen victimisatie) en een maximum van 10 punten (maximale victimisatie).

Ten slotte blijkt ook een behoorlijke correlatie te bestaan tussen beide vormen van victimisatie ($R=.55$). Dit is voor de onderzoekers reden om in de onderstaande analyses ook steeds een totaalscore mee te nemen die is berekend als het gemiddelde van de beide afzonderlijke schaalscores. De verdelingskenmerken van de drie schalen zijn weergegeven in Tabel 3.20.

Tabel 3.20 Verdelingskenmerken van de geconstrueerde victimisatieschalen (N=126)

	Aantal items	Cronbach's Alpha	Gemiddelde	Standaard- deviatie
Sociale victimisatie	6	.89	3,7	2,9
Werkgerelateerde victimisatie	5	.87	2,8	2,8
Combinatie sociaal/werkgerelateerd	11	.91	3,2	2,5

3.6 Verschillen in victimisatie

Op grond van de literatuur zijn verschillende hypothesen te formuleren over de omstandigheden waaronder victimisatie meer of minder plaatsvindt. Deze hypothesen over relaties tussen de kenmerken van een casus en de mate van victimisatie zijn onderzocht met behulp van variantieanalyse.

Uit de analyses blijkt dat voor een aanzienlijk aantal achtergrondfactoren **geen** aanwijsbare invloed op victimisatie kan worden aangetoond. Zo is er **geen** significante samenhang tussen de victimisatiescore en

- het type organisatie (bedrijfsleven, overheid, non-profit),
- de leeftijd of het geslacht van de verzoeker
- het opleidingsniveau van de verzoeker
- de snelheid waarmee het probleem van ongelijke behandeling aan de orde is gesteld (het blijkt niet uit te maken of iemand de ongelijke behandeling direct aan de orde stelt of daarmee wacht).

Opvallend, gegeven de stevige veronderstellingen, is dat er in dit onderzoek ook **geen** sprake is van een significante samenhang tussen de mate van victimisatie en de omvang van de organisatie (zie Tabel 3.21).

Ten slotte is een belangrijke bevinding dat er **geen** significante relatie bestaat tussen de mate van victimisatie en het oordeel van de Commissie Gelijke Behandeling in de betreffende zaak (Tabel 3.22). Er bestaat daarmee **geen** enkele steun voor de veronderstelling dat victimisatie een reactie vormt op valse beschuldigingen noch voor de stelling dat victimisatie vooral wordt gemeld door die werknemers die onterecht zouden klagen.

Tabel 3.21 Geen significante samenhang tussen organisatieomvang en victimisatie

	n	Sociale victimisatie	Werkgerelateerde victimisatie	Sociaal en werkgerelateerd
1 tot 5	8	4,3	3,8	4,0
5 tot 20	12	3,0	2,5	2,7
20 tot 50	16	3,7	3,6	3,6
50 tot 100	14	4,0	2,2	3,1
100 tot 500	26	3,2	2,8	3,0
500 tot 1000	9	4,7	1,8	3,3
1000 of meer	41	3,8	2,8	3,3
Significantie (anova)		.813	.665	.926

Tabel 3.22 Geen significante samenhang tussen CGB-oordeel en victimisatie

	n	Sociale victimisatie	Werkgerelateerde victimisatie	Sociaal en werkgerelateerd
Geen oordeel	32	4,6	3,0	3,8
Oordeel: geen onderscheid	37	3,6	2,6	3,1
Oordeel: onderscheid	56	3,3	2,8	3,0
Significantie (anova)		.100	.861	.369

In andere analyses wordt wel een aantal significante verbanden gevonden. Zo blijkt de mate van ondervonden victimisatie gerelateerd aan:

- De grond van de ongelijke behandeling. Bij ongelijke behandeling op grond van ras/nationaliteit, geslacht en ziekte of handicap, is meer sprake van victimisatie dan bij andere gronden (Tabel 3.23);
- Het hebben van (mogelijke) lotgenoten in de organisatie. Als er meer mensen in de organisatie werken die om dezelfde reden ongelijk behandeld kunnen worden, is minder sprake van victimisatie (Tabel 3.24);
- De bron van de ongelijke behandeling. Bij ongelijke behandeling die uitgaat van collega's of van de leidinggevende, is vaker sprake van vooral sociale victimisatie, dan wanneer de ongelijke behandeling vooral wordt geweten aan een regeling of aan de directie (Tabel 3.25);
- De aard van de ongelijke behandeling. Bij zaken die gaan om ongelijke bejegening treedt duidelijk meer victimisatie op dan bij zaken die ongelijke beloning of ongelijke behandeling bij ontslag betreffen (Tabel 3.26).

Tabel 3.23 Samenhang van victimisatie met grond van ongelijke behandeling

	n	Sociale victimisatie	Werkgerelateerde victimisatie	Sociaal en werkgerelateerd
Ras/nationaliteit	9	6,9	5,5	6,2
Geslacht	28	4,4	6,9	5,5
Handicap/chronische ziekte	24	4,5	4,4	3,6
Leeftijd	26	2,4	4,5	2,9
Arbeidsduur	15	3,2	2,4	2,0
Arbeidsovereenkomst	17	2,4	3,2	2,9
Significantie (anova)		.000	.003	.000

Tabel 3.24 Samenhang van victimisatie met het hebben van lotgenoten in de organisatie

Was u de enige vrouw/ oudere/gehandicapte/... in uw organisatie?	n	Sociale victimisatie	Werkgerelateerde victimisatie	Sociaal en werkgerelateerd
Enige	66	4,4	3,4	3,9
Kleine minderheid	40	3,3	2,6	2,9
Minderheid	17	2,4	1,4	1,9
Meerderheid	3	1,9	0,3	1,1
Significantie (anova)		.028	.014	.006

Tabel 3.25 Samenhang van victimisatie met de bron van de ongelijke behandeling

Door wie werd u ongelijk behandeld?	n	Sociale victimisatie	Werkgerelateerde victimisatie	Sociaal en werkgerelateerd
Directie	86	3,4	2,6	3,0
Leidinggevende	27	4,6	3,1	3,9
Collega's	4	7,5	4,4	5,9
Regeling	6	2,2	2,8	2,5
Significantie (anova)		.006	.531	.049

Tabel 3.26 Samenhang van victimisatie met de aard van het geschil

	n	Sociale victimisatie	Werkgerelateerde victimisatie	Sociaal en werkgerelateerd
Ongelijke beloning	33	2,6	2,5	2,6
(Vroeg)pensioen (bv. in sociaal plan)	13	3,0	1,2	2,1
Ontslag/contractverlenging	30	3,1	2,6	2,9
Aanpassing inhoud/omvang functie (m.n. ziekte zwangerschap)	17	5,2	4,6	4,9
Ongelijke bejegening	7	8,0	5,3	6,7
Significantie (anova)		.000	.001	.000

Waar we in het vorige hoofdstuk nog reden hadden om twijfel te uiten over de bevindingen van Bochhah (2006) – Was dit onderzoek wel representatief? – werpen de laatste cijfers nieuw licht op de zaak. De door ons verzamelde gegevens sluiten goed aan bij zowel de bredere onderzoeken naar victimisatie als bij de resultaten van het meer specifieke onderzoek door Bochhah naar victimisatie van zwarte werknemers. Bij het ter sprake brengen van of klagen over rassendiscriminatie treedt duidelijk veel vaker victimisatie op en vooral ook meer meervoudige victimisatie, dan bij het ter sprake brengen van andere vormen van ongelijke behandeling.

Uit een nadere bestudering blijkt bovendien dat de gevonden cijfers nog enigszins zijn vertekend. Wanneer we de individuele gevallen in de categorie nationaliteit/ras nader bekijken, dan valt op dat hier een zaak tussen zit waarbij in het geheel geen victimisatie is opgetreden. Deze zaak blijkt een Belgische docente te betreffen die een verzoek heeft ingediend om gelijke beloning ten opzichte van haar Nederlandse collega's. Een zaak van (on)gelijke behandeling naar nationaliteit dus. Alle andere zaken in deze categorie betreffen daarentegen juist duidelijk het onderwerp ras. Het gemiddelde victimisatiecijfer voor deze rasgerelateerde zaken valt daarmee nog hoger uit, namelijk 7,8 voor sociale victimisatie en 6,2 voor werkgerelateerde victimisatie. Kortom, bij de acht verzoeken over ongelijke behandeling op grond van ras blijkt sprake van sterk overeenkomstige ervaringen met een hoge mate van victimisatie.

Een dergelijke vertekening speelt bovendien omgekeerd. In enkele anders gecategoriseerde zaken lijken namelijk toch racistische motieven een rol te spelen. Een voorbeeld is de persoon die een klacht heeft ingediend wegens ongelijke behandeling op grond van het type arbeidscontract en die in deze categorie de hoogste mate van

victimisatie heeft ondervonden. Deze man heeft als tijdelijk medewerker te horen gekregen dat hij geen water in de kantine mag drinken en in plaats daarvan de kraan op de WC dient te gebruiken. Uit het dossier wordt duidelijk dat het hier om een zwarte man gaat en dat vanuit de commissie al eerder de vraag is gesteld of hier wellicht sprake was van ongelijke behandeling naar ras. Deze vraag is indertijd niet meer beantwoord.

3.7 Ontslag en ziekte

Waar in de bovenstaande analyses victimisatie in kaart is gebracht aan de hand van directe vragen daarover, worden in de literatuur nog twee belangrijk indicatoren van victimisatie besproken: ontslag en ziekte.

Onderstaande tabellen betreffen de vragen die we over deze onderwerpen hebben gesteld. We zien dat net als in eerdere onderzoeken een aanzienlijk aantal personen niet meer werkt bij de organisatie waartegen een verzoek is ingediend, maar ook dat het ontslag volgens de verzoekers in de meeste gevallen geen verband houdt met de klacht. Eén op de vijf respondenten heeft echter wel te maken gehad met een beëindiging van de aanstelling die volgens hen verband hield met het indienen van de klacht. Daarnaast geeft ongeveer 30 procent van de verzoekers aan zich ooit ziek te hebben gemeld als gevolg van spanning rond de ingediende klacht. De periode van ziekmelding varieert sterk, van één of enkele dagen tot meer dan een jaar.

Tabel 3.27 Werkt u op dit moment nog bij de werkgever waartegen u het verzoek heeft ingediend? (N=132)

	N
Ja	37
Nee, ik heb zelf ontslag genomen	15
Nee, ik ben door mijn werkgever ontslagen	42
Nee, mijn contract eindigde en is daarna niet verlengd (geen opdrachten gekregen)	18
Anders, namelijk	20
- inmiddels met (vervroegd) pensioen	7
- (nog) niet echt ontslagen maar op non-actief gezet of boventallig verklaard	5
- contract was al geëindigd	2
- anders	6

Tabel 3.28 Hield de beëindiging van uw aanstelling verband met het feit dat u een klacht had ingediend? (N=94)

	N
Nee, dat stond daar geheel los van	66
Ja, de beëindiging van mijn aanstelling was een direct gevolg	14
Ja, de klacht speelde een belangrijke rol bij het beëindigen	14

Tabel 3.29 Heeft u zich ooit als gevolg van spanningen rond uw klacht over ongelijke behandeling ziek gemeld? (N=132)

	N
Niet ziek gemeld	93
Wel ziek gemeld	39
- meer dan een jaar niet gewerkt	7
- meer dan zes maanden	3
- meer dan drie maanden	5
- meer dan een maand	11
- een week of meer	11
- minder dan een week	2

3.8 Terugkijkende beoordeling

Een laatste onderwerp in de enquête was de vraag hoe verzoekers zelf terugkijken op hun ervaringen met het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. Hebben zij het gevoel dat het uiteindelijk iets heeft opgeleverd en denken zij achteraf dat ze er goed aan hebben gedaan de ongelijke behandeling voor de CGB te brengen? De tabellen 3.30 en 3.31 geven een overzicht van de percentages positieve antwoorden op enkele stellingen over deze twee onderwerpen. Het nuttige resultaat van het aan de orde stellen van de ongelijke behandeling blijkt volgens veel verzoekers gering te zijn geweest. Een krappe helft van de respondenten stelt dat het klagen niets heeft opgeleverd. Dat betekent echter niet dat zij achteraf spijt hebben van het aan de orde stellen van de ongelijke behandeling. Bijna negen op de tien verzoekers vinden dat ze destijds de juiste beslissing hebben genomen om het verzoek bij de CGB in te dienen, de meeste zouden het in dezelfde situatie weer doen en ze zouden het ook andere aanraden. Uit aanvullende opmerkingen die tijdens de interviews werden gemaakt en uit de eerder besproken overwegingen om naar de CGB te stappen is duidelijk dat veel verzoekers de gang naar de CGB niet alleen beoordelen vanuit een eenvoudig

Dubbel de Dupe?

utiliteitsperspectief. Zoals in de voorstudie onder intermediairs al werd opgemerkt, voorziet een behandeling door de CGB ook in een belangrijke behoefte aan rechtvaardigheid en erkenning.

Tabel 3.30 Terugkijkende evaluatie resultaat (percentages eens, volledig eens, N=129-131)

	Percentage
Door mijn klacht is de ongelijke behandeling uiteindelijk gestopt	29
Ik heb uiteindelijk erkenning gekregen	48
Door mijn klacht hoeven anderen niet meer zoiets mee te maken	30
Mijn klagen over ongelijke behandeling heeft niets opgeleverd	43

Tabel 3.31 Terugkijkende evaluatie juiste stap (percentages eens, volledig eens, N=132)

	Percentage
Ik zou mensen die zich in een vergelijkbare situatie dit aanraden	79
Als ik weer in zo'n situatie terecht zou komen zou ik opnieuw een verzoek indienen	80
Achteraf bezien heb ik de juiste keuze gemaakt door mijn verzoek bij de CGB in te dienen	89
Het heeft zin om te klagen	86

3.9 Conclusie

Verreweg de meeste verzoekers kijken met tevredenheid terug op hun beslissing om de CGB in te schakelen. Ze vinden dat ze de juiste beslissing hebben genomen en ze zouden een dergelijke beslissing in een soortgelijke situatie weer maken. Dit betekent echter niet dat al deze verzoekers uiteindelijk hebben bereikt wat ze beoogden en dat de gang naar de CGB geen problemen heeft opgeleverd. In tegendeel. Een groot gedeelte van de verzoekers heeft tijdens het doorlopen traject victimisatie ervaren en voor een deel was die victimisatie uitgebreid en ernstig. De institutionele bescherming tegen victimisatie schoot voor hen duidelijk te kort.

Daarbij moet echter worden bedacht dat het in dit onderzoek uitsluitend ging om respondenten die uiteindelijk bij de CGB zijn beland. Het is aannemelijk dat er in dezelfde periode ook vele werknemers zijn geweest die juist positieve ervaringen met het aan de orde stellen opdeden, en die mede daardoor de gang naar de CGB niet meer hoefden te maken. We komen in de volgende deelonderzoeken op dit onderwerp terug.

Dit deelonderzoek laat echter zien dat victimisatie in Nederland geen incidenteel verschijnsel is, dat victimisatie ernstige vormen kan aannemen en dat bepaalde risicocategorieën bovengemiddeld worden getroffen. Het gaat dan vooral om ongelijke behandeling die de gronden ras, geslacht, of handicap en chronische ziekte betreft, en om situaties waarin de betreffende werknemer er relatief alleen voor staat.

Daarnaast laat het onderzoek zien dat de institutionele bescherming tegen victimisatie in Nederland ernstig tekort kan schieten en dat werknemers zich soms nauwelijks beschermd weten. Veel verzoekers hebben ervaren dat het aanklaarten van problemen op de werkvloer weinig oploste en dat actoren van wie zij bescherming verwachtten nauwelijks soelaas boden. Externe actoren zoals arbodiensten, vakbonden en rechtsbijstandverleners deden volgens de verzoekers vaak weinig en een beroep op hun hulp leidde niet zelden tot verdere victimisatie. Bij een beroep op interne actoren was de kans op effectieve hulp niet groter en kwam het bovendien voor dat de actor waarvan bescherming werd verwacht zich juist tegen de werknemer keerde.

Dit gebrek aan bescherming in het traject voorafgaand aan de CGB-verzoeken ging overigens niet alleen ten koste van de verzoekers zelf. Duidelijk is dat een verzoek bij de CGB vaak volgde op een teleurstellend voortraject en dat ook werkgevers gebaat zijn bij een snelle en adequate afhandeling van geschillen. De indruk bestaat dat het in veel van de onderzochte gevallen helemaal niet tot inschakeling van de CGB had hoeven komen.

4 Victimisatie ervaren: de casestudy onder verzoekers

In het voorgaande hoofdstuk is inzicht verkregen in de victimisatie die CGB-verzoekers ervaren en in de achtergrondfactoren die daarbij een rol spelen. Dit overzicht dat is gebaseerd op de telefonische enquête is echter vooral cijfermatig, en het biedt weinig inzicht in de wijze waarop victimisatie in de praktijk tot stand komt. Om deze lacune in te vullen, is in aansluiting op de telefonische enquête een kwalitatieve casestudy uitgevoerd. Dit hoofdstuk doet verslag van deze casestudy en bestaat uit zeven paragrafen.

In paragraaf 4.1 wordt eerst de methode van de casestudy toegelicht, waarbij onder meer wordt ingegaan op de casusselectie. Hierop volgen vier casusparagrafen waarin steeds één casus uitgebreid wordt gepresenteerd aan de hand van gesprekken met de betrokken partijen. Na deze vier uitgebreide casusparagrafen worden in paragraaf 4.6 nog enkele aanvullende casussen in verkorte vorm besproken. Ten slotte biedt paragraaf 4.7 een samenvattende bespreking.

4.1 Methode van onderzoek

De casestudy volgde op de telefonische enquête onder verzoekers en had als doel meer inzicht te krijgen in de wijze waarop victimisatie in de praktijk tot stand komt. In dat kader werden vooral drie typen casussen als bijzonder relevant beschouwd, te weten:

- Casussen waarbij in de telefonische enquête ernstige victimisatie was gerapporteerd en waarbij sprake was van een van de gronden ras, geslacht, handicap (de drie gronden waarbij victimisatie relatief vaak bleek op te treden);
- Casussen die tot deze drie risicocategorieën behoorden, waarbij door de respondenten juist geen of minder victimisatie was gerapporteerd (vraag: waarom was het daar toch goed gegaan?);
- Casussen die niet tot deze drie risicocategorieën behoren, maar waarbij door de respondenten wel ernstige victimisatie was gerapporteerd (vraag: waarom was daar toch sprake van ernstige victimisatie?).

Toepassing van deze selectiecriteria leidde in eerste instantie tot een longlist van 24 casussen, die elk tot één van deze categorieën behoorden.

Dubbel de Dupe?

Van de 24 casussen in deze longlist zijn vervolgens zowel de resultaten van de telefonische enquête als de achterliggende CGB-dossiers bestudeerd om tot een verdere selectie te komen. Daarbij werden vier criteria gehanteerd:

- Was de casus eenduidig te categoriseren als behorende tot één van de drie categorieën?
- Kon de victimisatie worden onderscheiden van de ongelijke behandeling die aan het verzoek ten grondslag lag?
- Was de persoon om wie het ging na het indienen van het verzoek nog langere tijd in dienst van de organisatie gebleven; had de mogelijkheid van victimisatie gedurende langere tijd bestaan?
- Had de casus een toegevoegde waarde ten opzichte van andere casussen; leidde selectie van de casus niet tot verdubbeling.

Dit selectieproces aan de hand van de reeds beschikbare informatie uit de interviews en de dossiers leverde het volgende op. In de eerste plaats werden zes casussen geselecteerd voor bestudering in de vorm van een uitgebreide casestudy. In de tweede plaats vormde de uitgevoerde bestudering van de dossiers in drie gevallen aanleiding om een korte 'casestory' op papier te zetten: een kort verhaal over de casus en over het inzicht dat de bestudering van het CGB-dossier had opgeleverd.

Voor de zes voorgenomen casestudy's werd per casus eerst de betrokken verzoeker benaderd voor toestemming met en medewerking aan de casestudy. Vier van de zes verzoekers stemden hiermee in. Dit betekende dat met hen een uitgebreid interview werd afgenomen en dat daarnaast werd getracht ook een interview te houden met een relevante vertegenwoordiger van werkgeverszijde. Dit laatste bleek in drie van de vier gevallen mogelijk. Bij het vierde interview bleek niemand van werkgeverszijde tot medewerking bereid, maar werd een interessante tweede visie op de casus verkregen van een collega van de verzoekster. De vier zo ontstane casestudy's worden in de volgende paragrafen 4.2 tot en met 4.5 gepresenteerd. Dit gebeurt steeds door eerst het verhaal van de verzoeker te presenteren en vervolgens het verhaal van de andere geïnterviewde. Elk verhaal is door de onderzoeker opgetekend aan de hand van een uitgebreid persoonlijk gesprek. Vervolgens is dit opgetekende verhaal door de geïnterviewde persoon nagelezen en waar deze dat nodig achtte gecorrigeerd of bijgesteld. Er is bewust voor gekozen de verhalen naast elkaar te presenteren en er is geen poging ondernomen om per casus de eventuele spanningen tussen de verhalen op te lossen.

Na de presentatie van de casestudy's volgt in paragraaf 4.6 een presentatie van de drie casestory's die aan de hand van de dossiers kunnen worden verteld. Daarbij wordt bovendien kort ingegaan op de twee casussen waarbij deelname aan een uitgebreidere casestudy uiteindelijk werd geweigerd. Ook deze weigeringen boden namelijk een interessant inzicht in de thematiek van victimisatie.

4.2 Casus 1: De heer H wordt ziek

Het verhaal van de heer H

De heer H start in 2002 als docent bij een grote onderwijsinstelling. Hij heeft daarvoor als leidinggevende bij een andere onderwijsinstelling gewerkt, waar hij in een kantoorbaan een nogal gespannen periode heeft meegemaakt en hij begint met enthousiasme aan z'n nieuwe functie. Twintig tot zesentwintig uur in de week geeft hij (theorie)onderwijs en daarnaast gaat hij aan de slag in een werkgroep over onderwijsvernieuwing die zich onder meer richt op zelfstandig studeren en projectonderwijs.

De onderwijsinstelling heeft zo'n zeven- à achtduizend leerlingen en de heer H werkt op een grote locatie waar verschillende opleidingen worden gegeven. De opleiding waarbij hij betrokken is, wordt verzorgd door een beperkt team van negen docenten die gezamenlijk alle vakken geven en dat onder leiding staat van een teamleider. Het team maakt op zijn beurt onderdeel uit van een grotere eenheid die geleid wordt door een directeur.

Als lid van het team maakt de heer H tijdens zijn werk voornamelijk gebruik van de onderwijsruimten. Daarnaast is er een werkkamer met flexplekken en wordt een deel van het werk thuis gedaan.

Kort na zijn aanstelling krijgt de heer H last van hoofdpijnaanvallen die hij aanvankelijk niet goed thuis kan brengen. De huisarts denkt in eerste instantie aan spanningshoofdpijn, mogelijk verband houdend met zijn vorige functie, maar na verloop van tijd wordt duidelijk dat het om migraine gaat. In 2003 zijn die migraineaanvallen nog minder frequent, circa eenmaal in de twee maanden, maar in de loop der tijd neemt die frequentie toe tot drie à vier keer per maand. Hierdoor valt hij regelmatig uit voor ingeroosterde lessen. Deze uitval leidt tot frictie met de collega's, die gevraagd worden in te vallen, en tot mopperende leerlingen.

De heer H neemt naar eigen zeggen na enige tijd zelf het initiatief om een structurele oplossing te zoeken. Zo stelt hij voor een 'backup systeem' in te voeren

Dubbel de Dupe?

waarbij er steeds reservedocenten aanwezig zijn om de uitval van docenten – niet alleen van hemzelf – beter op te vangen. De collega's en leidinggevende willen hier echter niet aan meewerken.

De verhouding met de leidinggevende en de directeur is op dat moment nog redelijk goed. Men praat gewoon met elkaar, al heeft de heer H het gevoel dat er met zijn opmerkingen vaak weinig wordt gedaan.

In april 2007, in een periode waarin de teamleider wegens langdurige ziekte niet beschikbaar is, moet de heer H onverwachts bij de directeur komen. Hij krijgt dan te horen dat de collega's helemaal niet meer bereid zijn voor hem in te vallen en dat de beslissing is genomen om hem niet langer in het onderwijs in te zetten. Deze maatregel wordt bovendien snel doorgevoerd. Het concrete verzoek aan de heer H is om nog één week zijn onderwijs te verzorgen en dan na de vakantie niet meer op zijn locatie terug te komen, maar direct te beginnen in een kantoorbaan op een andere locatie in een naburige gemeente op zo'n tien kilometer afstand.

De heer H beseft dat dit betekent dat hij een essentieel deel van zijn werk dreigt te verliezen en denkt dat hiermee waarschijnlijk ook een traject naar ontslag wordt ingezet. Hij besluit daarom niet direct mondeling, maar later en schriftelijk op de beslissing van de directeur te reageren. Gezien de dreigende situatie neemt hij ook een advocaat in de arm. Deze advocaat adviseert de heer H om in eerste instantie een klacht in te dienen bij de interne klachtencommissie van de instelling en daarnaast de beslissing van de leidinggevende op te volgen en zich na de vakantie op de nieuwe locatie te melden. Dat doet de heer H, maar wanneer hij zich op de betreffende dag op de nieuwe locatie meldt, is daar volgens hem niets geregeld. Er is geen werkplek en men geeft aan dat men niet eens wist dat hij kwam. De heer H meldt zich daarop ziek en maakt een afspraak met de bedrijfsarts. De bedrijfsarts geeft hem na enige tijd het advies om weer aan het werk te gaan en dat doet de heer H. Omdat op de nieuwe locatie nooit iets voor hem is geregeld en ze daar ook helemaal niet op hem rekenen, gaat hij naar zijn oude gebouw. Daar wordt hij echter al snel gebeld door zijn teamleider die nog steeds ziek thuis is, en hij krijgt de opdracht om het gebouw onmiddellijk te verlaten.

Er wordt nu duidelijk een traject richting ontslag ingezet, maar de klacht van de heer H wordt eerst nog behandeld door de interne klachtencommissie. De heer H besluit om naar de zitting van die commissie zijn advocaat mee te nemen. Dit blijkt niet veel te baten, want deze commissie geeft de werkgever gelijk. Het feit dat hij de advocaat heeft meegebracht zorgt echter voor een ernstige verharding van de verhoudingen. Volgens

de directeur is het meebrengen van de advocaat geen stijl en maakt de heer H hiermee de relatie kapot.

Na deze gebeurtenis zijn er volgens de heer H diverse ontwikkelingen.

De heer H die nog in dienst is van de instelling komt nog met enige regelmaat op zijn werk langs om eventuele post op te halen, maar op een gegeven moment blijkt er helemaal geen post meer in zijn postvakje te komen.

In het team van docenten, waarvan hij deel uitmaakte, ontstaan twee kampen. In een kleiner groepje van drie personen blijkt over hem te worden geroddeld en vooral één collega waarmee hij het toch al niet goed kon vinden blijkt zich systematisch negatief over hem te uiten. Alles wat in het verleden fout is gegaan, wordt hem in de schoenen geschoven.

Het andere deel van de groep, bestaande uit mensen die hem eigenlijk altijd goed waren gezind, neemt in de loop van de tijd echter ook duidelijk meer afstand. Na een tijdje zegt ook één van deze collega's dat hij hem liever niet meer op het werk ontmoet. Hij geeft daarbij in vertrouwen de reden voor deze afstandelijkheid: "ik kan de volgende zijn".

De directeur spreekt de heer H op 14 juni 2007 op intimiderende wijze aan met de woorden "pas maar op, we hebben nog een andere agenda en dan kom je er niet zo best af".

Nabeschouwend stelt de heer H dat langzaam maar zeker een horrorachtige omgeving werd gecreëerd.

Na de behandeling door de interne commissie wendt de heer H zich op advies van zijn advocaat tot twee partijen: de CGB en de landelijke Commissie van beroep BVE. Deze commissie verklaart zijn zaak op 31 juli 2007 niet ontvankelijk, omdat zij het geoorloofd acht dat de heer H tijdelijk tot de zomervakantie uit zijn lesgevende taken vrijgesteld blijft. Zij merkt echter tevens op dat de zaken anders komen te liggen wanneer deze vrijstelling na 1 augustus 2007 (dus één dag later) wordt verlengd, omdat dan sprake kan zijn van een structurele vrijstelling die als schorsing kan worden aangemerkt.

Tot beëindiging van de vrijstelling van onderwijs komt het echter niet meer. In plaats daarvan, valt twee weken later, op 14 augustus een ontslagbrief in de bus, met de mededeling dat de heer H per 1 december 2007 wordt ontslagen, "op grond van het feit dat kan worden vastgesteld dat de arbeidsverhouding zodanig is verstoord, dat er géén vertrouwen meer is in een succesvolle voortzetting van uw dienstverband bij het [naam onderwijsinstelling]".

Dubbel de Dupe?

De heer H bespreekt vervolgens de situatie met de CGB en stemt in met een mediation-traject. Dit voorstel wordt ook door de instelling aanvaard; schoorvoetend, zo begrijpt hij van enkele collega's.

Het mediation-traject biedt uiteindelijk enig soelaas. Er wordt overeengekomen dat de dienstbetrekking wordt beëindigd per 1 april 2008, dat er wordt geïnvesteerd in een outplacement traject, dat de instelling een deel van de advocaatkosten vergoedt en dat er een ontslagvergoeding wordt betaald. Daarmee lijkt uiteindelijk iedereen tevreden, al kost het volgens de heer H nog wel wat energie om de instelling tot daadwerkelijke uitbetaling van de overeengekomen bedragen te brengen.

Als nawoord kan nog worden gemeld dat de migraineklachten van de heer H na beëindiging van zijn actieve diensten zijn verminderd (weer tot het niveau van eenmaal per drie maanden) en dat hij momenteel in gesprek is over een mogelijke nieuwe baan, bij een nieuwe werkgever. Deze werkgever heeft hij over het conflict verteld en men is overeengekomen dat eventuele referenties niet bij de vorige werkgever zullen worden opgevraagd maar bij de werkgever die de heer H daarvoor had.

De reactie van de directeur van de heer H

Voor het verkrijgen van een beter inzicht in de positie en visie van de verweerder, is contact gezocht met de directeur. Uitgaande van de reeds verkregen informatie is hem gevraagd naar zijn visie op het gebeurde en is ook ingegaan op de meer algemene bescherming die werknemers bij deze instelling kunnen verwachten.

Kernachtig geformuleerd meent de directeur dat het vooral de heer H zelf is geweest, die de situatie onhoudbaar heeft gemaakt. Volgens de directeur is de lesuitval vanaf het begin door alle betrokkenen als een gezamenlijk probleem beschouwd en zijn er ook gezamenlijke oplossingen gezocht. Collega's vingen de lessen op en omdat de migraineaanvallen vaak in het midden van de week plaatsvonden zijn afspraken gemaakt over het opnemen van een dag onbetaald verlof en daarnaast het creëren van een vaste dag voor niet lesgebonden activiteiten. Dit bleek na een tijdje echter minder goed te werken, omdat de migraineaanvallen zich verschoven naar die dagen dat de heer H wel les behoorde te geven.

Ook was er een ontwikkeling dat de heer H in toenemende mate zijn andere verplichtingen niet meer nakwam en kreeg hij veel conflicten met allerlei mensen in zijn werkomgeving; niet alleen met zijn collega's, maar ook met leerlingen en ouders van leerlingen. Volgens de directeur verziekte hij hiermee de sfeer.

De directeur vond het op een gegeven moment zijn verantwoordelijkheid om in te grijpen. De lessen moesten doorgaan, zeker voor de examenklassen en dit was de reden om de heer H van zijn onderwijstaken te ontheffen. Dit besluit kan volgens de directeur ook niet geheel onverwacht zijn gekomen omdat er voor die tijd al regelmatig in goed overleg over de problemen was gesproken. De situatie dicteerde wel dat het besluit snel werd doorgevoerd, maar de heer H heeft nog wel de gelegenheid gekregen zijn taken goed over te dragen aan andere docenten, wat hij ook heeft gedaan.

Op het moment dat deze ontheffing werd ingevoerd, was er volgens de directeur nog geen sprake van een aansturen op een permanente ontheffing of zelfs ontslag. Met de wijze waarop de heer H vervolgens reageerde, heeft hij echter “zijn eigen glazen ingegooid”. Hij heeft “bijzonder defensief gereageerd” door direct een advocaat in de arm te nemen en zowel de interne als de externe commissie als ook de CGB aan te schrijven, zonder eerst de geëigende interne communicatie te zoeken.

Hierdoor verslechterden de verhoudingen snel. De heer H wist geen maat meer te houden. De interne commissie bestaande uit externe leden – een arts, een jurist en een vertegenwoordiger van de bonden – gaf de werkgever gelijk en ook bij de externe commissie ving de heer H bot, maar hij bleef zich verzetten en ging ook steeds verder in zijn verwijten. “Hij heeft alles uit de kast gehaald”. “We vielen van onze stoel”. Zo bracht hij op een gegeven moment naar voren dat er ook sprake zou zijn van seksuele intimidatie door een collega. “Hij vertelde forse leugens”. “We konden alles weerleggen”.

Wat betreft de kantoorfunctie op de andere locatie die aan de heer H was aangeboden stelt de directeur: “er waren bureaus en er waren computers, maar hij is hier nooit geweest”. Het plaatsen van de heer H op een andere locatie was om te zien of hierdoor de spanningen in het team zouden verminderen en om te kijken of hierdoor ook de migraineaanvallen van de heer H zouden afnemen. Vervolgens zouden er nadere afspraken gemaakt worden over de taakhervatting. Tot die tijd zou de heer H zijn taken vervullen die in verband met zijn veelvuldig ziekteverzuim waren blijven liggen.

Het inschakelen van de advocaat is volgens de directeur (inderdaad) een belangrijke factor geweest in de escalatie van het conflict. Het was dé reden om de communicatie met de heer H zelf stop te zetten. “Bilateraaltjes rond een advocaat doen we gewoon niet”. “Zodra een advocaat om de hoek komt kijken, gaan alle kleppen dicht en wordt alleen nog gesproken met de advocaat”. Dat maakte het ook onmogelijk om verder samen naar een oplossing te zoeken.

Wanneer de heer H vanaf het begin al angst had voor het verlies van z'n baan, dan is dat volgens de directeur erg vreemd. In het onderwijs wordt eigenlijk vrijwel nooit

iemand snel ontslagen en het was ook helemaal niet de bedoeling de heer H permanent van zijn lessen af te halen.

De rol van de mediator in de uiteindelijke afronding van het geschil wordt ook door de directeur bijzonder gewaardeerd. Deze mediator had ook duidelijk begrip voor de positie van de werkgever en heeft de verzoeker een aantal keren gewezen om het eigen gedrag met opmerkingen als “u heeft problemen met alles” en “bedenk eens wat u allemaal gedaan heeft”.

De conclusie van de directeur is dat de heer H zeker een goede docent was, “met zijn lesgeven op zich was niks mis”, maar dat ze hem uiteindelijk wel moesten laten vallen.

4.3 Casus 2: De heer V bewaakt zijn recht

Het verhaal van de heer V

Eind negentiger jaren werkt de heer V bij een lokale overheidsorganisatie met een uitvoerende taak. Hij is daar adjunct-directeur en is ingeschaald in salarisschaal 12. In zijn functie zal hij met zestig jaar zijn pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Dat is vijf jaar later dan de meeste andere medewerkers in de organisatie, die in verband met de fysieke belasting van hun uitvoerende taken al met vijfenvijftig jaar met pensioen kunnen.

In 2000 komt het tot een fusie met twee soortgelijke organisaties bij andere gemeenten in de regio, waarbij de directeur van een andere gemeente directeur van de nieuwe gefuseerde organisatie wordt. Ook deze directeur heeft vanwege zijn bestuurlijke taken een pensioengerechtigde leeftijd van zestig jaar. De adjunct-directeuren uit de andere organisaties behouden in de nieuwe organisatie ieder hun oorspronkelijke individuele pensioengerechtigde leeftijd van veelal vijfenvijftig jaar, waardoor de heer V samen met de directeur en slechts enkele anderen vijf jaar langer naar zijn pensioen zal moeten uitzien. Daarnaast wordt de heer V in het kader van de reorganisatie uit zijn functie als adjunct-directeur, teruggeplaatst naar een lagere functie, waarbij het argument is dat het managementteam in de nieuwe organisatie anders te omvangrijk wordt. De heer V accepteert op dat moment nog de regels zoals ze zijn.

Daar komt echter verandering in wanneer zich na enkele jaren een bijzonderheid voordoet. Het fusieproces van de drie organisaties verloopt namelijk verre van vlekkeloos en wanneer hiernaar een extern onderzoek plaatsvindt, leidt dit tot een voor

de directeur en het managementteam vernietigend rapport. De directeur blijkt niet meer te handhaven en het regiobestuur grijpt in. Dit doet het bestuur echter op een verhullende wijze. De directeur wordt in de gelegenheid gesteld om op 55-jarige leeftijd gebruik te maken van een recht op vervroegd pensioen. Daarbij wordt van de directeur met alle eerboden afscheid genomen, inclusief een Koninklijke onderscheiding.

Dit alles vindt de heer V opmerkelijk. Hij weet namelijk dat de directeur – net als hijzelf – eigenlijk pas met zestig jaar met pensioen had kunnen gaan en hij ziet een precedent. Als het bestuur voor deze directeur een uitzondering kan maken, moet hijzelf toch ook op korte termijn met pensioen kunnen.

De heer V dient in januari 2004 een verzoek in bij het bestuur om ook met 55 jaar met pensioen te kunnen. Het bestuur bevestigt in april 2004 de ontvangst van het verzoek. Vrij snel na het indienen van dit verzoek volgt een eerste gesprek met het bestuur, maar, de heer V stelt in de maanden daarna vast dat het bestuur nooit formeel over zijn verzoek beslist. Hij vermoedt hierin na verloop van tijd opzet. Het lijkt een “een vertragingstactiek”. Omdat antwoord uitblijft – ondanks herhaalde verzoeken hiertoe door de heer V – dient hij uiteindelijk in juli 2006 een verzoek in bij de ombudsman, die hem in oktober van dat jaar gelijk geeft. De heer V heeft dan al het gevoel dat de organisatie hem zijn aandringen op vroegpensioen en de gang naar de ombudsman zeer kwalijk neemt.

In de periode waarin hij wacht op een oordeel over zijn verzoek, maakt de heer V in 2005 aan zijn werkgever melding van werkgerelateerde gezondheidsklachten, “in relatie tot het ondervonden slechte management van de afgelopen jaren”. In de gesprekken die daarop volgen met de nieuwe directeur krijgt hij de indruk dat deze het hem vanwege de aangespannen procedures “zo moeilijk mogelijk probeert te maken”, en aanstuurt op “een verkapt ontslag”. Zijn eigen voorstellen en alternatieven voor omgang met de problematiek worden volgens hem “gewoon niet eens overwogen”. In een gesprek wordt door de nieuwe directeur vastgesteld dat de heer V een belangrijk deel van zijn functie onder de gegeven omstandigheden niet meer zal kunnen vervullen en de heer V gaat hiermee in eerste instantie akkoord. De dag daarop krijgt hij echter de consequenties te horen, namelijk dat hij “permanent voor dit deel van zijn werk wordt uitgesloten”. Hierop geeft de heer V vervolgens aan toch niet met het voorstel akkoord te kunnen gaan.

Daarna krijgt de heer V een aanbod voor een andere functie in een andere organisatie. Hij weigert dit aanbod, omdat hij het ziet als een poging om van hem af te komen en omdat het accepteren van die functie betekent dat hij “nog tot 67 door had moeten werken”. Tot de overplaatsing komt het daarom ook niet, maar de heer V wordt

Dubbel de Dupe?

hierop door de leiding wel afgeschilderd als “gefrustreerd”. Dit “brandmerk” zal de heer V nu in zijn verdere loopbaan aanzienlijk gaan schaden.

In oktober 2006, in aansluiting op het oordeel van de ombudsman, volgt in het kader van de overgang naar een nieuw functiewaarderingsstelsel een nieuwe inschaling van de functie van de heer V. Hij krijgt dan te horen dat zijn functie op niveau 8 is ingeschaald, vier niveaus lager dan waarop hij ooit is aangenomen. Wanneer de heer V naar aanleiding hiervan een bezwaar indient, bij de bezwarencommissie, krijgt hij gelijk. Zijn werkgever weigert hem echter volledig te rehabiliteren. Bovendien weigert de werkgever de heer V na herstel van zijn arbeidsgerelateerde klachten weer volledig in zijn oude functie aan te stellen, hoewel hij zich erop beroept dat in het verleden in soortgelijke gevallen van ziekte dit wel altijd is gebeurd.

Omdat de zaak rond het verzoek om vroeg pensioen ook nog niet is opgelost en de heer V meent dat zijn conflict te maken heeft met ongelijke behandeling naar leeftijd, dient hij in januari 2007 een verzoek in bij de CGB. Dit verzoek wordt door de CGB echter niet in behandeling genomen, omdat de CGB meent dat dit eerder een zaak is voor de bestuursrechter. Voordat de CGB dit vaststelt, vraagt de heer V in een brief aan de CGB in maart 2007 echter om bespoediging van de behandeling van de zaak in verband met bovengeschetste repercussies die er volgens hem op zijn gericht te voorkomen dat hij de procedure succesvol zal afronden. Hoewel de CGB de vroegpensioenzaak dus niet in behandeling neemt, ziet zij in deze tekenen van victimisatie wel een reden om actie te ondernemen en zij biedt de heer V mediation aan.

Dit mediation-traject start in juli 2007, juist op het moment dat het gehele personeel collectief ontslag wordt aangezegd in verband met een nieuwe fusie. De mediation wordt kort daarop stopgezet. Hiertoe besluit de heer V naar eigen zeggen zelf, onder meer omdat zijn lopende bezwaarschriften anders in de doofpot dreigen te belanden bij de nieuwe werkgever en hij “nattigheid voelt” op het moment dat hem wordt verweten dat hij ruggespraak heeft gehouden met mensen uit de ondernemingsraad.

In dezelfde periode solliciteert de heer V intern naar de positie van hoofd van zijn afdeling. Hij krijgt de volgende dag echter al te horen dat de directeur zijn brief onmiddellijk uit de sollicitatieprocedure heeft verwijderd, omdat hij hem voor deze functie volledig ongeschikt acht. De heer V gaat hierop, zoals hij het zelf zegt, “uit z’n dak op de afdeling”, in de zin dat hij al zijn collega’s betreft bij de afwijzing en de wijze waarop hij is afgewezen.

Hierop wordt de heer V “terzijde geroepen” door het zojuist nieuw benoemde hoofd van de afdeling – de enige concurrent in de sollicitatieprocedure. Hij krijgt te horen dat hij een andere werkplek krijgt; “Ik moest van de zaal af”. Niet langer zit hij

tussen zijn collega's, maar hij krijgt een kamer elders in het gebouw. Hoewel de heer V eerder zelf had aangedrongen op een betere werkplek, was daar tot dan toe niet op gereageerd. Nu ziet hij het feit dat hij apart moet gaan zitten als een poging hem van zijn collega's te isoleren en dit wordt volgens hem ook door zijn collega's zo gezien.

In een beoordeling die in november 2007 plaatsvindt, wordt glashelder duidelijk dat de leiding de heer V een aantal zaken in hoge mate verwijt. De heer V krijgt in dit formele gesprek, dat onder meer van belang is voor zijn functioneringstoelage na de reorganisatie "de slechtste beoordeling ooit"; "ik geloof dat nooit iemand in de geschiedenis, hier, zo'n slechte beoordeling heeft gehad". Volgens het opgemaakte rapport functioneert de heer V onder meer "zwaar onvoldoende" op het gebied "contacten". Het wordt de heer V kwalijk genomen dat hij de aangeboden functie niet heeft geaccepteerd en het ter sprake brengen van de afwijzing van zijn sollicitatie op de afdeling wordt "provocerend" genoemd. Hem wordt ook verweten dat hij het nieuwe hoofd in diskrediet heeft willen brengen. De beoordeling heeft voor de heer V directe consequenties in de zin dat hij ter waarschuwing geen aanpassing van zijn prestatietoelage krijgt. Het betreft hier een prestatietoelage die meerdere oudgedienden hadden ontvangen na de geslaagde eerdere fusie. Zelfs als hij bij een beoordeling in de nabije toekomst toch weer een goede beoordeling krijgt, zal hij de voornoemde aanpassing niet gecompenseerd krijgen.

De heer de V werkt nog steeds bij de organisatie. Hij is inmiddels, twee jaar na zijn eerste gang naar de ombudsman, al vijf rechtszaken aangegaan, over diverse van de voornoemde conflicten. Hij geeft aan weinig vertrouwen meer te hebben in de leiding. Als het om belangrijke zaken gaat, neemt hij niet langer genoeg met informele toezeggingen. Zo heeft hij in een rechtszaak rond de laatste reorganisatie in juli 2007 een schriftelijke toezegging bedongen dat zijn diverse juridische en financiële claims overgaan op de nieuwe organisatie.

De reactie van de personeelsfunctionaris van de heer V

De personeelsfunctionaris van de organisatie, die het meest betrokken is geweest in de geschillen met de heer V, is inmiddels werkzaam voor een andere organisatie, maar hij is zeker bereid aan het onderzoek mee te werken. De gebeurtenissen rond de heer V heeft hij met veel professionele belangstelling gevolgd.

Wanneer de personeelsfunctionaris gevraagd wordt wanneer de geschillen met de heer V zijn begonnen, stelt hij dat er al wel wat kleinere akkefietjes waren geweest, maar dat het echte geschil ontstond met de voorkeursbehandeling van de toenmalige directeur in 2004. De heer V heeft toen gedacht "dat wil ik ook".

Dubbel de Dupe?

Naar aanleiding van het verzoek dat de heer V toen indiende, is er weliswaar een eerste gesprek geweest, maar het bestuur heeft het verzoek daarna veel te lang laten liggen. Dit kwam vooral ook door persoonlijke omstandigheden binnen het bestuur: ziekte van de bestuurssecretaris. In de organisatie zelf had men hier in die tijd echter geen zicht op en men heeft om die reden geen actie kunnen ondernemen om de behandeling van dit verzoek te bespoedigen.

De zaak is daardoor pas na twee jaar intern opgepakt, toen de heer V de klacht opnieuw had aangekaart. Op dat moment “boterde het echter niet meer zo tussen [de heer V] en de afdeling”. De heer V zonderde zich volgens de personeelsfunctionaris af van de rest en dit leidde tot problemen bij de werkverdeling en in de bereikbaarheid van de afdeling. De verdere gebeurtenissen – rond de veranderingen in de functie van de heer V, rond de voorstellen om hem over te plaatsen en rond de beoordelingen van zijn werk – moeten ook vooral in dat licht worden gezien.

De personeelsfunctionaris erkent dat de organisatie in het gehele traject fouten heeft gemaakt. De heer V heeft gelijk als hij opmerkt dat de vroege pensionering van de directeur indertijd niet in overeenstemming was met de regelgeving; het betrof een individuele afspraak. Hij heeft ook gelijk waar het gaat om het feit dat de behandeling van zijn verzoek veel te lang op zich heeft laten wachten. Daarnaast is ook de veel te lage inschaling van de functie van de heer V achteraf gezien iets wat ze “niet hadden moeten doen”. Deze inschaling gebeurde vanuit een zekere frustratie in de organisatie en was inderdaad objectief onjuist. De personeelsfunctionaris heeft er achteraf spijt van dat hij zich toen door de directeur heeft laten leiden bij het te laag inschalen van de functie. “Ik heb toen een stomme fout gemaakt”.

De weigering van de heer V als sollicitant op de functie als hoofd, echter, is volgens de personeelsfunctionaris volstrekt logisch geweest. Op het moment dat dit speelde was de wijze waarop de heer V zich gedroeg niet meer zo als je van iemand van zijn niveau mocht verwachten. Hij wilde “niet meer meedenken” en hij was “onrust aan het stoken op de afdeling”. Zo iemand kan je geen hoofd van een afdeling maken en dat is door de directeur ook duidelijk verwoord: “Weet u wel hoe u zich gedraagt [...] zo iemand wil ik niet in mijn managementteam.”

De geschillen kunnen volgens de personeelsfunctionaris dan ook zeker niet eenzijdig als pesterijen en sancties vanuit de werkgever worden beschouwd. Het aanbod voor de functie bij de andere organisatie, bijvoorbeeld, was indertijd zeker oprecht. De heer V functioneerde in die tijd niet optimaal, in de zin dat zijn productiviteit aantoonbaar achterbleef. Hij gaf daarbij zelf aan dat hij sommige eenvoudige taken in zijn pakket niet

leuk en uitdagend meer vond. De aangeboden overstap naar de andere organisatie sloot volgens de personeelsfunctionaris direct daarop aan. Er speelde inderdaad wel de gedachte dat men bij een overstap van de heer V af zou zijn, maar de functie die daar vacant was omvatte precies het type complexe zaken dat de heer V het liefst deed. Het was daarmee een goede oplossing voor beide partijen en door niet op dat aanbod in te gaan heeft hij volgens de personeelsfunctionaris “een kans laten liggen”.

De verhoudingen waren verstoord en de heer V vertrouwde het niet. Hoewel hem werd aangeboden dat hij er op proef kon beginnen en hem een terugkeeroptie werd geboden, was het “niet meer mogelijk hem te overtuigen”. Dat was volgens de personeelsfunctionaris jammer, want “het was een reëel aanbod”. “Hij was daar gelukkiger geworden”. Uiteindelijk zorgde het aanbod van de andere functie niet voor een oplossing maar tot een verdere verheviging van het conflict omdat de heer V nog meer wantrouwen kreeg.

Het steeds meer uit de hand lopen van het conflict had volgens de personeelsfunctionaris ook veel te maken met dit toenemende wantrouwen. In reactie op elkaar, zetten zowel de heer V als de organisatie de hakken steeds verder in het zand en het werd steeds minder goed mogelijk om zaken op een informele manier op te lossen. Alle communicatie verliep schriftelijk en moest juridisch worden dichtgetimmerd en je kon niet meer zeggen “joh, kom eens langs om te praten”. Dit werd nog verergerd doordat de heer V steeds meer formele procedures startte en daarbij ook overging tot het leggen van dwarsverbanden tussen die procedures. Hij gebruikte ervaringen uit de ene procedure als munitie in de andere procedures en hij leek ook voortdurend op zoek “naar nieuwe munitie, om nieuwe procedures te starten”. Dit leidde ertoe dat door de organisatie steeds omzichtiger en steeds formeler werd gehandeld. Bij het schrijven van brieven ging het uiteindelijk meer om de vorm dan om de inhoud. De vraag was “hoe zetten we dat zo op papier dat dit niet opnieuw tot een procedure leidt”. Iets soortgelijks speelde volgens de personeelsfunctionaris ook bij het vastlopen van de mediation. Hierbij was in zijn beleving het probleem vooral dat de heer V de gesprekken in dit proces ging gebruiken om zijn gelijk in andere zaken te halen.

In de kern ging het daarmee ook niet langer om individuele zaken waarin de heer V al dan niet gelijk had. Soms had hij gelijk, soms niet. Het was echter vooral de combinatie van zaken, “alles bij elkaar”, “dan ontstaat er gewoon iets verkeerd”. De heer V weigerde zijn mindere functioneren te erkennen, hij wist van geen ophouden en wilde nooit zijn ongelijk toegeven.

De personeelsfunctionaris geeft toe dat het geschil met de heer V is gestart met een fout van de kant van de organisatie: het te lang onbeantwoord blijven van het verzoek

van de heer V. De heer V heeft daarna echter steeds meer de toon van het geschil bepaald. “Hij ging in de slachtofferrol zitten” en “zaagde aan zijn eigen stoelpoten”. “Hij dacht [met al zijn procedures] een web te weven, maar raakte daar zelf in verstrikt”. Vooral ook de toenemende formalisering van alle deelgeschillen leidde er volgens de personeelsfunctionaris toe dat het geheel uit de hand liep. “Op het moment dat je het stadium van schrijven bereikt [brieven met brieven gaat beantwoorden], loopt het uit de hand”. In het proces stoorde de personeelsfunctionaris zich daarbij ook aan de vakbondsvertegenwoordigers, die de heer V niet beter tegen zichzelf beschermden. Die hadden hem best wat meer kunnen tegenspreken en hem ook betere adviezen kunnen geven in de zin van “[meneer V] u moet daar nu niet over beginnen.”

De personeelsfunctionaris concludeert, terugkijkend op het geschil dat voor hemzelf inmiddels verleden tijd is: “Hij bleef maar doorgaan”. “De rem was weg.”

4.4 Casus 3: De heer M raakt in de knel

Het verhaal van de heer M

De heer M kreeg in september 2001 een baan bij een producent van isolatiemateriaal. Hoewel hij een MBO+ opleiding heeft afgerond, aanvaardt hij een functie beneden zijn niveau omdat hij weet dat het voor hem als Antilliaan moeilijk zal zijn om direct een functie op het eigen opleidingsniveau te krijgen. “Mensen erkennen je niet als gelijke”, “je bent tweederangs”. Hij wordt ingedeeld in een team van ongeveer twaalf arbeiders dat onder leiding van een teamhoofd verantwoordelijk is voor diverse laaggeschoolde werkzaamheden in de fabriek. Hoewel er in de fabriek wel meer werknemers zijn met een niet-Nederlandse achtergrond, is hij in zijn team de enige. Het team bestaat verder uit een vrij stabiele kern van lager opgeleide Nederlandse mannen. Daarmee lijkt ook direct sprake van een probleem. Wanneer bij de introductie van de heer M wordt verteld wat voor opleiding hij heeft, roept dat direct enig verzet op. Enkelen maken duidelijk dat hij niet moet denken dat hij hun baas zal worden.

Vanaf de eerste dag beginnen er pesterijen. Er worden vervelende opmerkingen gemaakt en hij krijgt veelal de minderwaardige, vervelende klussen opgedragen, bijvoorbeeld schoonmaken in de buurt van de hete oven. Tot op zekere hoogte accepteert de heer M dat je dat nu eenmaal kunt verwachten als nieuwkomer van buitenlandse afkomst. Hij maakt echter ook langzaam maar zeker duidelijk dat hij goed doorheeft welke ‘spelletjes’ zijn collega’s met hem spelen. Hij begint de spelletjes terug te spelen en hij laat in de loop der tijd vrijwel iedereen weten dat het hem niet zint hoe

hij wordt behandeld. Daarbij ontvangt hij van diverse collega's begrip. De teamleider laat de situatie echter voortbestaan en de benaderde HR-manager heeft weliswaar sympathie voor zijn situatie, maar blijkt toch niet in te grijpen. Deze manager is namelijk tegelijkertijd met de heer M in de fabriek begonnen en lijkt bang om het establishment te bruuskeren. "Hij probeerde mij wel te beschermen, op zijn manier, tot waar zijn macht reikte".

Een belangrijk conflict in de beginperiode betreft de taalvaardigheid van de heer M. Zijn teamchef blijkt ook coördinator van een taal cursus Nederlands voor buitenlandse werknemers en stelt zich op het punt dat alle buitenlanders zijn cursus moeten volgen. Hij maakt daarbij echter geen onderscheid tussen de heer M die in de Antillen al Nederlands heeft geleerd en zijn buitenlandse collega's uit de andere teams die niet of nauwelijks Nederlands spreken. De heer M vindt het onzin aan de opleiding voor beginners deel te nemen en weigert. "Ik had al de inburgeringscursus gedaan", "mijn Nederlands was goed." Hij wil eventueel wel een cursus Nederlands voor gevorderden gaan volgen, maar een cursus voor beginners heeft voor hem geen enkel nut. De spanningen lopen hoog op. Uiteindelijk zal de heer M de cursus niet volgen, maar dat heeft wel consequenties. Hij mag in de jaren die volgen geen enkele cursus meer doen, ook geen cursussen die relevant zijn voor zijn loopbaan binnen het bedrijf. "Het was over."

"Het werd een living hell". De heer M ondervindt zoals hij dat zelf aanduidt een "hoorneffect" (het tegengestelde van het halo-effect). De eerste slechte indrukken bleven hangen, ondanks het feit dat hij er hard aan werkte om een goede relatie op te bouwen. Over alles wat hij deed werden negatieve opmerkingen gemaakt: over zijn accent, over het feit dat hij geen koffie dronk, "over alles wat negatief was".

Er volgen meer incidenten, waaronder een met de bediening van een grote kraan op het werk. Op een dag wordt hij door de collega's opzettelijk alleen gelaten in de fabriek, juist op het moment dat daar met een op afstand bedienbare kraan een zware lading moet worden verplaatst. De heer M heeft nog nooit met die kraan gewerkt, maar hij heeft geen keus. Wanneer hij probeert de kraan te bedienen gaat alles mis en het is slechts toeval dat hijzelf (figuurlijk) en de kraan (letterlijk) op tijd worden gered door een voorbijkomende collega. De teamleider krijgt naar aanleiding van dit incident wel een uitbrander, maar echt ingegrepen wordt er weer niet.

De situatie raakt steeds verder verziekt en dit drukt zwaar op de heer M. Hij raakt steeds depressiever en ontwikkelt diverse psychische klachten. Dit maakt het voor hem ook steeds moeilijker om de zaken van zich af te laten glijden en daardoor verharderen de

conflicten zich. Op een gegeven moment stelt hij voor zichzelf vast dat de situatie onhoudbaar is geworden. Dit is ook het moment dat hij een verzoek bij de CGB indient, een verzoek dat niet alleen gaat over de negatieve bejegening, maar ook over zijn lage inschaling.

Al bij indiening van dit verzoek heeft hij de indruk dat met het indienen van dit verzoek zijn aanstelling op de tocht zal komen te staan. Hij vindt echter dat hij geen keuze meer heeft. “We waren over de lijn gegaan, allemaal.”, “Ze hadden me vernietigd als ik niets had gedaan”, “Niets kon meer helpen”, “Ik kon beter werkloos zijn”.

Wanneer bij de collega’s uitlekt dat hij naar de CGB is gegaan, geven ook zij te kennen niet veel vertrouwen te hebben in een goede afloop. De algemene opinie is: “je kunt nooit van dit bedrijf winnen”. De heer M stelt “ik zag wel dat het mijn einde zou worden”.

De heer M wordt na het indienen van zijn verzoek uit de ploeg gehaald en moet afgezonderd van het team andere werkzaamheden doen: “rotkarweitjes”. “Hij wordt voor een belangrijk deel buitengesloten. Men probeert hem te negeren. Verder gebeurt er nog niet veel. “Zolang de zaak loopt durven ze niets te doen”.

Dit is voor de heer M echter geen reden om de zaak niet door te zetten. “Als ik iets wil, houdt niemand mij tegen.” “De beslissing om naar de CGB te gaan was genomen”. “Ik moest door de situatie gaan om in betere tijden te komen”.

Dan komt de uitspraak van de CGB, die hem gelijk geeft, maar inderdaad ook het einde van baan blijkt in te luiden. In een brief aan de CGB schrijft hij hierover: “Het oordeel van de CGB sloeg in als een bom”.

Eenzijds wordt hij gefeliciteerd door de collega’s die hem steunen en die bewondering hebben voor het feit dat hij deze slag heeft gewonnen. Anderzijds wordt het ook snel duidelijk dat het management nu van hem af wil. Zijn teamleider, die naar aanleiding van de uitspraak van de CGB op zijn gedrag wordt aangesproken, blijft in functie, en komt vervolgens speciaal langs om hem “te dissen”. Hij groet de heer M verder niet meer en alles wat volgt is gericht op zijn ontslag. Ook de HR-manager stelt “we moeten scheiden” en dat is volgens de heer M “met pijn in zijn hart”. De manager was de heer M nog wel goedgezind, maar tegen zijn teamleider en “de senaat” – de hogere managers – kon hij niet op. Deze leken met zijn ontslag ook vooral een voorbeeld te willen stellen. Zolang hij op de werkvloer zou rondlopen, symboliseerde hij dat je het als werknemer van het bedrijf kon winnen. Dat kon anderen op gedachten brengen. Daarbij was het bedrijf in verlegenheid gebracht door de brief van de CGB.

Het feitelijke ontslag volgt na een periode waarin de heer M depressief en ziek is. De arbodienst spoort hem aan snel weer volledig aan het werk te gaan en lijkt een

bedenklijke rol te spelen. De heer M komt overeen dat hij gefaseerd zijn werkzaamheden weer opbouwt en dat gebeurt ook. Precies op het moment dat hij weer fulltime werkt, komt zijn ontslagbrief.

Twee jaar later heeft de heer M nog steeds gemengde gevoelens over wat er allemaal is gebeurd en het ontslag laat hem niet los, vooral ook omdat hij na talloze sollicitaties nog geen goede nieuwe functie heeft gevonden, met een vergelijkbaar loon. Zijn oude werkgever was wat dat betreft dan ook zeker niet slecht. “Het is een goed bedrijf”. “Ik was daar in mijn element”. “Ik deed mijn werk daar goed”. Het was ook een veilig bedrijf met goede arbeidsomstandigheden.

Hij denkt dat zijn kansen om nog een goede nieuwe baan te vinden laag zijn, niet alleen vanwege zijn huidskleur (wat soms openlijk wordt toegegeven), maar ook vanwege zijn leeftijd. Bovendien heeft hij de indruk dat bij enkele sollicitaties de geschiedenis bij de vorige werkgever hem parten speelt.

Over de CGB lijkt hij niet ontevreden, maar zijn conclusie is: “De CGB is een leeuw zonder tanden”. Na de uitspraak in zijn voordeel heeft de commissie niets gedaan om hem te beschermen. Na de uitspraak “ben je dood”. “De relatie is gewoon verstoord”.

De reactie van de HR-manager van de heer M

Naar aanleiding van het gesprek met de heer M, is een gesprek gevoerd met de HR-manager van het bedrijf, die indertijd nauw bij de zaak betrokken is geweest. Vooraf is duidelijk dat de heer M geen wrok koestert jegens de HR-manager – “met [voornaam HR-manager] zou ik nog steeds een biertje kunnen drinken”. Geconfronteerd met deze uitspraak geeft de HR-manager aan dat dit wederzijds is. Dat wil echter niet zeggen dat de HR-manager met veel tevredenheid terugkijkt op de geschiedenis van de heer M bij het bedrijf. Die zaak heeft in het bedrijf voor de nodige onrust gezorgd en ook veel tijd gekost. Dit laatste is ook duidelijk te zien aan het centimeters dikke dossier dat de HR-manager aan het begin van het gesprek uit de kast pakt.

De zaak rond de heer M is door de HR-manager anders ervaren dan door de heer M zelf en dat begint al met de lange periode van de onzichtbaarheid van de problemen voor de HR-manager. Terwijl de kern van het probleem van ongelijke behandeling volgens de HR-manager eigenlijk vooral de eerste weken van de aanstelling van de heer M betrof, werd hem dat pas na drie à vier jaar echt duidelijk. Tot die tijd maakten ze wel eens een praatje, maar daar kwam niet zo veel uit naar voren. Pas na een aantal jaren kwam de heer M “met zichzelf in de knoop” en begon hij zich af te zetten tegen de organisatie en

Dubbel de Dupe?

kwamen de duidelijke klachten over ongelijke bejegening en de ongelijke beloning. Het bedrijf heeft het beloningsgeschil toen dat eenmaal duidelijk werd (eind 2004) opgepakt door een onafhankelijke mediator naar de zaak te laten kijken. Deze stelde toen vast dat er geen sprake was van ongelijke beloning. Daarnaast is de heer M in de loop der tijd ook een aantal malen overgeplaatst naar andere teams en heeft hij daarbij drie à vier verschillende teamleiders gehad, waaronder hij wisselend functioneerde.

De mediation en deze overplaatsingen losten de problemen echter niet meer op. De heer M “bleef maar doorgaan” over zijn ongelijke behandeling en over discriminatie en dat leek de zaak zelf te overstijgen. Hij richtte zich weliswaar tegen het bedrijf, maar hij haalde daar van alles bij, van de genocide in Rwanda tot citaten van Herman Göring. De HR-manager kreeg daardoor de indruk dat de heer M “een gevecht aan het voeren was voor de hele donkere bevolking” en “een kruistocht tegen de blanken”.

In 2005 leidde dit ook tot echte onrust in de organisatie. In een memo beschrijft een collega ‘manufacturing engineer’ dat hij de heer M na een periode van afwezigheid door ziekte heeft gesproken en dat deze niet meer dezelfde is. De heer M praat “onsamenhangend en verward” en wordt in de memo getypeerd als een “wandeland kruitvat”. Aanleiding daarvoor is ook een uitspraak van de heer M zelf: “Ik bewaar mijn geduld, maar voor hoelang”. De schrijver van de memo uit zijn zorgen voor de organisatie en de collega’s.

In die context waardeerde de HR-manager het eigenlijk dat de heer M de CGB inschakelde. De organisatie had ook behoefte aan een objectief oordeel en vestigde in die zin eveneens zijn hoop op de CGB. “De CGB kon daarin wat betekenen”.

Over het oordeel dat volgde – dat er sprake was van ongelijke bejegening en van ongelijke loongroei in een bepaalde periode van een jaar, op grond van ras – is de HR-manager echter minder te spreken. Hij heeft “echt niet het gevoel dat de CGB eerlijk heeft geoordeeld”; “ik heb er een heel slecht gevoel bij”. Dat de heer M in de beginperiode ongelijk bejegend was wil hij niet tegenspreken, want dat was moeilijk te herleiden, maar de zaak lag volgens hem echt genuanceerder dan een directe relatie tussen “huidskleur en beloning”. Het oordeel op dit gebied van de loondeskundige die door de CGB in de arm was genomen, had niet alleen betrekking op een korte periode in de aanstelling van de heer M, het had ook te weinig oog voor de relatie die het bedrijf legt tussen functioneren en beloning.

Over de gevolgen van het CGB-proces en het CGB-oordeel voor de relatie met de heer M stelt de HR-manager dat er inderdaad wel sprake was van een (verdere) verstoring van de relatie en van een verharding van de standpunten. Hier lijkt het voor de organisatie ingrijpende onderzoek van de loondeskundige een rol te hebben

gespeeld. Van het “dissen” na afloop door de teamleider heeft hij echter niets gehoord en over het ontslag van de heer M verschilt hij duidelijk van inzicht.

Dit ontslag kwam zeker niet vanuit de top van de organisatie, maar was veeleer een wederzijdse overeenkomst waartoe hij met de heer M kwam. Volgens de HR-manager was er al voor de tussenkomst van de CGB over een vertrekregeling gepraat en dat gesprek werd later vervolgd met de vraag “zien we nog een toekomst”. In overleg stelden ze vast dat het zo niet langer ging. “De onvrede bleef ook bij hem [...] hij had wrok ontwikkeld [...] hij had zich onmogelijk gemaakt [...]”. Het leek voor alle partijen beter wanneer de heer M iets anders zou zoeken. De heer M was volgens de HR-manager “blij dat hij weg kon” en in overleg is een vertrekpremie vastgesteld.

Ten slotte kan worden vermeld dat de zaak van de heer M volgens de HR-manager een uitzonderlijke is geweest. Het bedrijf heeft 25 tot 30 procent allochtone werknemers van onder meer Turkse, Marokkaanse en Surinaamse afkomst, die ook op hogere posities werken, en een dergelijke situatie is verder nooit voorgekomen.

4.5 Casus 4: Mevrouw B dient het ideële doel

Het verhaal van mevrouw B

Mevrouw B komt in 1966 vanuit Suriname naar Nederland. Ze is Hindoestaanse en heeft in Suriname haar Mulo-diploma behaald en daar vervolgens vier jaar als ambtenaar gewerkt. In Nederland wil ze ook weer ambtenaar worden, en dat lukt vrij snel. Na een jaar bij een verzekeraar te hebben gewerkt, komt ze in 1967 in overheidsdienst, waar ze 27 jaar zal werken. Door in de avonduren opleidingen te volgen wordt ze achtereenvolgens boekhouder, hoofd van een onderafdeling en beleidsambtenaar op een ministerie. In 1994 wordt haar afdeling opgeheven, in het kader van bezuinigingsmaatregelen binnen de rijksoverheid. Hoewel ze op dat moment nog geen 55 jaar is, maakt ze op basis van haar leeftijd in combinatie met haar lange arbeidsgeschiedenis binnen de rijksoverheid toch al aanspraak op een zogenoemde 55+ regeling. Hierdoor ontvangt ze tot haar 65^e levensjaar wachtgeld volgens het Rijkswachtgeldbesluit 1959. Ze mag bij die uitkering beperkt bijverdienen, tot 100 procent van haar laatstverdiende loon, en dat wil ze ook. “Ik was fit, leergierig en wilde deelnemen in het arbeidsproces”, “Ik kon het nog goed en had een passie voor financiële werkzaamheden”.

In de eerste periode van werkloosheid blijkt het echter moeilijk voor iemand van haar leeftijd om een passende functie te vinden. Mevrouw B doet daarom op aanraden

Dubbel de Dupe?

van het arbeidsbureau enkele computercursussen en meldt zich aan voor een sollicitatiecursus. Dit heeft uiteindelijk resultaat en in 1998 krijgt ze via een uitzendbureau een tijdelijke functie als boekhoudster bij een door het rijk gesubsidieerde stichting met een ideële doelstelling op onder meer het terrein van ontwikkelingswerk en mensenrechten. Ze bevalt daar goed en de stichting verlengt haar contract vier maal. Hierbij wordt het uitzendbureau afgekocht zodat mevrouw B nu direct bij de stichting in dienst is. Ze krijgt daarbij een belangrijk deel (16 uur) van het takenpakket van de hoofdboekhoudster die wegens ziekte en twee parttime functies op twee afdelingen niet fulltime voor haar hoofdtaak beschikbaar is.

Bij de overgang van het uitzendbureau naar de stichting ontstaat echter wel discussie over haar beloning. Haar nieuwe werkgever wil haar namelijk slechts een laag loon betalen met als argument dat ze toch al haar wachtgeld heeft en dat wanneer ze meer verdient, dit grotendeels zal worden afgeroomd via een korting op dat wachtgeld. Mevrouw B is het daar echter niet mee eens. Ze wil gewoon het salaris dat bij haar functie past en denkt ook aan haar pensioenrechten die bij een hoger loon wel kunnen groeien. In eerste instantie wordt een regeling overeengekomen waarin ze een lagere inschaling krijgt, gecombineerd met een ruime reiskostenvergoeding (ter hoogte van vijf periodieken), waardoor ze toch wat extra overhoudt. Deze reiskostenvergoeding wordt echter na enkele maanden weer verlaagd, wanneer de hoofdboekhoudster meent dat er belastingtechnische bezwaren aan kleven. Omdat de stichting blijft weigeren haar salaris te verhogen, draait het er uiteindelijk op uit dat ze laag blijft ingeschaald voor haar werk, opleiding en ervaring. Mevrouw B maakt hiertegen bezwaar, maar dat helpt niets en er ontstaat een gespannen sfeer.

Wanneer de hoofdboekhoudster vervolgens in 2001 ontslag neemt, krijgt mevrouw B te horen dat een nieuwe hoofdboekhouder(st)er zal worden gezocht, voor de volledige functie. Dat wil zeggen inclusief de 16 uur die mevrouw B al enkele jaren vervult. Haar wordt daarbij te verstaan gegeven dat het voor haar geen zin heeft om op deze functie van hoofdboekhoudster te solliciteren. Zij krijgt de functie toch niet. Een ander impliceert dat mevrouw B geen nieuw contract krijgt aangeboden en dat het dienstverband wordt beëindigd. Wanneer mevrouw B echter een WW-uitkering aanvraagt – in aanvulling op haar wachtgeld –, hanteert de uitkeringsinstantie de nieuwe ‘flexwet’. Op basis daarvan stelt men vast dat mevrouw B op grond van haar arbeidsverleden bij de stichting al in vaste dienst is en niet zomaar ontslagen kan worden. Mevrouw B schrijft daarop een brief aan de stichting en ze krijgt gelijk. De stichting vraagt mevrouw B echter direct om zelf ontslag te nemen. Dit weigert mevrouw B, waarop haar contract uiteindelijk wel in een vast dienstverband wordt

omgezet, maar haar functie tegelijkertijd 'bovenformatief' wordt verklaard. Gezien het takenpakket dat zij tot dan toe heeft vervuld, klopt dat laatste volgens mevrouw B niet. Ze heeft immers al die tijd een deel van het takenpakket van de hoofdboekhoudster vervuld en die functie maakt wel degelijk deel uit van de vaste formatie.

Er begint vervolgens een lange periode van onenigheid over haar aanstelling en haar functionele inschaling. Mevrouw B neemt in die periode eerst contact op met de ondernemingsraad die haar aanraadt om 'arbitrage' aan te vragen en een interne commissie te laten vormen. Hoewel een dergelijke arbitrageprocedure is vastgelegd in de geldende rechtspositieregeling, weigert de directeur in haar geval een dergelijke commissie in te stellen. Hierop neemt ze vervolgens een advocaat in de arm – die haar veel geld kost – die ook op arbitrage aanstuurt, maar die eveneens strandt op de weigering van de directeur.

De situatie loopt verder uit de hand. Mevrouw B wordt effectief haar functie afgenomen en ook haar vaste werkplek. Mevrouw B heeft dan letterlijk geen vaste positie in de organisatie – “ik zwierf een beetje”. Ze stort in. Na een periode van zo'n vier tot vijf maanden ziekte en de komst van een nieuwe directeur bij de stichting, krijgt ze uiteindelijk – op advies van de arbo-arts – de mogelijkheid om opnieuw te beginnen en later via een interne sollicitatie krijgt zij ook een nieuwe functie binnen de stichting.

Mevrouw B heeft dan echter al veel onrecht ervaren en daarbij noodgedwongen veel juridische kosten moeten maken. Ze voelt zich ongelijk behandeld ten opzichte van andere medewerkers bij de stichting, die veel gemakkelijker een vast contract hebben gekregen en die, hoewel ze vergelijkbaar werk doen, duidelijk hoger worden ingeschaald. Wanneer ze met de directeur wil praten over de gevolgen van haar lage beloning voor haar pensioen, antwoordt deze: “uw pensioen interesseert me niet”.

In 2004 ziet mevrouw B in de stad een poster van de CGB hangen. Ze besluit “ten einde raad” de commissie om een oordeel te vragen. Dit verzoek wordt haar echter niet in dank afgenomen. Nadat de organisatie de vraag van de CGB heeft gekregen om op haar verzoek te reageren, merkt ze dat ze steeds negatiever wordt behandeld. Ze moet van haar baas veel harder werken en haar verzoek om vakantie wordt plotseling afgewezen, terwijl dat daarvoor nooit is gebeurd. Daarnaast worden vergaderingen vaker gepland op dagen dat zij niet aanwezig is en mede hierdoor krijgt ze minder feedback op haar werk. Ze merkt dat collega's over haar beginnen te roddelen en dat ze wanneer ze hulp bij haar werk vraagt geen antwoorden meer krijgt. “Ze zeiden weet ik niet, terwijl ze het wel wisten”. Mevrouw B krijgt daarbij ook steeds meer vage verwijten.

De CGB blijkt haar echter in het gelijk te gaan stellen. Uit een vergelijking met maatmensen – een mannelijke en een vrouwelijke autochtone collega binnen de

Dubbel de Dupe?

stichting – blijkt dat er inderdaad sprake is van ongelijke behandeling in de arbeidsvoorwaarden op grond van ras, leeftijd en geslacht. De stichting gaat hiertegen in verweer door de CGB een extra rapportage toe te sturen, waarmee zij volgens mevrouw B tevens de voortgang van de CGB procedure tracht te vertragen.

Tegelijkertijd stuurt de stichting ook steeds nadrukkelijker op het ontslag van mevrouw B aan. Daarbij grijpt de stichting de reorganisatie aan die op dat moment al gaande is en waarbij iedere werknemer opnieuw op de eigen functie moet solliciteren. In de aanloop naar deze reorganisatie krijgt mevrouw B in december 2004 en maart 2005, dus in een periode van drie maanden, twee formele beoordelingen die beide negatief zijn. Dit is vooral bijzonder, omdat ze daarvoor nog nooit een formele beoordeling heeft gehad en in al die jaren ook niet informeel negatief is beoordeeld (haar contract is juist verscheidene malen verlengd).

Mevrouw B wordt in de sollicitatieprocedures voor de organisatie niet meer aangenomen op haar eigen functie en de directie dringt erop aan dat zij zelf ontslag neemt en met 'flexpensioen' gaat. Wanneer mevrouw B dit weigert, dreigt de directie het ABP op de hoogte te stellen van haar inkomsten, omdat men vermoedt dat zij die inkomsten nooit heeft opgegeven. Mevrouw B heeft echter juist al die jaren alles netjes bij het ABP gemeld, en daarmee wordt het dreigement volledig ontkracht.

Na het oordeel van de CGB, in haar voordeel, wordt het steeds duidelijker dat de directie mevrouw B met alle geweld weg wil hebben en achttien maanden voordat mevrouw B 65 jaar zal worden, wordt een ontslagprocedure ingezet. Bij de kantonrechter wordt een versnelde ontslagprocedure aangevraagd en de advocaat van de stichting presenteert op de zitting een pleitnota van zeven kantjes waarin mevrouw B zwart wordt gemaakt. Ze zou slecht functioneren en slecht communiceren en niemand zou haar berekeningen begrijpen.

Mevrouw B geeft van haar kant te kennen dat ze de paar maanden die nog resten tot haar 65^e wenst door te werken om zo een zo volledig mogelijk pensioen op te kunnen bouwen en om pensioenbreuk te voorkomen.

De kantonrechter acht een eenzijdig ontslag niet op z'n plaats, mede ook omdat in het sociaal plan overeen is gekomen dat als gevolg van de reorganisatie geen gedwongen ontslag zou plaatsvinden. Hij geeft de partijen de opdracht om te onderzoeken of tot een wederzijdse overeenkomst gekomen kan worden, waarin het pensioenverlies van mevrouw gecompenseerd wordt. De onderhandelingen die volgen gaan echter niet soepel, onder meer omdat de stichting in de overeenkomst tracht op te nemen dat mevrouw B zal afzien van de (mogelijke) loonvordering, die zij nog heeft op grond van de uitspraak van de CGB over ongelijke beloning. Uiteindelijk, na een tweede

tussenkoms van de kantonrechter, komt er toch een overeenkomst. Mevrouw B kan in de zeventien maanden tot haar pensioengerechtigde leeftijd toch formeel in dienst blijven maar wordt daarbij “vrijgesteld van dienstverrichtingen” en haar salaris wordt teruggebracht tot 85 procent.

Hoewel haar pensioenverlies daarmee beperkt blijft, stelt mevrouw B achteraf vast dat de advocaatkosten – op basis van ‘no-cure-no-pay’ – dusdanig zijn opgelopen dat de uiteindelijke financiële schade voor haar toch aanzienlijk is.

Terugkijkend stelt mevrouw B vast dat in de organisatie met verschillende maten wordt gemeten. Ondergeschikten kunnen er niet op gelijk niveau over het werk praten met hun superieuren en er heerst veel “vriendjespolitiek”. In haar geval heeft de organisatie juist alles op alles gezet om haar tegen te werken. Oplossingen die normaal in de organisatie worden geboden werden haar niet aangeboden en mogelijkheden tot bemiddeling werden steeds afgewezen. Ze werd daardoor gedwongen een advocaat in de arm te nemen met alle kosten van dien.

Het verhaal van een collega van mevrouw B

Mevrouw B is niet de enige werknemer voor wie haar zaak een bedenkelijk einde krijgt. Datzelfde geldt ook voor een collega van haar, de heer D, die haar in de loop der tijd heeft bijgestaan. Deze collega is op aanraden van mevrouw B benaderd voor zijn verhaal, dat hieronder wordt samengevat.

De heer D is net als mevrouw B in 1998 bij de stichting komen werken en ze hebben in het eerste jaar dat ze daar waren op dezelfde kamer gewerkt. Ze waren in die tijd directe collega’s in de boekhouding – met verschillende functies – en meneer D heeft mevrouw B toen leren kennen als een goede collega die haar werk goed deed en tijdens vergaderingen scherp kon redeneren. Vervolgens heeft hij binnen de stichting een andere functie op een andere afdeling gekregen, waardoor ze minder direct met elkaar te maken kregen.

Ook de heer D werkte toen nog op tijdelijke contracten en ontdekte later, net als diverse andere collega’s, dat de nieuwe ‘flexwet’ van 1999 recht bood op een vast contract. Hij heeft toen in 2000 raad gevraagd bij de rechtshulp en een vaste aanstelling afgedwongen, waarbij hij erg geholpen is door zijn toenmalige baas op de andere afdeling. Mede door die hulp, die ook een morele ondersteuning betekende, wist hij sneller dan anderen de werkgever in dat dossier “op de knieën te krijgen” en hij werd daarmee ook een voorbeeld voor anderen.

Wanneer mevrouw B in 2001, in samenspraak met de ondernemingsraad, een verzoek doet tot beoordeling van haar situatie door een arbitragecommissie, vraagt de OR namens haar of de heer D deel uit wil maken van deze commissie. Volgens de

Dubbel de Dupe?

geldende rechtspositieregeling mag de werknemer namelijk één persoon in een dergelijke commissie aanwijzen.

De heer D verdiept zich vervolgens in haar zaak en stelt vast dat mevrouw B volgens hem een “goed verhaal” heeft. Hij neemt daarnaast “bij bestudering van de zaak en ook later” waar dat er vanuit de leiding negatieve signalen over mevrouw B worden afgegeven, zoals: “ze doet haar werk niet goed”. Hij stelt echter ook vast dat dergelijke beweringen nooit formeel onderbouwd zijn. Mevrouw B heeft dan nog nooit een formeel beoordelings- of functioneringsgesprek gehad. Ook valt het hem op dat dergelijke beweringen nooit vergezeld worden van concrete voorbeelden. Hij vindt de negatieve signalen bovendien ongeloofwaardig, gezien zijn eigen ervaring met mevrouw B als collega en gegeven het feit dat mevrouw B al diverse malen een contractverlenging heeft gekregen.

Hij merkt echter ook dat er niets met de zaak gebeurt en dat de arbitragecommissie niet echt tot stand komt. Toch acht hij het van belang mevrouw B te helpen. “Ik had in hetzelfde schuitje gezeten”, “Ik wist hoe moeilijk het was om op te boksen tegen de bedrijfsleiding”, “Ik was ook geholpen”. Bovenal vindt hij het zijn institutionele plicht de rechten van de werknemers te beschermen. “dit zijn onze rechten”, “dat gaat ons allemaal aan”.

Om deze reden schrijft hij in maart 2002 een memo aan de directie en aan de voorzitter van de ondernemingsraad waarin hij inhoudelijk op de zaak van mevrouw B ingaat en oproept tot het alsnog instellen van een arbitragecommissie.

Wanneer die arbitragecommissie er uiteindelijk toch niet komt, is de zaak voor de heer D nog niet afgedaan en hij zal met name op twee momenten een rol in de zaak blijven spelen. In de eerste plaats wordt de heer D betrokken in het onderzoek door de CGB. Hierbij wordt hij door de CGB-onderzoeker in deze zaak geïnterviewd en wordt zijn memo aan het CGB dossier toegevoegd (2005). In de tweede plaats zal de heer D zich later in een rechtszaak (2006) over de functionele indeling van mevrouw B beschikbaar stellen als getuige, waarbij hij uiteindelijk overigens niet wordt opgeroepen.

Die bemoeienis met de zaak van mevrouw B wordt hem duidelijk niet in dank afgenomen. Na de rechtszaak krijgt de heer D in 2007 een formele berisping van de directeur over het feit dat hij collega’s helpt bij juridische problemen (naast mevrouw B hebben inmiddels ook anderen een beroep op hem gedaan). Daarbij wordt de zaak van mevrouw B expliciet genoemd en hem wordt duidelijk gemaakt dat hij dit soort dingen niet meer moet doen.

Een soortgelijke opmerking “dat ik me niet met dit soort zaken moest bemoeien” krijgt hij daarna ook nog een keer te horen in een beoordelingsgesprek met zijn

leidinggevende. Hem wordt duidelijk te verstaan gegeven dat hij de reputatie van de stichting schaadt, waarbij de heer D opmerkt dat dit een onjuiste weergave van de situatie is: “Ik heb juist geprobeerd de zaak op te lossen”. “Een interne arbitrage-commissie had de zaak eerder intern kunnen oplossen”. “[De stichting] heeft dit zelf gewild”.

Hoe het ook zij, in de periode die volgt op de CGB-uitspraak wordt de heer D in 2005 gepasseerd voor een promotie en het komt uiteindelijk, begin 2008, tot zijn ontslag. Hierbij valt niet meer met zekerheid vast te stellen of en in hoeverre zijn hulp aan mevrouw B of aan anderen een rol heeft gespeeld. Er speelt inmiddels namelijk ook nog een andere zaak: de heer D heeft aan zijn superieuren gemeld dat hij opmerkelijke zaken in de financiële sfeer heeft ontdekt, en geldt daarmee ook anderszins als interne klokkenluider. De ontslagprocedure verloopt op zichzelf technisch vlot en zonder problemen. Uit de neutraal geformuleerde uitspraak van de rechtbank bij de ontbinding van de arbeidsovereenkomst is niet af te leiden wat de diepere achtergrond van het ontslag is geweest.

Reacties vanuit de stichting waar mevrouw B werkte

Wanneer contact wordt opgenomen met de ideële stichting waarvoor mevrouw B en de heer D werkten, blijkt dat de meest betrokken personeelsmanager net is vertrokken. De onderzoeker wordt doorverbonden met zijn opvolgster die zich aanvankelijk bereid toont om aan het onderzoek mee te werken. Omdat ze echter nog maar enkele dagen bij de stichting werkt, wil ze eerst informatie inwinnen bij personen in de organisatie die bij de zaak betrokken zijn geweest en ze zal daarna terugbellen.

Dat doet ze de week daarna, maar de toon is dan duidelijk anders. Er bestaat bij de stichting geen behoefte om verder op de zaak in te gaan. Ze verwijst naar de uitspraak van de CGB. Er zou geen sprake zijn geweest van discriminatie en daar wil ze het bij laten. Als ze vervolgens wordt geconfronteerd met het feit dat het oordeel van de CGB uit twee onderdelen bestond – geen onderscheid naar leeftijd, maar wel onderscheid naar geslacht en ras – stelt ze dat er na de uitspraak een “follow-up” is geweest. “We hebben gedaan wat we moesten doen”, de zaak is “meer dan netjes afgewikkeld”, “de partijen zijn inmiddels uit elkaar” en ze wil de zaak verder “laten rusten”.

Kortom, de nieuwe medewerkster wekt tijdens dit laatste telefoongesprek de indruk dat ze duidelijke instructies heeft gekregen om vriendelijk doch beslist alle verdere medewerking te weigeren.

Na deze weigering tot medewerking vanuit de stichting wordt via internet de voormalige personeelsmanager opgespoord en ook aan hem wordt medewerking aan het onderzoek gevraagd. Ook hij toont zich in eerste instantie bereid tot medewerking, maar hij wil daarvoor zijn oude werkgever om instemming vragen. Enkele dagen later meldt hij per e-mail van medewerking aan het onderzoek af te zien.

4.6 Drie casestory's en twee weigeringen

Zoals in de methodeparagraaf is aangegeven, werd in de aanloop naar dit deelonderzoek een groter aantal casussen bestudeerd. Daarbij bleek in drie gevallen dat de casus wel relevant was voor dit onderzoek, maar niet geschikt was voor een diepgaande bestudering in de vorm van een casestudy. Deze drie gevallen worden hieronder in het kort gepresenteerd, als casestory. Daarnaast wordt nog kort ingegaan op de weigering tot medewerking aan de casestudy in twee andere casussen.

De drie casestory's

De drie casestory's betreffen alledrie casussen, waarbij verdere bestudering weinig zinvol bleek, omdat na de dossierbestudering al voldoende duidelijk was over het onderwerp waarvoor de casus was geselecteerd.

Naar de eerste van deze drie casussen is in het voorgaande hoofdstuk al verwezen. Het betreft een casus die op het eerste gezicht niet tot de risicogroepen behoort (ras, leeftijd en ziekte/handicap), maar waarin, zo bleek tijdens de telefonische enquête onder de verzoekers, wel uitgebreide victimisatie is ervaren. De casus was om deze reden als interessant geselecteerd en de vraag was waarom het in dit geval toch was misgegaan. Bij de bestudering van het dossier bleek het volgende. De betreffende verzoeker heeft een allochtone achtergrond en heeft indertijd een verzoek ingediend over ongelijke behandeling op grond van een tijdelijk contract. In de behandeling van de casus is door de CGB echter expliciet de vraag gesteld of dit wel de werkelijke grond voor de ongelijke behandeling was. De ongelijke behandeling die de man had ervaren duidde er namelijk sterk op dat hier sprake was van ongelijke behandeling op grond van ras. De CGB heeft de verzoeker hier per brief vragen over gesteld, maar deze vragen zijn nooit door hem beantwoord. Omdat de casus inmiddels ruim drie jaar oud is, is het de vraag of het na deze periode nog wel goed mogelijk zal zijn om naar dit vraagstuk een goede uitgebreide casestudy te doen.

Op grond van het dossier is het echter al duidelijk dat deze casus een interessant antwoord biedt op de vraag die we aanvankelijk stelden. De casus blijkt bij nader inzien juist geen uitzondering op de regel te vormen, maar een bevestiging daarvan. Hoewel het verzoek formeel niet over ras ging, ging het daar in werkelijkheid vermoedelijk wel om. Dit betekent dat de casus veeleer behoort tot hetzelfde type waarnaar we in dit hoofdstuk al enkele uitgebreide casestudy's hebben verricht. Het is wederom een voorbeeld van een zaak waarbij in één van de benoemde risicocategorieën uitgebreide victimisatie is opgetreden.

In een tweede casestory gaat het om een man die werkt op een basisschool en die daarvoor een contract heeft voor één jaar bij een stichting die meerdere instellingen omvat. De stichting besluit na een jaar het contract niet te verlengen. De man meent dat dit te maken heeft met zijn handicap. Hij dient daarom een verzoek in bij de CGB over ongelijke behandeling. Dit verzoek verandert echter niets aan het feit dat zijn contract afloopt en hij verdwijnt kort daarna uit de schoolorganisatie. Hierdoor behoort victimisatie op de werkvloer eigenlijk niet meer tot de mogelijkheden. Tijdens de telefonische enquête onder verzoekers, betoogde de man echter dat hij wel degelijk is gevictimiseerd door de stichting waarbij hij in dienst was. Hij heeft na zijn verzoek namelijk verscheidene malen gesolliciteerd op andere functies bij andere scholen die tot dezelfde stichting behoren en hij is daar steeds opnieuw afgewezen. Hij stelt dat deze weigering door de stichting om hem nog als serieuze kandidaat te zien, een vorm van victimisatie is. Het dossier van de CGB over deze zaak bevat afschriften van brieven van de stichting over dit onderwerp die inderdaad victimisatie doen vermoeden, of dat echt zo is, is niet duidelijk. Wel beschouwd ging de beëindiging van het contract vooraf aan het indienen van het verzoek bij de CGB en het feit dat de verzoeker nu geen nieuw contract krijgt, lijkt in het verlengde van die eerdere beslissing te liggen.

Vanwege deze fundamentele onduidelijkheid – was hier wel of geen sprake van victimisatie – is deze casus niet in de uitgebreide casestudy meegenomen. Als casestory is zij echter wel interessant omdat ze twee zaken duidelijk maakt. In de eerste plaats laat de casus zien dat de beoordeling of victimisatie heeft plaatsgevonden lang niet altijd gemakkelijk is. In de tweede plaats laat deze casus zien dat victimisatie zich ook kan uitstrekken tot na de afloop een contract. Vooral medewerkers met een tijdelijk contract lopen het risico dat het aan de orde stellen van ongelijke behandeling wordt beantwoord met een verminderde kans op of zelfs systematische uitsluiting van een vervolgcontract.

Dubbel de Dupe?

De laatste casus die we hier kort willen bespreken betreft een verzoekster die gezien de grond van haar verzoek tot de risicogroepen voor victimisatie behoort, maar die in de enquête onder verzoekers zei geen victimisatie te hebben ervaren. De casus is daarmee interessant, omdat zij mogelijk inzicht kan geven in de wijze waarop in risicogeveallen victimisatie kan worden voorkomen.

De bestudering van het CGB-dossier leert dat het in dit geval gaat om een dove medewerkster van een van de grootste bedrijven in Nederland. De vrouw heeft ontslag op staande voet gekregen, waarbij haar chef een heel dossier heeft overlegd waaruit blijkt dat de vrouw al langere tijd tekort is geschoten in haar taakvervulling. De ernst van de aangevoerde feiten verschilt van een verkeerd uitgevoerde opdracht en een werkweigering tot een incident waarbij de vrouw zich bij haar werkgever had ziek gemeld om vervolgens een interlandwedstrijd van Nederland te bezoeken. Uit het dossier blijkt echter ook dat de chef erg ver is gegaan met de wijze waarop hij de verschillende incidenten aan de kaak heeft gesteld. Hij heeft volgens haar advocaat doelbewust geprobeerd de vrouw te vernederen door haar werk over te laten doen in aanwezigheid van haar collega's en door haar werk openlijk door anderen te laten controleren.

De advocaat van de vrouw heeft de zaak indertijd met spoed bij de CGB neergelegd, omdat ongelijke behandeling aan het ontslag op staande voet ten grondslag zou hebben gelegen. De CGB achtte in haar oordeel deze ongelijke behandeling echter niet aangetoond.

De rechter die vervolgens over het ontslag moest oordelen is echter tot de conclusie gekomen dat er onvoldoende grond was voor ontslag op staande voet. Bovendien meende de rechter dat de verstoorde verhouding op de werkvloer onvoldoende reden was om de arbeidsovereenkomst te ontbinden. De vrouw blijft dus bij het bedrijf werkzaam en kijkend naar het gedrag van haar chef in het verleden lijkt victimisatie verzekerd. In de enquête heeft de vrouw echter aangegeven dat er geen sprake is geweest van victimisatie en de vraag is hoe dat kan. Het dossier biedt op deze vraag een duidelijk antwoord. Het blijkt dat de advocaat van de vrouw in de aanloop naar de rechtszaak succesvol heeft bemiddeld in een herplaatsing van de werknemster bij hetzelfde bedrijf, maar op een andere afdeling, ver weg van haar vroegere chef. Op die plaats heeft zij een nieuwe start kunnen maken.

Dit inzicht maakt een verdere casestudy met uitgebreide interviews overbodig. Het dossier maakt immers al duidelijk waarom in dit geval iemand die tot de risicogroepen behoort geen victimisatie heeft ondervonden.

De longlist die voor dit deelonderzoek werd samengesteld bleek overigens nog een tweede, vrijwel identieke, casus te bevatten waarin het uitblijven van victimisatie

op dezelfde wijze kon worden verklaard. Ook hier was sprake van groot bedrijf waar de verzoeker in goed overleg was overgeplaatst.

De twee weigeringen

Zoals eerder gemeld, waren aanvankelijk nog twee andere casussen voor een uitgebreide bestudering geselecteerd, maar stuitte dit voornemen op een weigering van de beide verzoeksters. Ze wilden niet deelnemen en die beslissing hebben de onderzoekers te respecteren. We willen hier echter wel kort stilstaan bij de wijze waarop de weigering tot stand kwam en wat dit leerde over victimisatie. Beide verzoeksters zeiden namelijk het onderzoek van belang te vinden en wilden aanvankelijk wel meewerken, maar ze trokken – onafhankelijk van elkaar – die toezegging later toch in.

De eerste vrouw had te maken gehad met seksuele intimidatie, en was na een verzoek aan de CGB met diverse vormen van victimisatie geconfronteerd, waaronder uiteindelijk ontslag. Ze had een moeilijke tijd meegemaakt en twijfelde of ze die in een casestudy weer wilde oprakelen. Belangrijker was echter dat ze bij haar ontslag uiteindelijk een schikking had getroffen waarin een geheimhoudingsclausule was opgenomen. Na overleg met haar advocaat stelde ze vast dat ze om deze reden beter niet kon meewerken aan de casestudy, ook al was deze anoniem.

De andere geselecteerde casus betrof een kleuterleidster die een verzoek had ingediend over ongelijke behandeling op grond van leeftijd. Deze vrouw had dit verzoek een maand na indienen ingetrokken omdat haar werkgever haar toen tegemoet was gekomen. In de telefonische enquête bracht zij echter naar voren dat de problemen achteraf bezien nog lang niet waren opgelost, dat de werkgever trachtte haar weg te krijgen en dat victimisatie steeds ernstigere vormen aannam. Toen we haar belden met de vraag of ze wilde meedoen aan de casestudy, reageerde ze aanvankelijk positief en er werd een afspraak gemaakt. Kort voor die afspraak meldde ze echter dat ze zojuist toch (weer) een schikking met haar werkgever had kunnen bereiken en dat ze om die reden alsnog afzag van de casestudy. Ze legde uit dat ze absoluut niet bang was voor haar werkgever, maar dat ze het in de geest van de nieuwe schikking incorrect achtte om haar verhaal op dat moment naar buiten te brengen.

Hoewel het in beide casussen dus niet tot een interview kwam, boden deze korte contacten toch meer inzicht in de mechanismen die in de praktijk in de omgang met victimisatie kunnen spelen.

4.7 Bespreking

Wat leert dit deelonderzoek ons over de praktijk van victimisatie? Een waarschuwing vooraf lijkt hier op z'n plaats. In dit deelonderzoek is uiteindelijk vooral het accent gelegd op een specifieke selectie van casussen, met bijzonder ernstige victimisatie ervaringen, en om deze reden is voorzichtigheid gepast. De ervaringen in de verschillende casussen zijn stuk voor stuk uniek en de mogelijkheden tot generalisatie zijn beperkt. Toch kunnen op grond van de besproken casussen en ook op grond van de ervaringen tijdens de casuselectie en dossierbestudering wel enkele algemene bevindingen worden benoemd.

In de eerste plaats laat de studie zien dat ongelijke behandeling en victimisatie in de praktijk gemakkelijk in elkaar overvloeien en dat dit tot langdurige trajecten kan leiden die zich in de tijd ontwikkelen, van kwaad tot erger. In geen van de vier casestudy's is sprake van een duidelijk moment waarop ongelijke behandeling en victimisatie onverbiddeijk en in alle hevigheid toesloegen. De ontwikkeling van ongelijke behandeling op de werkvloer naar victimisatie door de organisatie blijkt een proces dat zich in de loop der tijd verheft, in een interactie tussen de werknemers en hun omgeving.

In de tweede plaats is duidelijk dat in de bestudeerde casussen wel sprake is van kritische momenten waarop de victimisatie in ernst en omvang sterk toeneemt. Dit gebeurt vooral wanneer het verzoek tot gelijke behandeling wordt geformaliseerd. In de diverse casestudy's wijten de werkgevers de escalatie vooral aan het nemen van formele stappen door de werknemer en aan het inschakelen van derden. Wanneer de werknemer een externe commissie, een advocaat of de CGB inschakelt, wordt dat beschouwd als een niet-loyale tot zelfs agressieve stap. De werkgever van de heer H is daar het meest open over, maar ook in de andere casussen is het duidelijk dat de organisatie het niet op prijs stelt dat andere instanties zich met het geschil gaan bemoeien. De indruk die uit de vier casussen ontstaat, is dat daarbij drie factoren een belangrijke rol spelen:

- De inschakeling van een externe instantie leidt tot een ingrijpende rolwijziging voor de werkgever. Bij een geschil over ongelijke behandeling is het aanvankelijk juist de werkgever die een rol heeft in de oplossing ervan, en die daarin naar eigen zeggen redelijkheid probeert te betrachten, zie bijvoorbeeld de casussen van de heer M en van de heer H. Met de inschakeling van een externe partij verandert deze situatie. De werkgever, de directie, wordt dan plotseling beschouwd als verantwoordelijk

voor de ontstane situatie, terwijl de verantwoordelijkheid voor het vinden van een oplossing deels in andere handen komt.

- Van de inschakeling van de externe partijen gaat daarmee een zekere dreiging uit. Deze dreiging leidt er in veel gevallen toe dat (ook) de werkgever formalistischer gaat handelen. Waar voordien nog sprake was van informeel overleg, gaat de communicatie al snel per brief en zelfs via advocaten. Een extreem voorbeeld is de opstelling van de werkgever van de heer H, die na de inschakeling van een externe partij geen enkel gesprek met de heer H zelf wil voeren.
- De inschakeling van een externe instantie leidt in aansluiting daarop tot een onaangename druk op het werk van de directie en de personeelsafdelingen. Waar de werkgever tot dan toe zelf kon beslissen hoeveel tijd en moeite hij in de zaak wilde steken, wordt dit bij de inschakeling van externe partijen meer door anderen bepaald. In elk van de besproken zaken zijn dikke dossiers ontstaan en de werkgevers hebben zich moeten voorbereiden op diverse hoorzittingen. Dit maakt dat de werknemer ook in toenemende mate als lastpost wordt beschouwd.

Deze ontwikkelingen zijn nauwelijks te voorkomen en de verhalen van werkgeverszijde zijn in die zin ook goed navolgbaar. Zeker wanneer een rechter wordt ingeschakeld, is het duidelijk dat de werkgever in het beklagdenbankje komt te zitten en op z'n tellen moet passen. Wat echter opvalt, is dat de werkgevers in de betrokken casussen op dat moment nog maar weinig oog hebben voor de reden waarom de werknemer deze stappen heeft genomen. De heren V en H, en vooral ook mevrouw B, worden na de inschakeling van de externe partij, vooral beschouwd als niet-loyale en lastige klagers.

In de derde plaats kan worden opgemerkt dat de werknemer op soortgelijke wijze kan doorschieten in de wijze waarop deze de werkgever benadert. Hoewel sommige werkgevers wel erg gemakkelijk redeneren dat de werknemer voor de escalatie verantwoordelijk was, kan in diverse casussen de vraag worden gesteld of de werknemer niet te radicaal op de situatie heeft gereageerd. Zo stemt het relaas van de heer V voor de buitenstaander toch bedenkelijk. In elk geval is het opmerkelijk dat iemand tegelijkertijd vijf rechtszaken tegen zijn werkgever voert.

Zonder over dit concrete geval een oordeel te willen vellen, wordt uit de diverse gesprekken duidelijk dat ook van de zijde van de werknemer sprake kan zijn van een mogelijke overreactie (alleen bij mevrouw B lijkt hiervan geen sprake). De heren H, V en M geven in hun relaas echter ook aan wat hun beweegredenen voor dergelijke – mogelijk overtrokken – reacties zijn geweest. In het geval van de heren H en V is

Dubbel de Dupe?

duidelijk dat het vertrouwen in de organisatie ernstig was geschaad en worden de diverse acties door hen vooral beargumenteerd als noodzakelijk voor de waarborging van hun rechten. Waar de werknemer het vertrouwen van de werkgever verliest, kunnen spanningen rond belangrijke details in formele geschillen ontaarden.

Bij de heer M was duidelijk sprake van een andersoortige situatie. Eigenlijk heeft hij het vertrouwen in de organisatie en de HR-manager nooit echt verloren. De situatie met de ongelijke bejegening door collega's zorgde bij hem echter voor dusdanige psychische klachten dat hij zich anders ging gedragen dan hij onder normale omstandigheden zou hebben gedaan.

Deze overwegingen over mogelijk doorschietende verzoekers roepen overigens ook belangrijke vragen op over de zeefwerking die optreedt bij de gang naar de CGB. Veel van de CGB-verzoekers die in het kader van deze casestudy en ook tijdens de telefonische enquête werden gesproken getuigden van een grote volharding en doortastendheid. Dit wekt de indruk dat in het voortraject naar de CGB een belangrijke schifting plaatsvindt tussen diegenen die wel en diegenen die niet over dergelijke persoonskenmerken beschikken. Het is niet onaannemelijk dat het vooral de doorzetters zijn die tot een CGB-verzoek komen en dat andere werknemers minder gemakkelijk bij de CGB aankloppen.

Tot slot kan het uitblijven van ernstige victimisatie in veel gevallen worden verklaard als het resultaat van acties die de mogelijkheid van escalatie effectief blokkeren. De verzoekers op onze longlist die tot één van de risicogroepen behoorden en die toch geen victimisatie hadden ervaren, bleken veelal snel uit dienst te zijn getreden of te zijn overgeplaatst naar een andere afdeling met andere collega's en een andere chef. Hierdoor werd escalatie voorkomen.

5 Vertrouwen en zorg: de enquête onder werknemers

In de voorgaande twee hoofdstukken ging het om de victimisatie-ervaringen van personen die in de afgelopen jaren een verzoek indienden bij de CGB. Deze ervaringen zijn interessant omdat ze een beeld geven van wat mensen die ongelijke behandeling aan de orde stellen in de praktijk overkomt. Op voorhand was echter duidelijk dat de uitkomsten van dit onderzoek in de verzoekerspopulatie niet gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie van werknemers in Nederlandse organisaties. Het is aannemelijk dat werknemers die een verzoek bij de CGB hebben ingediend gemiddeld heel andere ervaringen zullen hebben en waarschijnlijk ook heel anders over het onderwerp victimisatie zullen denken dan werknemers die dat niet hebben gedaan.

Zoals in de inleiding van dit boek is betoogd, is voor een goed begrip van het probleem van victimisatie ook die bredere populatie van werknemers die geen verzoek hebben ingediend van groot belang. Die algemene populatie bestaat immers niet alleen uit werknemers die geen ongelijke behandeling hebben ervaren, maar ook uit mensen die *ondanks* ervaringen van ongelijke behandeling geen verzoek hebben ingediend.

Dit laatste is bijzonder interessant in het licht van een onderzoek naar victimisatie, en wel om twee tegengestelde redenen. Enerzijds kan het feit dat veel gevallen van ongelijke behandeling de CGB niet bereiken te maken hebben met victimisatie en/of angst daarvoor. Anderzijds is het aannemelijk dat veel zaken van (dreigende) ongelijke behandeling juist wel aan de orde worden gesteld, maar de CGB nooit bereiken, omdat ze in een eerder stadium bevredigend worden opgelost.

Met het deelonderzoek waarvan in dit hoofdstuk verslag wordt gedaan is getracht meer inzicht te krijgen in deze materie van bestaande ervaringen en inzichten in de bredere populatie van werknemers in Nederland.

De onderzoeksvragen die ten aanzien van deze bredere populatie worden gesteld zijn:

- B1 Welke inschattingen maken werknemers die ongelijke behandeling aan de orde kunnen stellen, ten aanzien van enerzijds de positieve en anderzijds de negatieve gevolgen die aan dit aan de orde stellen verbonden kunnen zijn?
- B2 In hoeverre wordt de inschatting van deze gevolgen beïnvloed door:
- eerdere ervaringen met aan de orde stellen van ongelijke behandeling binnen de eigen organisatie (en victimisatie),
 - de mate van institutionele bescherming in organisaties,

Dubbel de Dupe?

- de aard van de arbeidsorganisatie en/of de sector waarin deze opereert?

B3 In hoeverre vormt vrees voor victimisatie een hindernis om bij ongelijke behandeling de CGB te benaderen dan wel andere actie te ondernemen?

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 kort ingegaan op de opzet en de uitvoering van dit deelonderzoek. Daarna wordt in paragraaf 5.2 behandeld in hoeverre de werknemers in dit onderzoek zelf te maken hebben gehad met victimisatie en het aan de orde stellen daarvan. De paragrafen 5.3 tot en met 5.7 gaan vervolgens over:

- De aandacht die werknemers in hun organisatie ervaren voor ongelijke behandeling en de mogelijkheden die zij zien om ongelijke behandeling in hun organisatie aan de orde te stellen;
- Hun inschattingen van de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling in twee fictieve scenario's;
- Hun algemene inschatting van de risico's die verbonden zijn aan het aan de orde stellen van ongelijke behandeling;
- Hun inschatting van de verschillen in gevolgen van het inschakelen van verschillende typen actoren bij ongelijke behandeling.

Paragraaf 5.8 gaat over de vraag welke factoren een rol spelen bij dergelijke inschattingen van werknemers: in hoeverre hangen inschattingen samen met persoonskenmerken van de respondenten en met kenmerken van de organisaties waarin zij werken? Paragraaf 5.9 vormt de conclusie van deze enquête.

In Bijlage B wordt verslag gedaan van eerdere pogingen van de onderzoekers om een soortgelijk onderzoek uit te voeren in een steekproef van Nederlandse arbeidsorganisaties. Deze ervaringen bieden niet alleen aanvullend inzicht in de problematiek van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling, maar zijn ook relevant voor onderzoekers die zich in de toekomst op dit terrein willen begeven.

5.1 Methode van onderzoek

Dit deelonderzoek richt zich in de eerste plaats op inschattingen door werknemers in Nederland van de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling.

Uiteindelijk is er voor gekozen dit onderzoek uit te voeren door middel van een online enquête via een bestaand, commercieel geëxploiteerd internetpanel (Panelclix).

Via email zijn door de beheerder van dit panel 3000 personen van 18 jaar en ouder gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek en online de vragenlijst in te vullen.

Waar door de panelbeheerder al acties waren ondernomen om niet-werknemers op voorhand uit te selecteren, is voorafgaand aan de eigenlijke vragenlijst een selectievraag gesteld om de afname van de vragenlijst uitsluitend te beperken tot personen die op dat moment een betaalde werkring hadden. Daarnaast is door de panelbeheerder de toegang tot de vragenlijst opengesteld tot het moment dat het afgesproken aantal van 800 volledig ingevulde vragenlijsten (ruimschoots) was behaald.⁹

Dit laatste bleek na vier dagen het geval te zijn met een uiteindelijke respons van 842 volledig ingevulde vragenlijsten. Hierbij werden door de panelbeheerder de volgende responsgegevens geregistreerd:

- Van de 3000 via email benaderde personen hebben er 1479 de link naar de vragenlijst aangeklikt (49,3 procent),
- 1336 personen (44,5 procent) hebben vervolgens de eerste selectievraag beantwoord over het hebben van een betaalde werkring.
- Van deze 1336 personen gaven er 118 (8,8 procent) aan geen betaalde werkring te hebben.
- Van de overblijvende 1218 respondenten die wel een betaalde werkring hadden zijn er 188 personen niet toegelaten tot de eigenlijke vragenlijst omdat het aantal overeengekomen enquêtes al was behaald.
- Dit bracht het aantal personen dat uiteindelijk met de eigenlijke vragenlijst kon beginnen op 1030.
- Van deze 1030 personen vulden uiteindelijk 842 personen de hele vragenlijst in.
- De enquêteresultaten van deze 842 personen zijn door de panelbeheerder aan de onderzoekers beschikbaar gesteld.

Al met al is het door de wijze waarop de uiteindelijke respons tot stand is gekomen lastig om uitspraken te doen over de precieze respons en over de mogelijke selectiviteit ervan. Beredeneerd kan worden dat een realistische schatting voor de respons circa 36 procent bedraagt.¹⁰ Een beknopte non-responsanalyse op basis van de antwoorden op

⁹ Voor de onderzoekers was dit de eerste ervaring met een dergelijk internetpanel en dit type procedures. Ze werden daardoor voor een aantal voldongen feiten gesteld wat betreft keuzes die door de panelbeheerder werden gemaakt, zonder goed overleg vooraf. Dit is spijtig, omdat er in goed overleg mogelijkheden waren geweest om de respons in de enquête te verhogen.

¹⁰ Een zindelijke redenering lijkt de volgende. Onder de veronderstelling dat in de groep personen die de selectievraag beantwoorden, zich evenveel werkenden bevinden als onder de personen die dat niet deden, is het aantal werkenden onder de benaderde personen ongeveer 2735. Hiervan wilden

de eerste vragen van de vragenlijst duidde overigens niet op een wezenlijke onderwerpgerelateerde zelfselectie onder de personen die tijdens het invullen van de vragenlijst afhaakten.

5.2 Ervaringen met ongelijke behandeling en aan de orde stellen

Dit deelonderzoek is vooral bedoeld om een indruk te krijgen van de inschattingen van Nederlandse werknemers over de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling in hun organisatie. Bij het nadenken over de vragenlijst voor de enquête werd echter meer en meer duidelijk dat in dat kader ook moest worden ingegaan op mogelijke (recente) ervaringen die de respondenten met dit onderwerp hadden. Het was immers aannemelijk dat de inschattingen die respondenten maakten deels door die feitelijke ervaringen konden zijn beïnvloed. Daarbij was een inschatting dat in een beperkte steekproef als deze waarschijnlijk niet erg veel feitelijke ervaringen gemeld zouden worden, maar dat door het stellen van enkele vragen hierover, mogelijk toch enig inzicht kon worden verkregen in de feitelijke incidentie van ongelijke behandeling en victimisatie op de werkvloer.

Bij analyse van de resultaten werden onze verwachtingen wat dit betreft overtroffen. Van de respondenten rapporteerde 14,8 procent – 125 van de 842 personen – dat zij in het jaar voorafgaand aan de enquête te maken hadden gehad met ongelijke behandeling en met het aan de orde stellen ervan. In ongeveer de helft van de gevallen ging het daarbij om zaken waarin zij zelf (mede)slachtoffer van ongelijke behandeling waren (Tabel 5.1).

Uit de antwoorden op de nadere vragen over die ongelijke behandeling en het aan de orde stellen ervan bleek het volgende:

- Hoewel de getypte antwoorden op de open vraag (E2) over de aard van de situatie niet altijd uitsluitend boden, was duidelijk dat het merendeel inderdaad betrekking had op ongelijke behandeling naar de in de AWBG onderscheiden gronden. Daarnaast viel op dat een behoorlijk aantal van de respondenten ook in deze anonieme internetenquête niet durfden aan te geven waar het bij de ongelijke behandeling precies om ging (“Discriminatie”, “Dit is te privé. Sorry”, “Wil niet zeggen”, “Liever niet”, “Nee”).

aanvankelijk 1218 personen deelnemen aan de enquête (waarvan 188 personen niet werden toegelaten). Onder de veronderstelling dat de personen die niet werden toegelaten niet wezenlijk verschillen van die personen die wel werden toegelaten, zou het aantal uiteindelijke deelnemers zonder toelatingsrestrictie zijn uitgekomen op $842 \cdot 1218 / 1030 = 996$. De respons zou daarmee ongeveer 36 procent bedragen.

- In de meeste van deze door de respondenten benoemde gevallen bleek sprake te zijn (geweest) van een situatie die als ernstig tot zeer ernstig werd aangeduid (Tabel 5.2);
- In 52 procent van de gevallen bleek de situatie in de organisatie ter sprake te zijn gebracht (al dan niet in de vorm van een klacht), waarbij veelal een groot aantal actoren in de organisatie was betrokken. In 48 procent van de gevallen was van het ter sprake brengen van de ongelijke behandeling (nog) geen sprake geweest.
- De ervaringen met dit ter discussie stellen wisselden sterk. Over de gehele linie bleek dat het aan de orde stellen veel vaker een positieve dan een negatieve invloed had gehad op de situatie, 40,0 procent tegen 13,8 procent (Tabel 5.3).
- De gemiddelde reactie op de personen die de ongelijke behandeling aan de orde hadden gesteld bleek echter minder positief: 18,5 procent van die personen kreeg te maken met overwegend negatieve reacties (Tabel 5.4).
- Als positieve gevolgen van het aan de orde stellen werden genoemd:
 - beëindiging van de ongelijke behandeling (4x)
 - vermindering van de ongelijke behandeling (14 x)
 - toegenomen aandacht, begrip, erkenning (11x)
 - overplaatsing van het slachtoffer (2x)
 - terechtwijzing/bestrafing/vertrek van de dader (4x)
 - financiële compensatie (1x)
- Als negatieve gevolgen van het aan de orde stellen werden onder meer genoemd:
 - verdeeldheid / polarisatie / gespannen sfeer op de werkvloer / strijd (10x)
 - ziekte (3x)
 - verwijten aan het slachtoffer (2x)
 - ontslag van het slachtoffer (4x)
 - vertrek van het slachtoffer / andere baan gezocht (3x)
 - het kritischer bekeken worden (“daar heb je háár weer”, “de leidinggevende gaat meer op je letten”) (4x)
 - het doorgaan van de ongelijke behandeling, maar dan meer verhuld (3x)
 - kwaadheid en dreiging met ontslag (2x)
 - treiterijen (1x)

Dubbel de Dupe?

Tabel 5.1 Heeft u in het afgelopen jaar op uw werk te maken gehad met ongelijke behandeling?

	Percentage
Ja, ik ben zelf het slachtoffer van ongelijke behandeling (geweest)	4,5
Ja, een of meer van mijn collega's zijn slachtoffer van ongelijke behandeling (geweest)	7,4
Ja, zowel ikzelf als een of meer collega's zijn slachtoffer (geweest)	3,0
Nee	85,2

Tabel 5.2 Hoe ernstig is/was deze situatie volgens u? (percentages, n=125)?

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
Ik trek/trok me de situatie erg aan	26,4	49,6	17,6	4,8	1,6
De situatie heeft/had een negatieve invloed op het werk	17,6	43,2	21,6	15,2	2,4
De situatie verstoort/verstoort de sfeer	26,4	48,0	18,4	7,2	0
Er is/was sprake van duidelijke spanningen in de organisatie	20,0	38,4	28,8	12,8	0
Een of meer personen hebben als gevolg hiervan gezondheidsklachten gekregen	16,0	20,8	29,6	19,2	14,4
Een of meer personen hebben zich als gevolg hiervan ziek gemeld	13,6	22,4	25,6	22,4	16,0

Tabel 5.3 Welke invloed had het ter discussie stellen op de situatie (n=65)

	Percentage
De situatie verbeterde	40,0
De situatie verslechterde	13,8
De situatie veranderde niet	46,2

Tabel 5.4 Hoe werd gereageerd op de mensen die de ongelijke behandeling ter discussie stelden (n=65)?

	Percentage
Overwegend positief	21,5
Wisselend	60,0
Overwegend negatief	18,5

5.3 Mogelijkheden tot aan de orde stellen

Een belangrijk doel van dit onderzoek is om in de gehele populatie van werknemers op te tekenen welke indrukken en gedachten er leven ten aanzien van de mogelijkheden tot klagen en de kansen en risico's daarbij. In dit bredere kader is als eerste gevraagd naar de bespreekbaarheid van het onderwerp ongelijke behandeling in de organisatie, de aandacht die in de organisatie aan het onderwerp wordt besteed en de mogelijkheden om ongelijke behandeling in de organisatie aan de orde te stellen (Tabel 5.5 tot en met 5.7).

In Tabel 5.5 wordt in de kolom 'alle respondenten' een eerste overzicht gegeven van de antwoorden die op deze vragen zijn verkregen. Deze antwoorden schetsen in grote lijnen een tamelijk positief beeld. Verreweg de meeste respondenten achten het onderwerp in hun organisatie bespreekbaar en in de meeste organisaties wordt op één of meer manieren aandacht besteed aan het onderwerp. Daarnaast geven de meeste respondenten aan op meerdere plekken te kunnen aankloppen wanneer ongelijke behandeling zich mocht voordoen. Ter nuancering van dit in algemene zin positieve beeld moet echter worden opgemerkt dat er ook een behoorlijk aantal respondenten is dat negatiever over de eigen organisatie oordeelt. Zo geeft 10,3 procent van hen aan dat in geen van de in de enquête voorgelegde situaties ooit over ongelijke behandeling wordt gesproken en heeft 3,1 procent de indruk dat in hun organisatie het onderwerp niet (echt) bespreekbaar is. Ten slotte geeft 1,1 procent van de respondenten aan dat zij bij geen van de voorgelegde personen en afdelingen (leidinggevende ... directie) met een klacht terecht kunnen, terwijl nog eens 4,6 procent aangeeft niet zeker te weten of ze daar met een klacht terecht zouden kunnen.

De bovenstaande cijfers betreffen zoals gezegd alle 842 respondenten die deze vragen hebben beantwoord. Interessant is hoe deze cijfers zich verhouden tot die van de 125 respondenten die in het afgelopen jaar te maken hebben gehad met ongelijke behandeling. Oordelen diegenen die recent ongelijke behandeling op hun werk hebben meegemaakt net zo over de bespreekbaarheid van het onderwerp in hun organisatie en/of van de gelegenheid om een klacht in te dienen? Een analyse wijst uit dat dit vooral voor het eerstgenoemde onderwerp niet het geval is. Van degenen die ongelijke behandeling hebben meegemaakt stemt slechts iets minder dan de helft in met de stelling dat ongelijke behandeling (volledig) bespreekbaar is. Zo'n 12 procent van hen meent dat het onderwerp niet bespreekbaar is.

Wat betreft de aandacht in de organisatie en de mogelijkheden tot klagen zijn er geen duidelijke verschillen tussen beide groepen.

Dubbel de Dupe?

Tabel 5.5 Is het onderwerp discriminatie in uw organisatie bespreekbaar? (percentages, n=842)

	Alle respondenten	Recent ongelijke behandeling ervaren
Dat is bespreekbaar	77,3	49,6
Niet alles is bespreekbaar	14,1	35,2
Over het algemeen is dit onderwerp niet bespreekbaar	2,3	8,0
Dit onderwerp is absoluut niet bespreekbaar	0,8	4,0
Weet niet	5,5	3,2

Tabel 5.6 Hoe vaak wordt binnen uw organisatie aandacht besteed aan ongelijke behandeling of discriminatie van werknemers? (percentages, n= 842)

	vaak	regelmatig	soms	zelden	nooit
Onder collega's onderling	2,4	20,5	38,4	25,5	13,2
Door uw leidinggevende	2,0	12,6	31,2	32,3	21,9
Door het hogere management	1,9	10,5	26,2	34,8	26,6
Tijdens vast werkoverleg	1,2	10,1	24,3	32,3	32,1
In functioneringsgesprekken	2,0	11,2	25,4	29,9	31,5
In presentaties en cursussen	1,1	10,0	25,9	27,6	35,5

Tabel 5.7 Bij wie denkt u binnen uw organisatie terecht te kunnen met een klacht over ongelijke behandeling? (percentages, n = 842)

	ja	nee	weet niet
Leidinggevende	86,1	5,7	8,2
Bedrijfsmaatschappelijk werk	42,3	23,8	34,0
Bedrijfsarts	46,2	19,2	34,6
Personeelsafdeling	51,8	21,6	26,6
Vertrouwenspersoon	64,6	14,3	21,1
Vakbondsconsulent	34,1	24,8	41,1
Klachtencommissie	37,3	24,7	38,0
Directie	50,7	18,9	30,4

5.4 Reacties op twee scenario's

Een belangrijk onderdeel van de afgenomen enquête betreft de vraag aan de respondenten om voor twee korte fictieve scenario's de gevolgen in te schatten van verschillende vormen van aan de orde stellen.

Scenario 1: Stelt u zich voor: Een leidinggevende in de organisatie waar u werkt maakt een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen. Met de mannen wordt steeds over het werk overlegd, terwijl de vrouwen geen inspraak hebben. Iedereen weet dat het zo gaat.

Scenario 2: Stelt u zich nu een andere situatie voor: Een allochtone collega wordt door zijn collega's gepest. Tijdens het werk worden er regelmatig grapjes gemaakt over zijn accent en over zijn herkomst en die grapjes hebben vaak een negatieve ondertoon. Bovendien wil een aantal collega's eigenlijk niet met een buitenlander samenwerken.

De respondenten is bij beide scenario's gevraagd om aan te geven hoe waarschijnlijk zij het achten dat zich een dergelijke situatie in hun organisatie zal voordoen. Daarna is bij elk scenario gevraagd een inschatting te maken van de reacties op en gevolgen van het aan de orde stellen van een dergelijke vorm van ongelijke behandeling in hun organisatie, en op het inschakelen van verschillende partijen daarbij. Hoe, bijvoorbeeld, zal een leidinggevende reageren indien in het eerste scenario een vrouwelijke collega de vakbond inschakelt? En, wat voor effect zal dat inschakelen van de vakbond volgens de respondent hebben; zal door de inschakeling van de vakbond de ongelijke behandeling verminderen of juist toenemen?

In onderstaande tabellen 5.8 tot en met 5.11 zijn de antwoorden op deze vragen op een compacte wijze samengevat, waarbij de volgende inzichten kunnen worden opgetekend.

- In reactie op de twee scenario's geeft een grote meerderheid van de respondenten aan van mening te zijn dat dit soort situaties in hun organisatie nooit zal voorkomen of in ieder geval onwaarschijnlijk is (Tabel 5.8). Wat daarbij opvalt, is dat de respondenten wel een onderscheid maken tussen beide situaties. Het tweede scenario (ongelijke behandeling door collega's op grond van ras) wordt duidelijk

Dubbel de Dupe?

waarschijnlijker geacht dan het eerste (ongelijke behandeling door een leidinggevende op grond van geslacht).

- Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat de reactie op het ter discussie stellen van ongelijke behandeling over het algemeen niet bijzonder negatief zal zijn (Tabel 5.9 en 5.10). Men verwacht over het algemeen geen kwade reacties. Bovendien verwachten de meesten een positieve uitwerking; het ter discussie stellen zal de ongelijke behandeling verminderen. Het is echter ook duidelijk dat een niet onbelangrijk deel van de respondenten hier anders over denkt. Zij achten kwade reacties en/of een negatief effect waarschijnlijker.
- De verwachting van kwade reacties wordt daarbij ook duidelijk gekoppeld aan de actor die wordt ingeschakeld en vooral ook aan de positie van die actor ten opzichte van de veroorzaker van de ongelijke behandeling. Kwade reacties worden vooral verwacht wanneer de ongelijke behandeling hoger in de hiërarchie aan de orde wordt gesteld – bij de directie of de leidinggevende van de pestende collega's – of wanneer externe partijen, zoals vakbonden of de CGB, in de zaak worden betrokken. In die laatste gevallen verwacht bijna één op de zes werknemers een kwade reactie en is de verwachting van een positief effect op de ongelijke behandeling juist lager.
- Ten slotte menen de meeste werknemers dat indien ongelijke behandeling bij de leidinggevende of de directie wordt gemeld, deze actoren dit serieus zullen oppakken (Tabel 5.11). Maar, ook dit geldt zeker niet voor alle werknemers. Een aanzienlijk deel van de werknemers verwacht dat de directie en/of de leidinggevende niet veel of zelfs helemaal niets met een dergelijke melding of klacht zullen doen.

Tabel 5.8 Wat denkt u als u dit scenario leest? (percentages, n=842)

	Scenario OB door leidinggevende naar geslacht	Scenario OB door collega's naar ras/nationaliteit
Deze situatie zal in mijn organisatie nooit voorkomen.	49,8	38,7
Deze situatie is in mijn organisatie onwaarschijnlijk, maar niet uitgesloten.	38,1	44,7
Deze situatie kan in mijn organisatie voorkomen.	9,5	13,5
In mijn organisatie komt het voor dat medewerkers worden gediscrimineerd door hun collega's.	2,6	3,1

Tabel 5.9 Scenario 1: verwachte reactie leidinggevende en verwacht effect inschakelen (percentages, n=842)

	Verwachte reactie van leidinggevende				Verwacht effect		
	waardering	neutraal	vervelend	kwaad	positief	neutraal	negatief
Wijze van aan de orde stellen							
Aanspreken leidinggevende	46,8	17,9	31,2	4,0	60,7	33,8	5,5
Inschakelen vertrouwenspersoon	30,9	15,8	48,1	5,2	63,1	30,4	6,5
Inschakelen directie	23,9	10,3	50,4	15,4	62,0	30,2	7,8
Inschakelen vakbond	16,6	15,8	51,4	16,2	51,7	40,6	7,7
Inschakelen CGB	22,4	10,3	51,7	15,6	64,1	29,1	6,8

Tabel 5.10 Scenario 2: verwachte reacties en verwacht effect inschakelen (percentages, n=842)

	Verwachte reactie van leidinggevende				Verwacht effect		
	waardering	neutraal	vervelend	kwaad	positief	neutraal	negatief
Wijze van aan de orde stellen							
Aanspreken collega's, reactie collega's	41,4	29,7	25,8	3,1	61,0	26,4	12,6
Inschakelen leidinggevende							
- reactie collega's	26,5	14,0	50,1	9,4	70,4	24,2	5,3
- reactie leidinggevevende	69,1	11,6	18,2	1,1			
Inschakelen directie, reactie leidinggevende	57,0	28,6	6,2	8,2	64,5	31,4	4,2
Inschakelen vertrouwenspersoon							
- reactie collega's	30,2	21,4	43,3	5,1	63,5	31,2	5,2
- reactie leidinggevevende	54,8	15,2	26,7	3,3			

Tabel 5.11 Scenario 2: wat zullen ingeschakelde actoren doen om pesterijen te stoppen? (percentages, n=842)

Wie ingeschakeld?	Wat zal de ingeschakelde actor doen?			
	serieus aanpakken	niet veel	niets	weet niet
Leidinggevende	67,5	25,4	3,9	3,2
Directie	57,0	28,6	6,2	8,2

5.5 Oordelen over de eigen organisatie

De hiervoor besproken scenario's betreffen fictieve situaties die mede geconstrueerd zijn om de respondenten aan het denken te zetten over het onderwerp ongelijke behandeling en over de wijze waarop daarmee wordt omgegaan in de organisatie. Deze scenario's vormen in de vragenlijst een opstapje naar vervolgvragen, waarin aan de respondenten in meer abstracte zin naar oordelen wordt gevraagd over de omgang van de eigen organisatie met ongelijke behandeling en victimisatie.

Bij deze vragen zijn drie thema's onderscheiden:

- **Aandacht** voor ongelijke behandeling binnen de organisatie: is ongelijke behandeling een onderwerp dat in de organisatie de aandacht heeft, wordt het serieus genomen, wordt er over gesproken, zijn er regels op het terrein?
- **Bescherming** tegen victimisatie: kan ongelijke behandeling, wanneer dat voorkomt, zonder risico's aan de orde worden gesteld?
- **Responsiviteit** van de organisatie met betrekking tot het aan de orde stellen: in hoeverre leidt het aan de orde stellen van ongelijke behandeling tot verbeteringen of juist verslechtingen voor de betrokkenen?

De antwoorden op de vragen die over deze thema's zijn gesteld, worden gepresenteerd in de tabellen 5.12, 5.13 en 5.14.

Wat betreft de aandacht voor ongelijke behandeling is duidelijk dat veel respondenten van mening zijn dat de eigen organisatie veel doet, dat het onderwerp serieus wordt genomen en dat er voldoende mogelijkheden zijn om ongelijke behandeling aan de orde te stellen. Een deel van de respondenten is echter kritischer. Zo meent 7,3 procent van de respondenten dat er in de organisatie niet voldoende

ruimte is om ongelijke behandeling aan de orde te stellen en is 9 procent het oneens met de stelling dat klachten over ongelijke behandeling serieus worden genomen.

Bij de vragen over de risico's van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en de bescherming van klagers is het algemene beeld minder duidelijk positief. De meeste werknemers sluiten de genoemde risico's niet categorisch uit en een aanzienlijk deel van hen stemt eenduidig in met de aanwezigheid van risico's. Drie op de tien werknemers zijn van oordeel dat klagen leidt tot een verslechtering van de werksfeer. Een kwart van de respondenten stemt in met de stelling dat klagen de carrièrekansen kan belemmeren en zo'n 15 procent meent dat een werknemer die klaagt zal worden gepest.

Bij de beoordeling van de responsiviteit van de organisatie is een ander type items gehanteerd om recht te doen aan de gedachte dat de effecten van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling kunnen verschillen naar gelang het kanaal dat wordt benut. Wanneer ongelijke behandeling bij de leidinggevende wordt gemeld, zal dit mogelijk andere gevolgen hebben dan wanneer dit bij de directie gebeurt. De inschakeling van een vakbond heeft mogelijk andere gevolgen dan de inschakeling van de ondernemingsraad of de vertrouwenspersoon. Tabel 5.14 laat zien dat de respondenten een dergelijk onderscheid naar kanalen inderdaad maken. Een vrij grote meerderheid van de respondenten schat dat de inschakeling van de leidinggevende over het algemeen tot een verbetering van de situatie zal leiden en slechts een kleine minderheid verwacht in dat geval een verslechtering. Deze inschattingen zijn duidelijk anders bij de inschakeling van de hiërarchisch hoogste actor in een organisatie – de directie – en bij inschakeling van externe partijen als een vakbond, het Juridisch Loket of een antidiscriminatiebureau (Tabel 5.14).

Dubbel de Dupe?

Tabel 5.12 Oordelen over de aandacht voor ongelijke behandeling in de organisatie (percentages, n=842)

	helemaal eens	eens	neutraal	on-eens	helemaal oneens
Er is in mijn organisatie voldoende ruimte om dit onderwerp aan de orde te stellen	34,1	40,0	18,6	4,9	2,4
Klachten over ongelijke behandeling worden bij ons serieus genomen	31,0	38,6	21,4	7,0	2,0
Het tegengaan van ongelijke behandeling wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid	29,8	39,9	22,9	6,1	1,3
Er gelden bij ons duidelijke regels ten aanzien van ongelijke behandeling	25,4	28,1	32,7	10,2	3,6
Het onderwerp wordt tijdens aanstellingsgesprekken besproken	10,2	14,1	41,0	24,8	9,9

Tabel 5.13 Oordelen over de bescherming van klager door de organisatie (percentages, n=842)

	helemaal eens	eens	neutraal	on-eens	helemaal oneens
Als je over ongelijke behandeling klaagt word je als onruststoker beschouwd	5,0	22,4	27,7	36,2	8,7
Als je over ongelijke behandeling klaagt word je daarmee gepest	2,0	13,2	32,4	42,9	9,5
Als je over ongelijke behandeling klaagt loop je het risico ontslagen te worden	3,1	9,0	23,8	40,0	24,1
Klagen over ongelijke behandeling leidt tot een verslechtering van de werksfeer	4,9	24,6	36,7	25,3	8,6
Klagen over ongelijke behandeling belemmert je carrièrekansen	5,5	19,4	34,4	30,3	10,5
Onze organisatie beschermt klagers (R)	5,6	18,5	46,3	22,2	7,4
Iemand die over ongelijke behandeling klaagt loopt een groot risico	3,0	14,7	36,8	32,8	12,7

Tabel 5.14 Inschattingen van de responsiviteit van de organisatie bij het aangesproken worden op ongelijke behandeling via verschillende kanalen (percentages, n=842)

Inschakeling van ...	zal leiden tot...		
	een verbetering	verbetering noch verslechtering	een verslechtering
De leidinggevende	68,2	28,4	3,4
De directie	53,8	37,8	8,4
De bedrijfsarts	34,2	61,9	3,9
De personeelsafdeling	37,9	57,5	4,6
De vakbond	33,8	53,7	12,5
De ondernemingsraad	37,9	54,5	7,6
De interne klachtencommissie	50,8	42,8	6,4
Het Juridisch Loket	34,7	50,2	15,1
Een vertrouwenspersoon	56,9	39,2	3,9
Een bedrijfsmaatschappelijk- werker	43,8	50,4	5,8
Een antidiscriminatiebureau	38,0	47,7	14,3

De tabellen 5.12 tot en met 5.14 geven steeds de spreiding van de oordelen op een aantal aan elkaar verwante items weer. Ten behoeve van verdere analyses zijn de oordelen op deze verwante items per respondent samengenomen om zo tot individuele scores te komen op drie schalen.

- De score voor aandacht is bepaald op basis van de 5 items in Tabel 5.12. De schaal heeft als maximaal mogelijke waarde 10 (de respondent is het volledig eens met alle stellingen over het serieus nemen van ongelijke behandeling) en als minimaal mogelijke waarde 0 (de respondent is het met alle stellingen volledig oneens).
- De score voor bescherming is bepaald op basis van de items in Tabel 5.13, met uitzondering van het zesde item dat op grond van een uitgevoerde schaalanalyse werd uitgesloten. De maximaal mogelijke waarde voor deze schaal is 10 (de respondent is het volledig oneens met alle stellingen over mogelijke risico's van klagen) en de minimale waarde is 0 (de respondent is het met alle stellingen volledig eens).
- De score voor responsiviteit is bepaald op grond van de 11 items in Tabel 5.14. De maximaal mogelijke waarde is hier eveneens 10 (de respondent meent dat inschakeling van welke actor dan ook leidt tot verbetering). In verband met een

Dubbel de Dupe?

mogelijke negatieve werking is hier gekozen voor een minimale waarde van -10 (inschakeling van welke actor dan ook leidt tot verslechtering van de situatie).

In Tabel 5.15 wordt een overzicht gegeven van de bij de drie schalen berekende Cronbach's Alpha's, van het gemiddelde, van de standaarddeviatie in de onderzochte populatie en van de onderlinge correlaties. Uit de tabel is af te lezen wat uit de voorgaande paragrafen al naar voren kwam: de gemiddelde werknemer is tamelijk positief over de drie onderwerpen, maar de meningen zijn wel sterk verdeeld, blijkens de omvang van de standaarddeviatie. Daarnaast bestaat er een significante positieve samenhang tussen de drie schalen (Alpha's < 0.01).

Tabel 5.15 Schaalkarakteristieken, populatieverdeling en onderlinge correlaties (n=842)

Schaal	Kenmerken		Verdeling		Correlaties		
	Aantal items	Cronbach's Alpha	M	SD	Aand. (0 - 10)	Besch. (0 - 10)	Resp. (-10 tot +10)
Aandacht (0..10)	5	0.884	7,1	2,2	-	0,59	0,47
Bescherming (0..10)	6	0.923	5,9	2,1	0,59	-	0,39
Responsiviteit (-10 .. +10)	11	0.875	3,7	4,1	0,47	0,39	-

5.6 Verklaringen van verschillen in oordelen

Waar in de voorgaande paragraaf een beeld is verkregen van de spreiding in oordelen van respondenten, beoogt dit onderzoek ook zicht te bieden op verklaringen voor en achterliggende oorzaken van verschillen in aandacht, bescherming en responsiviteit.

De drie in de voorgaande paragraaf gepresenteerde schalen bieden de mogelijkheid om hiernaar gericht onderzoek te doen. In de eerste plaats zijn analyses verricht naar de relaties tussen enerzijds de drie schaalwaarden en anderzijds de relevant geachte kenmerken van de respondent zelf. In de tweede plaats zijn soortgelijke analyses verricht voor relevant geachte kenmerken van de betrokken arbeidsorganisaties. De resultaten van beide clusters van analyses worden hieronder besproken.

5.6.1 Samenhangen met kenmerken van de respondent

De oordelen van de respondenten betreffen zoals gezegd de aandacht voor ongelijke behandeling, de bescherming bij klagen en de responsiviteit. Op grond van het eerdere onderzoek is nu een groot aantal kenmerken van respondenten te onderscheiden,

waarvan verwacht kan worden dat ze op enigerlei wijze samenhang vertonen met de gegeven oordelen.

In de eerste plaats is uit het onderzoek onder verzoekers bij de CGB gebleken dat er voor de in de AWGB onderscheiden gronden van ongelijke behandeling aanzienlijke verschillen bestaan in ervaren victimisatie. Een eerste vraag die wordt gesteld, is of deze in de AWGB benoemde gronden ook een rol spelen bij de drie door de respondenten gegeven oordelen. Anders gezegd: is er een samenhang tussen enerzijds de oordelen van de respondenten en anderzijds de betrokkenheid die zij zelf bij het vraagstuk van ongelijke behandeling hebben? We hebben daartoe analyses gedaan naar de diverse kenmerken van personen waarover in de enquête informatie is vergaard, namelijk geslacht, leeftijd, ras, ziekte en handicap, type arbeidscontract en het behoren tot een voor ongelijke behandeling kwetsbare groep.

In de tweede plaats is bij de analyse van de verschillen in oordelen gekeken naar de positie van de betrokken werknemer in de organisatie en op de arbeidsmarkt. Hierbij is achtereenvolgens gekeken naar het inkomen, het aantal dienstjaren, het hebben van een leidinggevende functie en het opleidingsniveau van de werknemer.

Ten slotte is de persoonlijke ervaring en persoonlijke omgang met deze en soortgelijke problematiek onderzocht, waarbij is gekeken naar assertiviteit van de respondent (zoals gemeten met twee in de vragenlijst opgenomen items) en het hebben van recente ervaring met ongelijke behandeling in de eigen organisatie (zoals hierboven besproken).

Resultaten

Wat betreft de in de AWGB onderscheiden gronden van ongelijke behandeling is het volgende vastgesteld:

- Geslacht: er is geen sprake van een significant verschil tussen mannen en vrouwen in de oordelen over de drie centraal gestelde onderwerpen.
- Leeftijd: de verschillende leeftijdscategorieën vertonen alleen een significant verschil in hun oordeel over de responsiviteit van de organisatie. Met name werknemers in de leeftijd van 30 tot 40 jaar zijn minder positief over de responsiviteit van de organisatie (gemiddelde score 3,1), terwijl zowel jongeren tot 20 als werknemers tussen de 50 en 60 duidelijk positiever zijn (scores respectievelijk 4,4 en 4,5).
- Ras: personen die aangeven dat mensen van hun ras vaker worden gediscrimineerd, ervaren significant minder bescherming dan personen die dat niet aangeven (Tabel 5.16).

Dubbel de Dupe?

- Ziekte en handicap: personen die aangeven het risico te lopen te worden gediscrimineerd wegens ziekte of handicap, scoren significant lager op alle drie de schalen dan personen die dat niet aangeven (Tabel 5.16).
- Arbeidscontract: werknemers die geen vast arbeidscontract hebben, ervaren significant minder aandacht voor ongelijke behandeling dan werknemers die wel een vast contract hebben (Tabel 5.16).
- Algemeen: werknemers die aangeven tot een groep te behoren die vaker het slachtoffer is van ongelijke behandeling en discriminatie, scoren op alle drie de schalen significant lager dan werknemers die aangeven niet tot zo'n groep te behoren.

De analyses naar de samenhang tussen de arbeidsmarktpositie van de respondent en de oordelen op de drie schalen levert slechts een beperkt aantal significante verbanden op.

- De duur van het dienstverband bij de huidige werkgever en opleiding bieden geen verklaring voor de verschillen in oordelen.
- Het inkomen hangt alleen significant samen met het oordeel over de aandacht voor ongelijke behandeling: werknemers met lagere inkomens blijken gemiddeld wat minder positief (0,68-0,70) dan werknemers met hogere inkomens (0,74-0,77).
- Voor het hebben van een leidinggevende positie geldt eenzelfde beeld. Leidinggevendens scoren met een score van 7,7 op de schaal aandacht duidelijk hoger dan niet-leidinggevendens met 7,0.

Wat betreft de persoonlijke ervaring en de persoonlijke omgang met de thematiek blijkt dat de inschatting van de eigen assertiviteit geen significante samenhang vertoont met de drie centraal gestelde variabelen. Voor het hebben van een recente ervaring met ongelijke behandeling bestaat echter wel een duidelijk verband (Tabel 5.17). Werknemers die in het voorgaande jaar te maken hadden met ongelijke behandeling, scoren op alle drie de schalen duidelijk lager dan personen die daar niet mee te maken hadden.

Het geheel van uitkomsten van deze analyses stemt tot nadenken. Waar eerder werd vastgesteld dat de meeste werknemers positief oordelen over aandacht, bescherming en responsiviteit, maken de nieuwe analyses duidelijk dat deze scores systematisch lager zijn voor die werknemers die meer bij de thematiek betrokken zijn en die kwetsbaarder zijn. Werknemers die tot de risicogroepen van ongelijke behandeling behoren, zijn minder overtuigd van de bescherming die in de organisatie wordt geboden. Werknemers met een minder stevige positie in de organisatie – zonder vast

arbeidscontract, met een lager inkomen en geen leidinggevende functie – oordelen minder positief dan werknemers die een stevigere positie hebben.

De indruk ontstaat al met al dat aandacht, bescherming en responsiviteit vooral op die plaatsen en in die situaties tekortschieten, waar ze het meeste nodig zijn. Daarbij wijzen de significant lagere cijfers voor werknemers met een recente ervaring met ongelijke behandeling bovendien nog op iets anders. Waar werknemers feitelijk te maken krijgen met ongelijke behandeling worden de aandacht, bescherming en responsiviteit duidelijk minder hoog gewaardeerd dan gemiddeld en welbeschouwd over de gehele linie als onvoldoende beoordeeld.

Tabel 5.16 Significante samenhangen met gronden van ongelijke behandeling

	n	aandacht (0 - 10)	bescherming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
Mensen van mijn ras worden vaak gediscrimineerd				
(volledig) eens	36	7,0	3,9	3,5
(volledig) oneens	726	7,2	6,1	3,8
Significantie (T-test)		.566	.000	.770
Mensen met mijn geloof/levensovertuiging worden vaak gediscrimineerd				
(volledig) eens	59	6,2	4,1	2,2
(volledig) oneens	682	7,3	6,2	3,9
Significantie (T-test)		.002	.000	.011
Ik loop het risico vanwege ziekte of handicap te worden gediscrimineerd				
(volledig) eens	38	7,4	4,3	3,3
(volledig) oneens	718	7,3	6,1	5,8
Significantie (T-test)		.804	.000	.575
Heeft u een vast arbeidscontract bij uw huidige werkgever?				
Nee	113	6,6	5,6	3,5
Ja	728	7,2	5,9	3,7
Significantie (T-test)		.010	.157	.540
Ik behoor tot een groep van personen die vaker het slachtoffer is van ongelijke behandeling en discriminatie				
(volledig) eens	57	5,3	3,5	2,3
(volledig) oneens	652	7,5	6,3	3,9
Significantie (T-test)		.000	.000	.012

Tabel 5.17 Significante samenhangen met recente ervaring van ongelijke behandeling op het werk

Heeft u in het afgelopen jaar op uw werk te maken gehad met ongelijke behandeling?	n	aandacht (0 - 10)	bescherming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
Ja, zelf slachtoffer	38	4,7	4,3	1,4
Ja, collega's slachtoffer	62	5,8	4,8	2,2
Ja, collega's en ikzelf slachtoffer	25	4,1	3,5	1,8
Nee	717	7,5	6,1	4,0
Significantie (Anova)		.000	.000	.000

5.6.2 Samenhangen met kenmerken van de organisatie

Op vergelijkbare wijze is een analyse uitgevoerd naar de samenhang van dezelfde respondentoordelen met kenmerken van de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Het gaat daarbij om enkele variabelen die eerder al als "mogelijk relevant" zijn aangeduid, te weten:

- De omvang van de organisatie;
- De sector waarin de organisatie actief is;
- De mate van diversiteit in de organisatie;
- De 'organisatiecultuur' zoals die door de respondenten is gerapporteerd op drie onderscheiden dimensies (machtsafstand, collectivisme en onzekerheidsvermindering);¹¹
- De door de respondenten ingeschatte waarschijnlijkheid van het optreden van twee scenario's van ongelijke behandeling.

Resultaten

In het voorgaande deelonderzoek kon geen significante invloed van organisatieomvang op victimisatie worden aangetoond. In dit deelonderzoek zien we echter wel een significant verschil op één van de drie variabelen, namelijk de responsiviteit. Hierbij valt vooral het lage cijfer op voor organisaties met 50 tot 100 werknemers (Tabel 5.18). Hoewel de Anova-toets voor de andere variabelen geen significante uitkomst biedt, zien we dat dezelfde categorie bedrijven ook wat lager scoort op aandacht voor ongelijke behandeling en op bescherming van klagers.

¹¹ Voor het meten van deze drie dimensies aan de hand van oordelen van de respondenten is gebruik gemaakt van de zogenoemde CVSCALE (Donthu en Yoo, 1998; Patterson et al., 2006), die daarbij werd aangepast voor gebruik in dit onderzoek waarin de positionering per organisatie noodzakelijkerwijs plaatsvond aan de hand van één respondent.

Wat betreft verschillen tussen diverse sectoren is sprake van duidelijk significante uitkomsten voor bescherming en responsiviteit, terwijl ook de overschrijdingskans voor aandacht klein is (Tabel 5.19). De rijksoverheid en organisaties in de zorg en het onderwijs scoren op de drie schalen duidelijk hoger en dat lijkt ook te gelden voor de dienstverlening. De provincies, overige overheden en de zakelijke advisering scoren gemiddeld duidelijk lager.

Over de mate van diversiteit in de organisatie zijn in de enquête diverse vragen gesteld, namelijk over het aandeel vrouwen, jongeren, ouderen en werknemers met een niet-Nederlandse achtergrond. De analyse laat zien dat sprake is van een aantal significante samenhangen (Tabel 5.20). Vooral voor diversiteit naar geslacht en herkomst vinden we hier significante verbanden. Organisaties met een geringe diversiteit op deze gebieden scoren op de verschillende variabelen lager dan organisaties met een hogere diversiteit. Meest duidelijk is de relatie met het percentage vrouwen in leidinggevende functies in de organisatie. Organisaties met een hoger percentage vrouwelijke leidinggevendenden scoren ook hoger op de drie onderscheiden variabelen. Bij dit laatste kan overigens worden opgemerkt dat hier een samenhang lijkt te bestaan met de eerder behandelde verschillen tussen sectoren. De sectoren die het beter doen, zijn ook sectoren waarin sprake is van hogere percentages vrouwelijke werknemers en vrouwelijke leidinggevendenden.

De scores op de drie variabelen correleren daarnaast significant met elk van de drie onderscheiden cultuurschalen (Tabel 5.21). Een grotere mate van collectivisme en een grotere mate van onzekerheidsvermijding gaan samen met hogere scores op aandacht, bescherming en responsiviteit. De relatie met machtsafstand blijkt juist negatief. Hoe groter de ervaren afstand tussen hoger en lager geplaatsten, hoe lager de scores op de drie variabelen.

Ten slotte bestaat er een duidelijk negatieve relatie tussen enerzijds de door de respondenten ingeschatte waarschijnlijkheid van het optreden van ongelijke behandeling in hun organisatie en anderzijds het oordeel over aandacht, bescherming en responsiviteit (Tabel 5.22). Juist in die gevallen waarin het risico op ongelijke behandeling het hoogst wordt ingeschat, zijn de oordelen over aandacht, bescherming en responsiviteit het laagst.

Dubbel de Dupe?

Tabel 5.18 Prestaties op de drie dimensies en omvang van de organisatie

		aandacht (0 - 10)	bescherming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
Aantal werknemers	n			
1 tot 5	18	7,5	5,9	4,1
5 tot 20	86	7,0	6,0	2,5
20 tot 50	86	7,1	5,9	3,7
50 tot 100	77	6,7	5,5	2,3
100 tot 500	204	7,1	5,9	4,0
500 tot 1000	107	7,0	5,9	4,0
1000 of meer	264	7,4	5,9	4,0
Totaal	842	7,1	5,9	3,7
Std. Deviatie		2,2	2,1	4,1
Significantie (Anova)		.321	.771	.002

Tabel 5.19 Prestaties op de drie dimensies en sectoren

		aandacht (0 - 10)	bescherming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
Sector	n			
rijksoverheid	35	8,0	6,3	5,6
provincies	6	6,9	5,2	3,2
gemeenten	30	6,9	5,5	3,8
overige overheid	22	6,1	5,1	3,3
maatschappelijke / non-profit organisatie	28	7,2	5,3	2,4
zorg	138	7,5	6,3	4,6
onderwijs	79	7,4	6,5	3,6
industrie	95	7,1	5,6	2,9
zakelijke advisering	35	6,8	5,8	2,7
dienstverlening	136	7,3	6,1	3,8
(detail)handel	100	6,9	5,6	2,9
agrarische sector	8	7,0	5,4	4,4
overig	130	6,7	5,5	3,8
Totaal	842	7,1	5,9	3,7
Std. Deviatie		2,2	2,1	4,1
Significantie (Anova)		.013	.005	.009

Tabel 5.20 Prestaties op de drie dimensies en diversiteit in de organisatie (correlaties)

Categorie werknemers	%	n	aandacht (0 - 10)	bescher- ming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
vrouwen op afdeling	< 10	201	6,9	5,5	2,8
	> 10	641	7,2	6,0	3,9
Significantie (T-test)			.065	.006	.000
vrouwen in organisatie als geheel	< 10	80	6,5	5,3	2,1
	> 10	762	7,2	5,9	3,8
Significantie (T-test)			.011	.009	.000
vrouwen in leidinggevende functies	< 10	278	6,6	5,4	2,8
	> 10	564	7,4	6,1	4,1
Significantie (T-test)			.000	.000	.000
niet-Nederlandse achtergrond	< 10	292	6,7	5,7	3,3
	> 10	550	7,3	6,0	3,9
Significantie (T-test)			.000	.088	.033

Tabel 5.21 Prestaties en de positionering op drie culturele dimensies (correlaties, n=842)

	aandacht (0 - 10)	bescherming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
onzekerheidsvermijding	,416	,284	,319
machtsafstand	-,424	-,553	-,242
collectivisme	,497	,379	,354

*Alle correlatiecoëfficiënten zijn significant op niveau 0.000

Dubbel de Dupe?

Tabel 5.22 Prestaties en de waarschijnlijkheid van optreden van scenario's van ongelijke behandeling in de organisatie

Wat denkt u als u dit scenario leest?	n	aandacht (0 - 10)	bescherming (0 - 10)	responsiviteit (-10 tot +10)
Scenario: vrouwen achtergesteld door leidinggevende				
Deze situatie zal in mijn organisatie nooit voorkomen.	419	7,9	6,5	4,5
Deze situatie is in mijn organisatie onwaarschijnlijk, maar niet uitgesloten.	321	6,8	5,5	3,2
Deze situatie kan in mijn organisatie voorkomen.	80	5,5	4,4	2,0
In mijn organisatie komt het voor dat leidinggevendenden medewerkers ongelijk behandelen.	22	4,0	3,3	0,8
		Significantie (Anova)	.000	.000
Scenario 2: allochtone man gepest door collega's				
Deze situatie zal in mijn organisatie nooit voorkomen.	326	7,8	6,5	4,5
Deze situatie is in mijn organisatie onwaarschijnlijk, maar niet uitgesloten.	376	6,9	5,7	3,5
Deze situatie kan in mijn organisatie voorkomen.	114	6,3	5,0	2,8
In mijn organisatie komt het voor dat medewerkers worden gediscrimineerd door hun collega's.	26	4,8	4,2	0,3
		Significantie (Anova)	.000	.000

5.7 Hoe kan de bespreekbaarheid worden verbeterd?

In de enquête zijn op twee manieren vragen gesteld over de mogelijkheden die werknemers zien om ongelijke behandeling beter bespreekbaar te maken. In de eerste plaats is de vraag gesteld wat voor werknemers die met ongelijke behandeling te maken hebben wel en niet verstandig is om te doen. In de tweede plaats is gevraagd hoe ongelijke behandeling in algemene zin beter bespreekbaar zou kunnen worden gemaakt. De antwoorden die door de respondenten op deze open vragen zijn gegeven zijn door de onderzoekers gecodeerd en geteld. De resultaten van deze exercitie zijn opgenomen in de tabellen 5.23 en 5.24.

Wat is wel en niet verstandig

Op de vraag wat wel en niet verstandig is bij ongelijke behandeling zijn de oordelen heel verschillend (Tabel 5.23). Wat betreft het betrekken van interne partijen geven veel respondenten aan dat de leidinggevende het eerste aanspreekpunt is en ook dient te zijn. Daarnaast wijst een behoorlijk aantal respondenten op de mogelijkheid intern steun te vinden bij collega's, vertrouwenspersonen en overige actoren binnen de organisatie. Over het betrekken van de directie bij ongelijke behandeling zijn de meningen duidelijk verdeeld. Terwijl een behoorlijk aantal respondenten het verstandig acht om bij ongelijke behandeling de directie in te schakelen, is er een groter aantal dat meent dat men dat juist niet/nooit moet doen. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan dat de directie vooral of uitsluitend een optie is wanneer bespreking op een lager niveau geen oplossing blijkt te bieden.

Wat is volgens u verstandig om bij ongelijke behandeling te doen?

“Melden bij de mensen die je ongelijk behandelen dat je stappen gaat ondernemen en vervolgens als het niet verandert dit melden bij de directie.”

Slechts een beperkt deel van de respondenten acht het verstandig externe partijen in te schakelen. Waar bijvoorbeeld enkelen inschakeling van de vakbond aanbevelen, zijn er meer die dat afraden. Een respondent spreekt wat betreft het risico van het inschakelen van externe partijen duidelijk uit ervaring:

Wat raadt u bij ongelijke behandeling vooral af?

“Zelf naar directie/meldpunt etc stappen vóóordat je eerst de directe “pesters” rechtstreeks hebt aangesproken. In mijn geval bleek inschakelen van een advocate, na vele gesprekken met leidinggevende, een ramp: werkgever ging over tot extreme treiteracties! Weliswaar heb ik de rechtszaak gewonnen maar werksfeer is amper meer vol te houden.”

Veel respondenten geven overigens te kennen dat wanneer ongelijke behandeling voorkomt, dit aan de orde dient te worden gesteld en niet mag worden verzwegen. De redenen daarvoor zijn deels principieel, deels meer pragmatisch:

Wat is volgens u verstandig om bij ongelijke behandeling te doen?

“Wel melden, maar in ons bedrijf is er heel weinig tegen te doen.”

Dubbel de Dupe?

Wat is volgens u verstandig om bij ongelijke behandeling te doen?

“Gelijk melden bij leidinggevende. In ons bedrijf gaat die gelijk een gesprek aan met de pester. Blijft hij/zij nog pesten worden stappen ondernomen. Of gaat de leidinggevende hulp in roepen bij or of vertrouwenspersoon of bemiddelaar. Bij onze bedrijf zijn alle leidinggevendenden getraind om dit soort gedrag te spotten en of hoe te handelen bij een klacht.”

Wat raadt u bij ongelijke behandeling vooral af?

“Met het probleem rond te blijven lopen.”

“Het er bij laten zitten. Je moet altijd wat doen. Anders kan het van kwaad naar erger”

Een deel van de respondenten geeft daarnaast aan dat bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling wel terughoudendheid moet worden betracht. De betreffende werknemer moet niet “teveel ophef maken”, “onredelijk zijn”, “boos worden” of “schreeuwen”. Slechts een kleine minderheid raadt bij ongelijke behandeling volledige zwijgzaamheid aan “de eer aan jezelf houden”, “er boven staan”.

Eenzelfde patroon is te vinden in de oordelen van de respondenten over de omgang met de veroorzaker(s)/dader(s) van ongelijke behandeling. Van degenen die dit onderwerp aansnijden vindt de overgrote meerderheid dat deze moeten worden aangesproken en dat het onverstandig is confrontaties (geheel) uit de weg te gaan. Ook dit aanspreken van de veroorzakers dient volgens de meesten met de nodige voorzichtigheid te gebeuren om escalatie te voorkomen.

Ten slotte meent een kleine minderheid dat het in geval van ongelijke behandeling op het werk (misschien) maar het beste is om een andere baan te zoeken.

Tabel 5.23 Wat is wel en niet verstandig om bij ongelijke behandeling te doen? (aantal keren spontaan genoemd, n=842)

	Wel	Niet
Personen/partijen betrekken		
- Leidinggevende	187	4
- Collega's	45	15
- Directie (*als op lager niveau geen oplossing)	55+30*	123
- Vertrouwenspersoon	48	3
- Overige interne partijen	27	1
- Vakbond	9	23
- Overige externe partijen	15	62
Wat doen (algemeen)		
- Aan de orde stellen (algemeen)	222	
- Stilzwijgen bewaren / erbij neerleggen	12	177
- Te veel aandacht vragen, zaak opblazen		43
Wat doen richting dader		
- Dader(s) aanspreken	244	10
- Zelf dader aanpakken / agressief reageren	10	157
- Dader uit de weg gaan	1	15
Ontslag nemen / andere baan zoeken	11	1

Beter bespreekbaar maken

Op de vraag hoe ongelijke behandeling beter bespreekbaar kan worden gemaakt wordt door 730 van de 842 respondenten gereageerd. Tabel 5.24 toont een overzicht van de door de onderzoekers gecategoriseerde en getelde antwoorden en behoeft weinig toelichting.

De reacties zijn zoals verwacht zeer verschillend en in een aantal gevallen tegenstrijdig. Sommigen vinden dat er in hun organisatie geen sprake is van een probleem en vinden beter bespreekbaar maken niet nodig: "Er is bij ons helemaal geen discriminatie". Anderen zien juist wel een (groot) probleem, maar zien daarvoor geen enkele oplossing ("mannen verdienen gewoon meer salaris op mijn werk en daar is geen discussie over mogelijk"). Enerzijds zijn er werknemers die vinden dat er al genoeg of zelfs teveel aandacht voor het onderwerp is: "Des te meer aandacht, des te groter het probleem", "ik denk dat er juist te veel over gepraat wordt". Vele andere zien in meer praten en meer openheid juist de belangrijkste weg naar een oplossing.

Het is duidelijk dat veel werknemers de oplossing vooral zoeken in een grotere mate van formalisering binnen de organisatie en dat er ook veel nadruk wordt gelegd op de noodzaak van cultuurverandering. Een deel van de respondenten benadrukt

Dubbel de Dupe?

daarnaast dat ongelijke behandeling een breder maatschappelijk verschijnsel is en daarom deels ook buiten de organisatie dient te worden aangepakt, zoals in spotjes van de overheid, in het onderwijs en in eisen die door externe partijen aan organisaties worden gesteld.

“Dat begint op de kleuterschool en de daaropvolgende scholen, daarnaast in de gezinnen, want al is de school nog zo gemengd en goed georganiseerd wat dit betreft, kinderen praten klakkeloos hun ouders na. Dit valt op in de kringgesprekken op de lagere school. Hier moet al, met ouders, over gesproken worden!!!!!!”

“Moet van buitenaf opgelegd worden aan raden van bestuur en directies. Sancties voor bestuurders wanneer zij er binnen het bedrijf niets mee doen.”

Een aantal werknemers meent dat het vraagstuk van de melding van ongelijke behandeling aandacht behoeft. Er dient een meldpunt te zijn, werknemers moeten goed worden geïnformeerd over klachtenregelingen en ook de mogelijkheid tot anoniem klagen wordt door een enkeling aangeraden.

Vermeldenswaardig is daarnaast ook dat een deel van de personen aangeeft dat concrete zaken, wanneer die worden gemeld, kordaat moeten worden opgepakt en niet in de doofpot mogen belanden. Juist door kordaat en openlijk te handelen kan een organisatie laten zien dat ongelijke behandeling niet wordt getolereerd.

Ten slotte – niet opgenomen in de tabel – zien twee personen een oplossing in een veranderende samenstelling van de eigen organisatie. Volgens de een dient het hogere management van de organisatie meer een afspiegeling te zijn van het werknemersbestand. De ander ziet als oplossing voor de eigen organisatie: “mannen het leger uit”.

Tabel 5.24 Hoe kan ongelijke behandeling beter bespreekbaar worden gemaakt? (aantal keren spontaan genoemd, n=842)

	Keren genoemd
<i>Formalisering</i>	
- regelmatig(er) agenderen in (werk)overleg	109
- vast onderwerp in aanstellings- en functioneringsgesprekken	22
- structureler monitoren wat er leeft (bijv. in enquêtes)	16
- onderdeel maken van de taak van leidinggevenden	25
- regels, protocollen, codes ontwikkelen	18
<i>Melding ongelijke behandeling faciliteren</i>	
- meldpunt	14
- (betere) voorlichting over klachtenregelingen, mogelijkheden	22
- bieden van mogelijkheid tot anoniem klagen	9
<i>Cultuur</i>	
- openheid over OB moet bevorderd / meer over praten	89
- organisatie moet uitdragen wat het beleid is, wat de normen zijn	17
- cursussen en workshops organiseren	35
- werken aan saamhorigheid (teambuilding)	10
- overige cultuuroperkingen (bijv. meer respect nodig)	45
Ongelijke behandeling kordater aanpakken (bijv. daders bestraffen)	43
Er is niet veel aan te doen (in onze organisatie / in het algemeen)	9
Oplossingen moeten (ook) van buiten komen (overheid/onderwijs)	21
In onze organisatie bestaan geen problemen / wordt al genoeg gedaan	52
Je moet de aandacht voor ongelijke behandeling niet overdrijven	15
Weet niet / Geen idee / Geen mening	142

5.8 Conclusie

Dit deelonderzoek was er in de eerste plaats op gericht om vast te stellen hoe werknemers in Nederlandse arbeidsorganisaties denken over de mogelijke positieve en negatieve gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en over de bescherming tegen victimisatie. Voor dit doel is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête die via een internetpanel is afgenomen. In deze enquête is tevens de vraag gesteld of de respondenten recent ongelijke behandeling hebben meegemaakt en welke ervaringen zij hebben opgedaan met het aan de orde stellen ervan.

Dubbel de Dupe?

Waar vooraf de inschatting was gemaakt dat deze vragen over feitelijke ervaringen met recente ongelijke behandeling en victimisatie een zeer lage respons zouden opleveren, blijkt het aantal meldingen hoger dan verwacht. Het percentage respondenten dat melding maakt van ongelijke behandeling in het voorafgaande jaar is bijna 15 en het blijkt dat in 52 procent van die situaties de ongelijke behandeling ter sprake is gebracht. Door deze hoger dan verwachte cijfers, zijn ook enige ruwe cijfers verkregen over de mate van victimisatie op de werkvloer. Van de 65 personen die recent hebben meegemaakt dat ongelijke behandeling ter discussie is gesteld, meldt 18,5 procent dat de reactie op dit ter sprake brengen overwegend negatief is geweest en 13,8 procent dat de situatie door het ter discussie stellen verslechterde. De positieve ervaringen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling blijken overigens talrijker, met respectievelijk 21,5 en 40 procent.

Bij de beantwoording van de vragen over de twee scenario's en over de algemene inschattingen van de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling in de eigen organisatie, blijkt verder dat de meeste respondenten een tamelijk positief beeld hebben over de omgang met ongelijke behandeling. Er is volgens de meeste respondenten voldoende aandacht voor het onderwerp en de kans dat de vormen van ongelijke behandeling die in de scenario's zijn geschetst in de eigen organisatie voorkomen, wordt door een overgrote meerderheid (uiterst) gering geacht. Een grote meerderheid is van mening dat ongelijke behandeling, wanneer dat al voor zou komen in de organisatie, zeker besproken zou kunnen worden. Bovendien verwachten respondenten van het ter sprake brengen van ongelijke behandeling veel vaker een positief dan een negatief effect.

Toch is daarmee niet alles gezegd. Nadere analyses laten namelijk zien dat juist wanneer het er echt toe doet, de oordelen negatiever zijn. De aandacht voor ongelijke behandeling, de bescherming van respondenten en de responsiviteit van de organisatie worden (veel) lager beoordeeld wanneer de werknemers:

- tot een risicogroep voor ongelijke behandeling behoren,
- ongelijke behandeling in de eigen organisatie waarschijnlijk achten, of wanneer ze
- recent ongelijke behandeling hebben meegemaakt.

Bovendien valt op dat ook veel werknemers die positief zijn over de bescherming tegen victimisatie, opvallend voorzichtig zijn in hun adviezen over het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. De 'klager' moet rustig en beschaafd blijven in het uiten van de klacht. Het inschakelen van bovengeschieden binnen de organisatie of van externe

belangenbehartigers – met name vakbonden – wordt duidelijk onverstandig geacht. Kortom, de wijze van aan de orde stellen is duidelijk genormeerd.

Enerzijds is het inzicht in deze normering van de omgang met ongelijke behandeling relevant voor werknemers die voor de vraag staan hoe ze in een gegeven situatie moeten handelen. Door deze normen te respecteren kunnen de risico's op victimisatie allicht worden verminderd. Anderzijds stemmen dezelfde normen ook tot bedenkingen. Ze weerhouden slachtoffers namelijk van het tijdig mobiliseren van waardevolle steun en impliceren dat over ongelijke behandeling slechts in uitzonderlijke gevallen in volle openheid mag worden gesproken.

Tot slot werd aan het begin van dit hoofdstuk al vermeld dat het hier gepresenteerde deelonderzoek is opgezet en uitgevoerd nadat een eerdere poging tot een soortgelijke verkenning jammerlijk was gestrand. De oorspronkelijke onderzoeksopzet was er namelijk op gericht enkele sectoren in de Nederlandse samenleving onder de loep te nemen en daarbinnen de vrees voor victimisatie in een aantal concrete organisaties nauwkeurig te meten en te vergelijken. Hierbij werd gekozen voor de gemeentelijke overheid, de ziekenhuiszorg en de klein-metaal. Deze oorspronkelijke opzet bleek echter niet uitvoerbaar. Veel van de benaderde organisaties weigerden namelijk om aan zo'n door de CGB georganiseerd onderzoek over ongelijke behandeling mee te werken.

In Bijlage B wordt van deze eerdere onderzoekspoging verslag gedaan. Achteraf gezien is de grootste waarde van deze poging wellicht geweest dat zij de welhaast fundamentele onbespreekbaarheid van ongelijke behandeling blootlegde.

6 Steunen en beschermen: enquête onder intermediairs

Het laatste deelonderzoek naar victimisatie betreft een enquête onder intermediairs: personen die beroepshalve bijstand verlenen bij ongelijke behandeling van werknemers en soortgelijke onderwerpen. Het gaat daarbij om diverse functionarissen uit allerlei organisaties en verbanden, zoals juridische dienstverleners en vertegenwoordigers van vakbonden, belangenorganisaties, maar ook om vertrouwenspersonen in organisaties.

De reden om een enquêteonderzoek onder deze functionarissen te houden is tweeledig. In de eerste plaats worden deze intermediairs geacht enig zicht te hebben op de problematiek van victimisatie en de angst daarvoor. Dit betekent dat zij in aansluiting op de voorgaande onderzoeken een aanvullende informatiebron vormen over deze onderwerpen. In de tweede plaats, en dat is belangrijker, zijn deze intermediairs zelf belangrijke actoren bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. Werknemers die met ongelijke behandeling te maken krijgen, weten vaak niet precies hoe ze daarmee moeten omgaan. Ze kunnen onzeker zijn over hun rechten en over de geldende procedures en over de vraag welke aanpak op een bepaald moment verstandig is. Zoals we in de voorgaande hoofdstukken zagen, ligt het in die situatie van onzekerheid voor de hand dat zij raad zullen vragen bij anderen. Niet alleen bij collega's, vrienden en bekenden, maar zeker ook bij de gespecialiseerde intermediairs, die doorgaans meer ervaring en deskundigheid zullen hebben.

Dit betekent dat intermediairs in de praktijk een belangrijke invloed kunnen hebben op de wijze waarop ongelijke behandeling aan de orde wordt gesteld. De mate waarin werknemers bij ongelijke behandeling verschillende opties gebruiken, wordt immers ook bepaald door de adviezen die intermediairs daarover geven. Het kan bijvoorbeeld een grote invloed hebben wanneer intermediairs van vakbonden, antidiscriminatiebureaus en juridische dienstverleners in meerderheid van mening zijn dat bepaalde trajecten risicovol zijn en daarom beter vermeden kunnen worden, en op basis van zo'n mening hun adviezen geven.

In het licht van deze overwegingen zijn in het inleidende hoofdstuk vier vragen gesteld die we in dit deelonderzoek willen beantwoorden.

- C1 In hoeverre gaat volgens intermediairs het aan de orde stellen van ongelijke behandeling, bij de CGB of elders, gepaard met negatieve dan wel positieve gevolgen?

Dubbel de Dupe?

- C2 In hoeverre is volgens intermediairs de vrees voor victimisatie een hindernis om bij ongelijke behandeling de CGB te benaderen dan wel andere actie te ondernemen?
- C3 Wat is volgens intermediairs de reikwijdte van de institutionele bescherming tegen victimisatie? Zijn er verschillen naar grond of type discriminatie? Zijn er verschillen tussen verschillende categorieën van personen?
- C4 Hoe oordelen intermediairs zelf over enerzijds het nut en anderzijds de risico's die verbonden zijn aan het aan de orde stellen van ongelijke behandeling bij de CGB of elders en hoe adviseren zij in de praktijk op basis van dit oordeel?

Om tot de beantwoording van deze vragen te komen is dit hoofdstuk als volgt ingedeeld. In paragraaf 6.1 wordt eerst stilgestaan bij de opzet van de enquête en de respons. Daarbij wordt ook kort aandacht besteed aan de verschillen in achtergrond van de respondenten, die in dit onderzoek bijzonder groot bleken. Vervolgens behandelen we in paragraaf 6.2 de indruk die bij intermediairs bestaat over de mate waarin victimisatie voorkomt over angst daarvoor bij werknemers. Paragraaf 6.3 gaat daarna over de vraag hoe intermediairs denken over de kansen en risico's bij verschillende vormen van aan de orde stellen en de relatie van dit oordeel met de eigen adviespraktijk. In paragraaf 6.4 wordt ten slotte nog aandacht besteed aan de mate van bescherming die werknemers in Nederland hebben en aan de oordelen en adviezen die de intermediairs daarover geven. Het hoofdstuk wordt wederom afgesloten met een conclusieparagraaf.

6.1 Methode van onderzoek

Het onderzoek dat aan dit hoofdstuk ten grondslag ligt, bestaat uit een schriftelijke enquête onder verschillende typen intermediairs. De vragenlijst voor deze enquête bevat een aantal categorieën van vragen. Allereerst is een aantal vragen gesteld over de ervaring van intermediairs met ongelijke behandeling. Het gaat dan om vragen over hoe vaak en met welke vormen van ongelijke behandeling zij te maken hebben gehad. Daarbij zijn ook vragen opgenomen over de manieren waarop zij in de praktijk ondersteuning verlenen. Vervolgens zijn twee scenario's voorgelegd waarbij aan de intermediairs is gevraagd wat zij zouden doen of adviseren in die situaties. Daarna is aan intermediairs een aantal vragen voorgelegd over hun opvatting over de effectiviteit en de risico's die verbonden zijn aan de inschakeling van verschillende instanties. Tot slot zijn vragen gesteld over victimisatie en angst onder werknemers en over de bestaande bescherming van werknemers tegen victimisatie.

Veel van deze aan de intermediairs gestelde vragen hadden een open vorm, waarbij de respondent een uitvoerig antwoord kon geven. Deze antwoorden zijn waar nodig door de onderzoekers gecodeerd.

6.1.1 Respondenten en respons

Het onderzoek is uitgezet onder vier categorieën van intermediairs die op grond van het vooronderzoek onderscheiden zijn:

1. medewerkers van antidiscriminatiebureaus die zijn aangesloten bij Art.1,
2. medewerkers van het Juridisch Loket,
3. interne vertrouwenspersonen die in dienst zijn van het eigen bedrijf en die over dit type onderwerpen kunnen worden benaderd,
4. externe vertrouwenspersonen die in dienst zijn van andere organisaties en die eveneens door werknemers kunnen worden benaderd.

De medewerkers van antidiscriminatiebureaus en het Juridisch loket zijn benaderd via de betreffende organisaties. De interne vertrouwenspersonen werden gevonden via een advies- en trainingsbureau op dit gebied, dat bereid was per e-mail een oproep onder ruim vierhonderd van deze intermediairs te doen om zich aan te melden voor dit onderzoek. De groep van externe intermediairs was zeer divers en bleek moeilijker benaderbaar. Allereerst is via vakbonden en arbodiensten naar dit type intermediairs gezocht, maar personen van die organisatie bleken nauwelijks ervaring te hebben met vragen over ongelijke behandeling. Vervolgens zijn via de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen toch diverse externe intermediairs gevonden die wel de nodige ervaring meebrachten.

Al met al zijn vragenlijsten verstuurd aan 125 intermediairs. Acht van hen gaven in antwoord daarop aan wegens gebrek aan ervaring (toch) niet in staat te zijn om de vragen te beantwoorden. Uiteindelijk werden 61 vragenlijsten ingevuld geretourneerd (Tabel 6.1).

Tabel 6.1 Respons in dit deelonderzoek

Respondent categorie	Aantal verstuurd vragenlijsten	Aantal ingevulde vragenlijsten
Antidiscriminatiebureau	21	10
Juridisch Loket	30	19
Interne vertrouwenspersoon	52	22
Externe vertrouwenspersonen	22	10
Totaal	125	61

6.1.2 Verschillen tussen intermediairs

Er zijn grote verschillen tussen de intermediairs die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze verschillen bestaan vooral tussen de verschillende categorieën van intermediairs, die verschillende specialisaties kennen en die daarmee samenhangend ook in verschillende mate met ongelijke behandeling op het werk te maken hebben.

De interne en externe vertrouwenspersonen en ook de vakbondsconsulenten hebben – enkele uitzonderingen daargelaten – relatief weinig met ongelijke behandeling te maken (doorgaans niet meer dan een à twee maal per jaar). Voor een deel van de medewerkers van het Juridisch Loket is ongelijke behandeling van werknemers een thema dat vaker voorkomt, en voor medewerkers van antidiscriminatiebureaus ligt de frequentie gemiddeld nog wat hoger.

Daarnaast valt op dat de spreiding aan ervaring binnen de genoemde categorieën aanzienlijk is. In elke categorie van intermediairs zijn personen die relatief weinig met ongelijke behandeling te maken hebben (1 of twee keer per jaar), maar ook personen die daar juist heel veel mee te maken hebben (meer dan twintig keer per jaar). Waarom dit zo is, is niet duidelijk.

Verder blijkt dat de intermediairs duidelijk verschillen in de mate waarin ze met victimisatie te maken hebben gehad (Tabel 6.2). Deze verschillen zijn voor een belangrijk deel het logisch gevolg van verschillen in de duur van de arbeidservaring in de intermediaire functie en van verschillen in specialisaties.

Tabel 6.2 Hoe vaak hebt u te maken gehad met victimisatie van werknemers?

	Frequentie
Nooit	17
1 tot 2 keer	21
3 tot 5 keer	11
6 tot 10 keer	4
meer dan 10 keer	7
Totaal	60

6.1.3 Representativiteit en over-weging

Bij een kwantitatief onderzoek is een gebruikelijke vraag hoe betrouwbaar en valide de metingen zijn. Geven de cijfers een juist beeld van hetgeen beoogd is te meten en zijn ze een goede benadering van de cijfers die verkregen zouden worden indien het onderzoek in de gehele populatie zou zijn uitgevoerd met een 100 procent respons?

Wat betreft het laatste is het duidelijk dat we een behoorlijke slag om de arm dienen te houden. De beperkte steekproef en de wijze waarop die tot stand is gekomen laat veel te wensen over. Hoewel veel moeite is gedaan om intermediairs van diverse pluimage te benaderen, is het duidelijk dat dit niet overal even goed is gelukt. Sommige intermediairs, zoals die van de antidiscriminatiebureaus en van het Juridisch Loket blijken veel eenvoudiger te identificeren en te benaderen dan andere. Het is dan ook duidelijk dat zij in deze steekproef oververtegenwoordigd zijn. Anderzijds, kan worden betoogd dat dat in dit geval juist wenselijk is, omdat het juist die twee typen respondenten zijn die per respondent met de meeste gevallen van ongelijke behandeling te maken hebben en in die zin wel wat zwaarder mogen wegen. Anderzijds kan echter ook worden betoogd dat juist de andere respondenten, met een lagere individuele 'case load' grotere categorieën vertegenwoordigen (er zijn in Nederland veel meer interne vertrouwenspersonen dan medewerkers van antidiscriminatiebureaus). Hoewel dergelijke inzichten de vraag oproepen of de resultaten van de steekproef wellicht gewogen zouden moeten worden, is dat in dit onderzoek niet gedaan. De voornaamste reden hiervoor is dat de informatie die nodig is voor het toekennen van dergelijke gewichten op dit moment niet voorhanden is.

Desalniettemin menen de onderzoekers dat de verzamelde gegevens een interessant en relevant inzicht in de betreffende materie bieden.

6.2 Zicht op victimisatie en angst bij werknemers

Hoe vaak komt victimisatie voor en hoe vaak speelt bezorgdheid over victimisatie een rol bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling? De tabellen 6.3 tot en met 6.5 geven een overzicht van de antwoorden van de geënquêteerde intermediairs op vragen over deze materie.

Tabel 6.3 behandelt de negatieve gevolgen van klagen aan de hand van een aantal stellingen die ook in het eerdere deelonderzoeken onder werknemers zijn gebruikt (zie daarvoor Tabel 5.13). We zien daarbij dat de intermediairs op basis van hun ervaringen aanmerkelijk somberder oordelen over deze stellingen, in de zin dat zij vaker dan de gemiddelde werknemer van mening zijn dat klagen tot risico's leidt en tot bijvoorbeeld een belemmering van carrièrekansen.

De inzichten van deze intermediairs worden natuurlijk ook gevormd door de werknemers waarmee zij te maken krijgen en hun houding ten aanzien van dit onderwerp, waarover een aantal stellingen is voorgelegd. Zoals Tabel 6.4 laat zien, wijzen de antwoorden op deze stellingen er inderdaad op dat intermediairs veelvuldig angst en terughoudendheid bij werknemers ervaren, en dat slechts een minderheid meent dat werknemers snel bereid zijn om te klagen en vasthoudend zijn in hun klacht.

Tabel 6.5 geeft ten slotte een overzicht van de gemiddelden op drie concluderende vragen die over het bestaan van bezorgdheid voor victimisatie onder de bij intermediairs aankloppende werknemers zijn gesteld en over de gevolgen van een dergelijke bezorgdheid. De gemiddelden en medianen duiden erop dat in ongeveer vijftig procent van de gevallen sprake is van bezorgdheid en dat deze bezorgdheid ongeveer even vaak het proces van het aan de orde stellen beïnvloedt. Ook blijkt dat bezorgdheid geregeld leidt tot het afzien van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. De spreiding in de antwoorden op deze vragen is overigens groot. De antwoorden op alle drie de vragen variëren van 0 tot 100 procent. Deels lijkt die spreiding het gevolg van verschillen in feitelijke ervaring en van toeval dat een rol speelt bij intermediairs die slechts weinig gevallen hebben behandeld (bij één behandeld geval bepaalt die ervaring of het antwoord 0 of 100 procent is). Dit lijkt echter niet de enige verklaring voor de gevonden verschillen. Ook de 10 intermediairs die elk meer dan 20 casussen per jaar behandelen, verschillen onderling sterk in hun observaties.

Tabel 6.3 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de negatieve gevolgen van klagen over ongelijke behandeling? (percentages eens, helemaal eens, n=61)

	Percentage (helemaal) eens
Als je over ongelijke behandeling klaagt, word je als onruststoker beschouwd	64
Als je over ongelijke behandeling klaagt, word je daarmee gepest	25
Als je over ongelijke behandeling klaagt, loop je het risico ontslagen te worden	66
Klagen over ongelijke behandeling leidt tot een verslechtering van de werksfeer	60
Klagen over ongelijke behandeling belemmert je carrièrekansen	61
Iemand die over ongelijke behandeling klaagt loopt een groot risico	48

Tabel 6.4 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over werknemers die u benaderen over ongelijke behandeling op het werk? (percentages eens, helemaal eens, n = 61)

	Percentage (helemaal) eens
Werknemers zijn bereid snel te klagen	13,1
Werknemers zijn bang om te klagen	70,5
Vrees weerhoudt werknemers ervan verdere stappen te ondernemen	78,7
Werknemers zijn vasthoudend in hun klacht	29,5
Werknemers vinden het moeilijk om openlijk aan de bel te trekken	90,2
Werknemers zijn bang voor represailles	85,2

Tabel 6.5 In hoeveel procent (ongeveer) van de gevallen van ongelijke behandeling die u heeft behandeld, was sprake van de volgende omstandigheden? (n=50-52)

	De werknemer toonde zich bezorgd over mogelijke victimisatie (procent)	Bezorgdheid beïnvloedde wijze van aan de orde stellen (procent)	Bezorgdheid leidde tot afzien van formeel aan de orde stellen (procent)
Gemiddelde	56,9	50,7	39,0
Std. Deviatie	32,4	33,6	31,1
Mediaan	50	50	33

6.3 Hoe wordt geadviseerd en waarom?

In aansluiting op deze observaties van intermediairs over de rol van bezorgdheid in hun adviespraktijk, is het vervolgens de vraag hoe zij hiermee omgaan en hoe ze in die praktijk werknemers ondersteunen.

Over dit onderwerp zijn verspreid in de enquête diverse vragen gesteld, die voor de analyse worden samengenomen. In de eerste plaats wordt daarbij gekeken naar wat de intermediairs zelf doen en in de tweede plaats wordt gekeken naar hun doorverwijsgedrag.

Bij de vraag wat intermediairs zelf doen, zien we dat de geboden steun (relatief) vaak bestaat uit het geven van informatie aan werknemers en uit het ondersteunen van werknemers bij het schrijven van brieven. De effectiviteit van deze vormen van ondersteuning wordt groot geacht. Dit laatste geldt eveneens voor het geven van trainingen, maar dat komt toch minder vaak voor, vermoedelijk omdat hiermee grotere inspanningen gemoeid kunnen zijn. Wat echter opvalt, is dat de intermediairs terughoudend reageren op de effectiviteit van vormen van ondersteuning waarbij zij zelf nadrukkelijk in beeld komen en dat ze dit ook minder vaak doen. Hoewel dat niet expliciet gevraagd is, kan dit erop duiden, dat de intermediairs inschatten dat “ondersteuning vanuit de luwte” minder risico’s met zich meebrengt.

Als het gaat om de effectiviteit en risico’s van het inschakelen van andere partijen bij de ongelijke behandeling blijkt dat de keuzen die hier worden gemaakt duidelijk samenhangen met overwegingen van effectiviteit en risico (Tabel 6.6). Vooral het inschakelen van een vertrouwenspersoon of een mediator springen er daarbij in positieve zin uit. De effectiviteit wordt relatief hoog ingeschat en het risico relatief laag.

Het risico van het inschakelen van interne partijen als de bovengeschikten en de personeelsafdeling wordt daarentegen relatief hoog ingeschat en hetzelfde geldt voor externe partijen zoals het Juridisch loket, een advocaat, een antidiscriminatiebureau, de CGB en de rechter.

Tabel 6.6 Wat doen de intermediairs zelf? (n=45-60)

	percentage (relatief) vaak	effectiviteit -2 tot +2
Geven van informatie	86,9	1,4
Geven van een training	6,6	1,0
Bemiddelen tussen de werknemer en de andere partij	26,2	0,8
Zelf schrijven van een brief aan de andere partij	11,5	0,0
Ondersteunen van de werknemer bij het schrijven van een brief	34,4	0,9

Tabel 6.7 Hoe denken intermediairs over de effectiviteit en de risico's van het inschakelen van andere partijen bij ongelijke behandeling, en hoe verwijzen zij zelf door? (n=55-60)

	percentage (relatief) vaak	effectiviteit -2 tot +2	risico 0 tot 4
Bovengeschikten	-	0,7	2,3
(Mede)ondergeschikten	-	0,7	1,5
De bedrijfsarts	33	0,4	0,8
De personeelsafdeling	28	0,5	1,7
Een vertrouwenspersoon*	32	0,8	0,8
Een mediator	21	1,3	0,8
De ondernemingsraad	14	0,7	1,1
De interne klachtencommissie	25	0,9	1,3
Een bedrijfsmaatschappelijk werker	26	0,5	0,8
De GGZ	2	-0,1	0,7
De vakbond	28	0,6	1,5
Het Juridisch Loket / een advocaat*	18	0,7	2,0
Antidiscriminatiebureau*	18	0,7	1,6
De Commissie Gelijke Behandeling	11	0,9	1,8
De rechter	2	0,7	2,2

* Cijfers berekend over de respondenten die zelf niet tot deze categorieën behoren.

6.3.1 Doorverwijzing in twee scenario's

Een belangrijk onderdeel van de afgenomen enquête betreft de vraag aan de intermediairs om voor twee korte fictieve scenario's te beschrijven wat zij in beide scenario's zouden doen of adviseren.

Scenario 1 betreft een situatie waarin een werknemer die aantoonbaar ongelijk is behandeld wil procederen maar waar een intermediair risico's ziet:

Een werknemer heeft duidelijk bewijs in handen dat hij/zij ongelijk behandeld wordt in vergelijking met zijn/haar directe collega's. De werknemer wil dat hier verandering in komt en heeft de baas hierop aangesproken. Die vindt echter dat de werknemer niet moet zeuren.

De werknemer is zeer verbolgen over deze reactie. Er bestaat niet voor niets een recht op gelijke behandeling. Hij/zij wil dat de baas een lesje wordt geleerd. De werknemer vraagt u om bijstand in een juridische procedure die per direct tegen de baas moet worden aangespannen. U ziet op grond van de bewijsstukken goede mogelijkheden om zo'n juridische procedure te winnen, maar u kent ook de werkgever in kwestie. Uw inschatting is dat die werkgever het de werknemer zeker niet in dank zal afnemen als deze een procedure tegen hem begint. Ook als de werknemer de zaak zou winnen, kunnen de uiteindelijke gevolgen toch negatief zijn.

Scenario 2 betreft een soortgelijke situatie, maar hierin is de werknemer zelf bang voor het risico van victimisatie:

Een werknemer heeft duidelijk bewijs in handen dat hij/zij ongelijk behandeld wordt in vergelijking met zijn/haar directe collega's. De werknemer wil dat hier verandering in komt en heeft hierover een keer met de baas gepraat. Die was meteen duidelijk: "Als het je hier niet bevalt, dan zoek je maar een andere baan. Je mag blij zijn dat ik iemand als jou überhaupt een kans geef".

De werknemer is hiervan geschrokken en vraagt u om raad. Op grond van de bewijsstukken zijn er goede mogelijkheden om een juridische procedure aan te spannen, maar het is duidelijk dat de werknemer daarmee de relatie met de werkgever op scherp zet. Dat wil de werknemer beslist niet. De werknemer vraagt u daarom om een oplossing die niet leidt tot verlies van werk. Dit zou volgens de werknemer desastreus zijn in deze tijden van crisis, zeker omdat deze tot een groep behoort waarvoor de arbeidskansen normaal ook al niet goed zijn.

De tabellen 6.8 en 6.9 bevatten een overzicht van acties die de intermediairs in deze scenario's zouden ondernemen en de adviezen die ze aan de betreffende werknemers zouden geven. Daarbij volgen de tabellen de logica van de vragenlijst waarin bij elk scenario de gelegenheid werd gegeven om eerst acties en adviezen in eerste instantie te formuleren en daarnaast acties en adviezen in tweede instantie (wanneer de eerste niet tot het gewenste resultaat leiden).

Bij scenario 1 kiest verreweg de grootste groep intermediairs in eerste instantie voor bemiddeling, ofwel door hem/haar zelf ofwel in de vorm van mediation. Een kleinere groep intermediairs geeft aan alle opties die de werknemer heeft te bespreken en vervolgens de keuze aan de werknemer te laten. Een andere reactie van een aantal intermediairs is dat ze de werknemer zouden waarschuwen voor de risico's van een juridische procedure. Indien deze eerste acties niet tot het gewenste resultaat zouden leiden, zou een groot deel van de intermediairs adviseren om een juridische procedure te starten. Daarbij geven zij in veel gevallen aan dat de werknemer gewaarschuwd zou moeten worden voor de risico's van deze stap. Een deel van de intermediairs kiest ook in dit geval voor bemiddeling (in welke vorm dan ook) of geeft de voorkeur aan het indienen van een klacht bij een klachtencommissie of de CGB.

Samenvattend is het duidelijk dat het in dit scenario, waarin een werknemer een duidelijke zaak heeft en zelf wil procederen, lang niet altijd tot een adequate behandeling hoeft te komen. Er wordt voor zover mogelijk omzichtig gehandeld door de intermediairs, om de werkgever niet tegen de haren in te strijken.

Ook in het tweede scenario kiest het grootste deel van de intermediairs in eerste instantie voor bemiddeling, door hem/haar zelf of in de vorm van mediation. Ook geven de intermediairs in dit scenario vaak aan dat zij met de werknemer de consequenties van alle mogelijke acties door zouden nemen en hem of haar vervolgens zelf zouden laten beslissen. Indien deze eerste actie niet tot het gewenste resultaat zou leiden, wordt in vergelijking met het vorige scenario door een nog veel kleiner deel van de intermediairs geadviseerd een juridische procedure te starten. Het aantal adviezen om een klacht bij een klachtencommissie of een verzoek bij de CGB in te dienen, is ongeveer gelijk. Wel zou een aantal intermediairs zich wenden tot "de baas van de baas" en tevens worden zelf bemiddelen of mediation als actie genoemd.

Meest opvallend is echter dat een deel van de intermediairs de werknemer in dit scenario zou adviseren een andere baan te zoeken. Dit laatste terwijl het hier om een zaak gaat waarin de werknemer aantoonbaar in zijn recht staat, en waarbij bovendien al duidelijk is dat de kansen op de verdere arbeidsmarkt niet goed zijn.

Dubbel de Dupe?

Tabel 6.8 Scenario 1: Wat zou u doen/adviseren?

	In eerste instantie	In tweede instantie
	n	n
Alle opties bespreken en keuze aan werknemer laten	11	8
Werknemer waarschuwen voor de risico's van een procedure	14	12
Werknemer eerst zelf gesprek laten voeren met werkgever	3	
Zelf bemiddelen	20	4
Mediation voorstellen	20	7
Klachtencommissie	1	9
CGB		8
Juridische procedure		26

Tabel 6.9 Scenario 2: Wat zou u doen/adviseren?

	In eerste instantie	In tweede instantie
	n	n
Alle opties bespreken en keuze aan werknemer laten	14	5
Werknemer eerst zelf gesprek laten voeren met werkgever	2	
Naar de baas van de baas		4
Zelf bemiddelen	20	5
Mediation voorstellen	17	7
Klachtencommissie	1	7
CGB		9
Juridische procedure		11
Andere baan zoeken		7

6.3.2 Doorverwijzen naar Commissie Gelijke Behandeling

Bij ongelijke behandeling kunnen intermediairs doorverwijzen naar de Commissie Gelijke Behandeling. In Tabel 6.7 hebben we al kunnen vaststellen dat sommige intermediairs dit ook doen. In deze paragraaf besteden we meer aandacht aan hoe vaak en wanneer intermediairs dit doen en wat hun ervaringen daarmee zijn.

Uit Tabel 6.10 blijkt dat de meeste intermediairs niet alleen bekend zijn met de naam van de CGB, maar ook bekend zijn met het werk dat de CGB doet. Een kleiner maar belangrijk deel heeft bovendien werknemers doorverwezen naar de CGB en/of ondersteuning verleend bij de gang naar de CGB. Relevant om hier op te merken is dat deze laatste groep voor het overgrote deel wordt gevormd door medewerkers van antidiscriminatiebureaus en het Juridisch Loket, dat wil zeggen, intermediairs die extern bij de ongelijke behandeling worden betrokken. Slechts één interne vertrouwenspersoon heeft een werknemer doorverwezen naar de CGB. Geen van de interne vertrouwenspersonen heeft een werknemer ondersteund bij de gang naar de CGB. Dit is te verklaren vanuit de rol die de interne vertrouwenspersoon heeft. In deze rol is de intermediair er toch vooral op gericht om de ongelijke behandeling intern op te lossen. De intermediairs geven aan werknemers vooral door te verwijzen naar de CGB indien de ongelijke behandeling niet intern of door middel van bemiddeling kan worden opgelost. Daarbij wordt het tevens belangrijk geacht dat de ongelijke behandeling kan worden bewezen.

De meeste intermediairs vinden het nuttig ongelijke behandeling bij de CGB aan de orde te stellen en de meeste zijn ook van mening dat de CGB bij ongelijke behandeling oplossingen kan bieden. Degenen die zelf werknemers hebben doorverwezen naar de CGB zijn hierover positiever dan diegenen die dat niet hebben gedaan. De intermediairs die menen dat verzoekers het risico lopen om van die gang naar de CGB slachtoffer te worden, vormen echter eveneens een meerderheid, ook onder degenen die ooit naar de CGB doorverwezen. Ruim 70 procent van de intermediairs is van mening dat angst voor represailles een hindernis vormt om de CGB in te schakelen.

Dubbel de Dupe?

Tabel 6.10 In hoeverre bent u bekend met de Commissie Gelijke Behandeling (CGB)? (n=61)

	n
Ik ben bekend met de naam	12
Ik ben bekend met het werk dat de Commissie Gelijke Behandeling doet	29
Ik heb een of meer personen doorverwezen naar de CGB	13
Ik heb een of meer personen ondersteund bij hun gang naar de CGB	7

Tabel 6.11 Indien u werknemers ooit hebt doorverwezen naar of ondersteund hebt bij een verzoek bij de Commissie Gelijke Behandeling, hoe vaak is dit voorgekomen? (n= 20)

	n
1-2 keer	7
3-5 keer	9
6-10 keer	3
meer dan 10 keer	1

Tabel 6.12 In welke gevallen verwijst u iemand door naar de CGB? (n=61)

	n
Indien aantoonbaar is dat sprake is van ongelijke behandeling	13
Indien het niet intern of door bemiddeling kan worden opgelost	18
Indien een principiële uitspraak gewenst is	2
Indien ontslag dreigt	2

Tabel 6.13 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over het inschakelen van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB)? (percentage een, helemaal eens, n=61)

	Percentage (helemaal) eens	
	Alle respondenten (n=61)	Respondenten die naar CGB hebben verwezen (n=20)
Vrees voor represailles vormt een hindernis om de CGB in te schakelen	71	65
Het aan de orde stellen van ongelijke behandeling bij de CGB is nuttig	77	85
Verzoekers bij de CGB lopen een risico daarvan zelf weer slachtoffer te worden	57	70
De CGB biedt oplossing bij ongelijke behandeling	62	70
Terughoudendheid bij de gang naar de CGB is geboden	43	50
Het indienen van een verzoek bij de CGB vergt een lange adem	40	50
De CGB is in staat praktijkgerichte oplossingen te bieden	38	40

De CGB en de twee scenario's

In aansluiting op de in paragraaf 6.3.1 besproken scenario's is ook expliciet gevraagd of het verstandig zou zijn om in deze scenario's een verzoek bij de CGB in te dienen.

Opvallend is dat de respondenten sterk verschillen in hun mening hierover, maar dat er geen duidelijk verband is met het type intermediair waartoe de respondent behoort. In alle vier de categorieën zien we personen die het in deze scenario's juist wel of juist niet verstandig vinden om een CGB-verzoek in te dienen. De argumenten daarvoor verschillen.

Argumenten die worden gegeven voor het indienen van een CGB-verzoek zijn:

- deskundige beoordeling (4x)
- de CGB is een externe autoriteit
- de CGB kan ook een mediator inschakelen
- een CGB oordeel is ook van belang voor anderen
- leereffect en 'genoegdoening'
- geen vertegenwoordiging nodig

Dubbel de Dupe?

- wordt vaak opgevolgd door werkgever (4x)
- wordt vaak opgevolgd door rechter (2x)

Argumenten die worden gegeven tegen het indienen van een CGB-verzoek zijn:

- een verzoek bij de CGB zal de relatie met de werkgever zeker niet verbeteren of zelfs verslechteren, risico voor de werknemer (vooral in scenario 2) (15x)
- oordelen CGB niet bindend, de werkgever kan oordeel naast zich neerleggen (2x)
- je moet zaken intern proberen op te lossen (2x)
- de klacht ligt dan in handen van derden en dat is ongunstig voor de werknemer
- de sociale werkvoorziening is goed voorzien in regelgeving in deze (bijzondere doelgroep en dito omgang)

Eén van de respondenten maakt hierbij overigens een interessante opmerking die zeker aandacht verdient:

“Een uitspraak van een rechter werkt minder stigmatiserend voor werkgever dan oordeel commissie. Van het voorleggen aan de cie verwacht ik daarom een meer verstarend effect op de arbeidsrelatie”

Sommige intermediairs melden dat zij een CGB-verzoek alleen in bepaalde gevallen zullen overwegen, namelijk, als andere acties niet tot een oplossing leiden (6x), als de respondent ermee instemt (2x), of als duidelijk is dat het probleem al zodanig is verhard dat de CGB geen toegevoegd risico vormt (2x).

Ten slotte meent een aantal intermediairs dat zij onvoldoende bekend zijn met de commissie en haar werk (10x). Om een antwoord op de vraag te kunnen geven zouden zij meer willen weten over de doorlooptijd van dergelijke verzoeken (in een situatie waarin een snelle oplossing is gevraagd) en over de reacties van werkgevers op de uitspraken.

Tabel 6.14 Denkt u dat het in deze situaties verstandig zou zijn om een verzoek bij de CGB in te dienen? (n=60)

	Percentage
Ja, zeker	7
Ja, waarschijnlijk	37
Weet niet, geen mening	25
Nee, waarschijnlijk niet	27
Nee, zeker niet	3

6.4 Oordelen over bescherming en mogelijke oplossingen

De vragenlijst sloot af met een aantal vragen over de mate waarin werknemers in Nederland beschermd zijn tegen victimisatie en over de mogelijkheden deze bescherming te verbeteren.

Over de mate van juridische bescherming die momenteel bestaat, zijn de meningen verdeeld. Precies de helft van de respondenten oordeelt dat de bescherming (ruim) onvoldoende is, terwijl de andere helft juist oordeelt dat de bescherming voldoende tot goed is (Tabel 6.15).

Gevraagd naar categorieën van werknemers die momenteel minder goed beschermd zijn, noemen de intermediairs vooral werknemers met een tijdelijk contract (8x) en allochtonen (6x). Verder worden onder meer laag opgeleiden (5x), werknemers met een handicap of chronische ziekte (4x), ouderen (3x), en werknemers in kleine bedrijven genoemd (2x).

In algemene zin wordt een aantal mogelijkheden benoemd om de bescherming van werknemers in Nederland verder te verbeteren (Tabel 6.16). Het meest genoemd worden verandering van organisatiebeleid en -cultuur en voorlichting.

Aanvullende bescherming voor de door de intermediairs genoemde categorieën werknemers die minder goed beschermd zijn, wordt veelal in dezelfde richting gezocht, maar voor die groepen worden ook financiële compensatie en boetes als aanvullende beschermingsmaatregelen benoemd (3x).

Op de slotvraag hoe ongelijke behandeling op andere wijze (nog) beter bespreekbaar zou kunnen worden gemaakt binnen organisaties, worden vooral voorlichting (13x), cultuurverandering in organisaties (8x), aandacht voor de rol van leidinggevendenden (8x) en training (5x) geopperd.

Dubbel de Dupe?

Tabel 6.15 Hoe oordeelt u over de huidige juridische bescherming? (n=60)

	Frequentie	Percentage
Ruim onvoldoende	4	6,7
Onvoldoende	26	43,3
Voldoende	24	40
Goed	6	10

Tabel 6.16 Hoe zou bescherming tegen victimisatie kunnen worden verbeterd?

	Keren genoemd
Organisatiebeleid/-cultuurverandering	8
Empowerment werknemers	4
Vaker mediation	5
Voorlichting	9
Juridische bescherming versterken	6
Moeilijk of onmogelijk om op te lossen	6

6.5 Conclusies

In afrondende zin kunnen over de intermediairs de volgende conclusies worden getrokken. Verreweg de meeste geënquêteerde intermediairs onderkennen bij de behandeling van ongelijke behandeling risico's van victimisatie. Ze zien niet alleen dat werknemers die bij hen komen bezorgd zijn over de mogelijke negatieve gevolgen van het aan de orde stellen, de meeste intermediairs menen ook zelf dat klagen over ongelijke behandeling risico's met zich meebrengt.

Deze inschatting van risico's door de intermediairs en hun cliënten beïnvloedt in ongeveer de helft van de gevallen de wijze waarop de ongelijke behandeling aan de orde wordt gesteld en leidt in bijna vier op de tien gevallen tot het afzien van een formeel aan de orde stellen.

Het aan de orde stellen van ongelijke behandeling impliceert vaak dat intermediairs de werknemer doorverwijzen naar een andere persoon of instantie, bijvoorbeeld naar een klachtencommissie, naar de CGB of naar de rechter. De intermediairs is gevraagd naar hun beoordeling van dit type doorverwijzingen naar effectiviteit en risico. Uit de antwoorden op deze vragen blijkt duidelijk dat de beoordeling van de verschillende voorgelegde opties verschilt. Sommige doorverwij-

zingen worden effectiever geacht dan andere en sommige doorverwijzingen worden risicovoller geacht dan andere. Een vergelijking op deze dimensies wijst uit dat de inschakeling van bovengeschieden in de organisatie bijzonder risicovol wordt geacht en dat dit ook geldt voor de inschakeling van juridische dienstverlening en van de rechter. De risico's van inschakeling van de CGB of van antidiscriminatiebureaus doen daar volgens de respondenten niet veel voor onder. De inschakeling van een vertrouwenspersoon of een mediator wordt in vergelijking juist duidelijk minder risicovol geacht, terwijl de effectiviteit ervan zeker niet minder wordt ingeschat. Vooral juist aan de inzet van mediators wordt zelfs de hoogste effectiviteit toegedicht.

De voorgelegde scenario's laten zien dat deze inschattingen ook samenhangen met de keuzes die intermediairs maken in de voorgelegde scenario's. Wanneer angst en risico een rol spelen, kiezen de intermediairs er vooral voor om werknemers te adviseren bemiddeling te proberen, ofwel door henzelf ofwel door middel van mediation. Een gang naar de CGB of een juridische procedure worden pas in latere instantie als opties gezien, indien de ongelijke behandeling intern onoplosbaar blijkt. Daarbij wordt het belangrijk geacht dat de ongelijke behandeling te bewijzen is. Indien een werknemer geen risico durft te nemen, wordt geadviseerd dan toch maar zelf op zoek te gaan naar ander werk.

Wat betreft de juridische bescherming geeft ongeveer de helft van de intermediairs aan deze onvoldoende te vinden. Categorieën van werknemers die volgens de intermediairs meer aandacht verdienen als het gaat om bescherming tegen victimisatie, zijn werknemers met een tijdelijk contract en allochtonen. Hier zou volgens de intermediairs door middel van training, empowerment en beleid meer aandacht aan kunnen worden besteed. In algemene zin worden als mogelijkheden om de bescherming tegen victimisatie en de bespreekbaarheid van ongelijke behandeling binnen organisaties te verbeteren training, voorlichting en organisatieverandering genoemd. Ook zou er meer aandacht moeten komen voor de rol die leidinggevendenden bij ongelijke behandeling kunnen spelen.

7 Conclusie

Deze studie betrof victimisatie bij ongelijke behandeling van werknemers. Onder victimisatie werd daarbij verstaan het benadelen van personen die ongelijke behandeling aan de orde stellen. In de voorgaande hoofdstukken is verslag gedaan van een viertal deelonderzoeken naar dit onderwerp, gericht op de beantwoording van een groot aantal deelvragen. De eerste twee empirische deelonderzoeken betroffen daarbij respectievelijk een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek naar door CGB-verzoekers *opgedane ervaringen*. De laatste twee deelonderzoeken waren gericht op de *inschatting* door respectievelijk werknemers en intermediairs in Nederland van de gevolgen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en de betekenis van die inschatting voor het aan de orde stellen van ongelijke behandeling.

Dit slothoofdstuk vat eerst de belangrijkste inzichten per deelonderzoek samen, om van daaruit conclusies te trekken over de probleemstelling en de hoofdvragen van het onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

7.1 Belangrijkste bevindingen per deelonderzoek

Elk van de vier deelonderzoeken biedt een groot aantal inzichten in de problematiek van victimisatie bij ongelijke behandeling. De belangrijkste bevindingen zijn daarbij de volgende.

De resultaten van het kwantitatieve deelonderzoek naar ervaringen van CGB-verzoekers sluit deels aan bij wat op grond van eerdere studies kon worden verwacht, maar biedt zeker ook een aantal *eye openers*. Na de studies van Jaspers en Kleinwee in de jaren tachtig en Woldringh in de jaren negentig, toont deze studie dat victimisatie nog steeds een reëel probleem is dat veel CGB-verzoekers treft. Van de 126 verzoekers die we hebben gesproken, zegt slechts 34 procent geen enkel nadeel te hebben ondervonden van het aan de orde stellen van de ongelijke behandeling. De rest rapporteert één of meer vormen van sociale en/of werkgerelateerde vergelding, variërend van relatief mild tot zeer ernstig.

De uitgevoerde analyses naar de verschillen in ervaren victimisatie leveren echter het inzicht op dat eerder geformuleerde verklaringen daarvoor slechts beperkt houdbaar zijn. Zo hangt de ondervonden victimisatie niet samen met de omvang van de organisatie of met het feit of het CGB-verzoek gegrond danwel ongegrond is gebleken.

Dubbel de Dupe?

Daarentegen kunnen verschillen in victimisatie juist wel worden verklaard uit een aantal factoren die in voorgaand onderzoek in Nederland onderbelicht zijn gebleven, namelijk uit de grond van de ongelijke behandeling, de bron en de aard van de ongelijke behandeling en de aanwezigheid van lotgenoten in de organisatie. Concreet: ernstige, meervoudige victimisatie treedt vooral op bij:

- ongelijke behandeling op grond van ras (sterk) en op grond van geslacht en chronische ziekte/handicap (in wat mindere mate),
- waarbij het (mede) gaat om ongelijke bejegening door collega's en direct leidinggevenden op de werkvloer, en
- waarbij het doelwit van de ongelijke behandeling er relatief alleen voor staat in de zin dat deze persoon de enige of een van de weinigen is waarop de betreffende grond van ongelijke behandeling kan worden toegepast.

Duidelijk is dat deze omstandigheden zich vaak tegelijk voordoen. Vooral bij ongelijke behandeling op grond van ras gaat het relatief vaak om eenlingen en kleine minderheden die het mikpunt zijn van ongelijke bejegening op de werkvloer. Bij meer zakelijke geschillen tussen werkgever en werknemer over bijvoorbeeld formele besluiten en de toepassing van regelingen die betrekking hebben op meer werknemers in de organisatie, is de mate van victimisatie veelal gering.

Bij de beschouwing van de victimisatie-ervaringen van de CGB-verzoekers moet echter ook in het oog worden gehouden dat CGB-verzoekers ook veel positieve ervaringen met de behandeling van hun verzoek opdoen. Waar de verzoekers in de aanloop naar hun verzoek vaak nauwelijks positieve aandacht voor hun situatie hebben gekregen, ook niet van partijen waarvan ze dat wel mochten verwachten, krijgen ze dat bij de CGB wel. Dit leidt in drie op de tien gevallen tot een beëindiging van de ongelijke behandeling en in ongeveer de helft van de gevallen tot een gevoel van erkenning. Achteraf oordelen CGB-verzoekers veelal positief over hun beslissing de CGB in te schakelen. Bijna negen op de tien verzoekers zeggen met het inschakelen van de CGB de juiste keuze te hebben gemaakt en acht op de tien zouden dat in een vergelijkbare situatie weer doen.

In de kwalitatieve casestudy is een beperkt aantal gevallen van victimisatie in detail beschreven aan de hand van de verhalen van de betrokken personen van zowel werkgevers- als werknemerszijde. Deze gevallen overziend kunnen uiteindelijk een aantal proceskenmerken worden benoemd die de ernst en omvang van victimisatie beïnvloeden. Dit zijn met name de duur van het traject dat wordt doorlopen en de

daarbij toenemende formalisering. Wanneer een vraagstuk van ongelijke behandeling niet snel en afdoende wordt opgelost, kan dit leiden tot een escalerend proces waarin de spanningen in de loop der tijd oplopen. Een werknemer die in eerste aanleg onvoldoende gehoor vindt, kan besluiten tot het nemen van meer ingrijpende stappen zoals het indienen van een formele klacht en het inschakelen van externe partijen. Werkgevers en ook anderen in de organisatie kunnen dit de werknemer vervolgens kwalijk nemen en daarop de hakken in het zand zetten. Dit echter kan voor sommige werknemers juist weer aanleiding zijn om verdere stappen te zetten, enzovoort.

Het victimisatierisico neemt daarbij vooral toe doordat de werknemer na een aantal van deze stappen de naam kan krijgen een doordrammer of een lastpost te zijn, met een gebrek aan loyaliteit aan de organisatie. Wanneer het eenmaal zover is, leidt dit gemakkelijk tot ingrijpende sociale en werkgerelateerde sancties. Een belangrijk probleem is daarbij dat met de introductie van externe actoren, zoals de CGB, een geschil wordt geformaliseerd. Vooral de werkgever krijgt daardoor een andere rol in de oplossing van het geschil, waardoor de communicatie tussen de partijen kan verstarren en het vinden van informele oplossingen juist wordt bemoeilijkt.

Het derde deelonderzoek levert in de eerste plaats het inzicht op dat de meeste werknemers in Nederland positief denken over hun bescherming tegen ongelijke behandeling en victimisatie. De meeste werknemers menen dat ongelijke behandeling in hun organisatie eigenlijk niet voorkomt en ze achten de kans daarop ook gering. Bovendien blijkt een grote meerderheid van mening dat wanneer ongelijke behandeling in hun organisatie zou voorkomen, dit zeker besproken zou kunnen worden met een positieve uitkomst als gevolg.

Vijftien procent van de respondenten, echter, heeft in het jaar voorafgaand aan de enquête ongelijke behandeling in de eigen organisatie meegemaakt, en hun ervaringen stemmen duidelijk minder positief. In de eerste plaats blijkt dat in slechts de helft van die situaties waarin ongelijke behandeling is voorgekomen, dit daadwerkelijk aan de orde is gesteld. In de tweede plaats blijkt dat dit aan de orde stellen weliswaar in een behoorlijk aantal gevallen tot verbeteringen heeft geleid (in 40 procent van de gevallen), maar dat dit vaak ook niet het geval was. Bovendien heeft het aan de orde stellen regelmatig tot negatieve reacties geleid (18,5 procent van de gevallen).

Een nadere analyse van de enquêtegegevens laat bovendien zien dat bij de gepercipieerde bescherming tegen victimisatie een verraderlijk probleem speelt, namelijk dat deze gepercipieerde bescherming lager is in situaties waarin die bescherming er juist toe doet. Werknemers blijken de bescherming tegen victimisatie namelijk lager in te schatten:

Dubbel de Dupe?

- wanneer zij een situatie van ongelijke behandeling in de eigen organisatie hebben meegemaakt,
- wanneer zij het optreden van ongelijke behandeling in de eigen organisatie waarschijnlijker achten, en
- wanneer zij zelf tot een risicogroep voor ongelijke behandeling behoren.

Ten slotte blijkt uit dit deelonderzoek dat de wijze waarop ongelijke behandeling in organisaties bespreekbaar kan worden gemaakt sterk is genormeerd. De 'klager' moet rustig en beschaafd blijven en het inschakelen van bovengeschieden binnen de organisatie of van externe belangenbehartigers is volgens velen onverstandig. Kortom, er zijn volgens veel werknemers sociale grenzen die bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling beter niet overschreden worden en de mogelijkheid om een beroep te doen op het recht op gelijke behandeling wordt in die zin ingeperkt.

Het vierde deelonderzoek, ten slotte, laat zien dat veel intermediairs menen dat bezorgdheid voor victimisatie een belangrijke rol speelt bij het ter sprake brengen van ongelijke behandeling. Niet alleen zijn de werknemers die bij hen komen bezorgd, ook de intermediairs zelf menen dat klagen over ongelijke behandeling risico's met zich meebrengt. Deze bezorgdheid van zowel de intermediairs als hun cliënten blijkt belangrijke gevolgen te hebben. In ongeveer de helft van de gevallen beïnvloedt de bezorgdheid de wijze waarop de ongelijke behandeling aan de orde wordt gesteld en in bijna vier op de tien gevallen leidt de bezorgdheid zelfs tot het afzien van het (verder) aan de orde stellen van de ongelijke behandeling.

Belangrijk is dat de bezorgdheid voor victimisatie tevens een rol speelt bij doorverwijzing naar andere actoren en instanties. Zo blijkt dat doorverwijzing naar bovengeschieden in een organisatie bijzonder risicovol wordt geacht en dat dit ook geldt voor de inschakeling van juridische dienstverlening en van de rechter. De risico's van inschakeling van de CGB of van een antidiscriminatiebureau doen daar volgens de respondenten niet veel voor onder. De inschakeling van een vertrouwenspersoon of een professionele mediator achten de intermediairs juist minder risicovol.

Deze risicopercepties hebben een duidelijke invloed op het adviesgedrag van de intermediairs. Wanneer angst voor victimisatie een rol speelt, adviseren intermediairs veelal risicomijdende trajecten van bemiddeling, ofwel door henzelf ofwel in de vorm van professionele mediation. Een gang naar de CGB of een juridische procedure worden pas in latere instantie als opties gezien en zelfs werknemers die aantoonbaar in hun

recht staan kunnen toch het advies krijgen zich stil te houden en naar ander werk om te zien.

Wat betreft de bestaande juridische bescherming tegen victimisatie geeft ongeveer de helft van de intermediairs aan deze onvoldoende te vinden. Verbetering van bescherming tegen victimisatie wordt door hen vooral gezocht in voorlichting en veranderingen in beleid en cultuur van organisaties. Mogelijkheden om de juridische bescherming te verbeteren worden geopperd, maar zijn zeer divers. Categorieën van werknemers die meer aandacht verdienen als het gaat om bescherming tegen victimisatie zijn werknemers met een tijdelijk contract en allochtonen. Aan deze groepen zou volgens de geraadpleegde intermediairs meer aandacht kunnen worden besteed in de vorm van beleid, training en empowerment.

7.2 Conclusies op hoofdlijnen

Dit onderzoek, als geheel, richtte zich op de beantwoording van de probleemstelling en de drie hoofdvragen die in het eerste hoofdstuk zijn geformuleerd:

Welke positieve en negatieve gevolgen ondervinden of verwachten personen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en hoe kunnen negatieve gevolgen worden vermindert?

1. In hoeverre is de institutionele bescherming tegen victimisatie effectief?
2. Op welke manier kan victimisatie worden voorkomen dan wel worden vermindert?
3. Welke rol kan de Commissie Gelijke Behandeling hierbij spelen in het licht van haar oordelende en adviserende taken?

Aan het einde van deze studie willen we de resultaten beschouwen in het licht van deze vier vragen. Wat leert het onderzoek ons als geheel?

Een belangrijk eerste leerpunt dat op deze vraag moet worden benoemd is dat de diverse deelonderzoeken duidelijk maken dat victimisatie, de vrees daarvoor en de omgang met die vrees onderwerpen zijn gebleken die zich zeer moeilijk laten onderzoeken. De uitgevoerde deelonderzoeken hebben weliswaar een belangrijk deel van de algemene problematiek blootgelegd, maar er blijven nog veel vragen over. Daarnaast is het duidelijk geworden dat veel vragen die men wellicht zou willen stellen principieel onbeantwoordbaar zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vraag hoe vaak

victimisatie bij ongelijke behandeling precies voorkomt en voor de vraag hoeveel procent van de situaties van ongelijke behandeling door angst voor victimisatie verborgen blijft. De uitgevoerde studies geven slechts een indruk van wat door verschillende actoren op verschillende niveaus is ervaren, maar de verzamelde cijfers blijven met een aanzienlijke onzekerheid omgeven. Deels komt dit doordat het begrip victimisatie duidt op een zeer breed scala aan verschijnselen dat op allerlei verschillende niveaus kan spelen, in allerlei vormen en gradaties. Niet alleen het ontslag van een werknemer die een CGB-verzoek indiende kan als victimisatie worden beschouwd, maar ook de snauw van een collega op de werkvloer in reactie op een opmerking over discriminatie. Met de optelling van dergelijke ongelijksoortige gebeurtenissen dient voorzichtig te worden omgegaan, zeker wanneer wordt bedacht dat gevallen van ongelijke behandeling doorgaans complex zijn en verschillende stadia kunnen doorlopen die voor het trekken van conclusies van belang zijn. Het maakt een groot verschil of de snauw op de werkvloer tot gevolg heeft dat de werknemer de ongelijke behandeling niet meer durft te melden, of dat volgend op dezelfde snauw de werknemer steun vindt bij een leidinggevende die corrigerend optreedt.

Daarnaast blijkt goed empirisch onderzoek naar deze materie ook om een heel andere reden uiterst lastig, namelijk omdat ongelijke behandeling en victimisatie onderwerpen blijken die moeilijk openlijk onderzocht kunnen worden zonder weerstand op te roepen. Dit zagen we vooral in het deelonderzoek naar de vrees voor victimisatie onder werknemers. Niet alleen bleek dat veel werkgevers de deuren angstvallig gesloten hielden, ook bespeurden we in de uitgevoerde enquête weerstand onder werknemers tegen de bespreking van deze thematiek. Op de enquête werd soms uiterst negatief gereageerd, vooral door werknemers die zelf geen ongelijke behandeling of victimisatie zeiden te vrezen.

Wanneer we deze overwegingen meenemen, wordt wat betreft de probleemstelling in de eerste plaats geconcludeerd dat het ter sprake brengen van ongelijke behandeling – op de werkvloer, bij de CGB of elders – vaak belangrijke positieve gevolgen heeft. Het aan de orde stellen van ongelijke behandeling leidt in veel gevallen tot een verbetering van de situatie. Daarnaast biedt het aan de orde stellen meestal ook aanvullende baten, zoals aandacht voor de situatie en erkenning. Dit neemt echter niet weg dat het aan de orde stellen van ongelijke behandeling ook veelvuldig negatieve consequenties heeft. Werknemers worden regelmatig gedupeerd, in de vorm van een verslechterde werksituatie en sociale en/of werkgerelateerde victimisatie. Ernstige vormen van victimisatie treden vooral op bij ongelijke behandeling op grond van ras, geslacht en chronische ziekte/handicap, waarbij het (mede) gaat om ongelijke bejegening die

uitgaat van collega's en direct leidinggevende op de werkvloer, en waarbij het doelwit van de ongelijke behandeling er relatief alleen voor staat.

De verschillende deelonderzoeken laten zien dat er onder werknemers niet alleen grote verschillen bestaan in de feitelijke risico's van victimisatie, maar ook in de mate van vrees daarvoor. Voor de meeste werknemers zijn ongelijke behandeling en victimisatie thema's die ver van hun bed staan. Dat kan zijn omdat ze zelf niet tot een duidelijke risicocategorie behoren. Dat kan ook zijn omdat ze al dan niet terecht de indruk hebben dat deze problematiek in hun organisatie niet voorkomt.

Voor een ander, kleiner deel van de werknemers in Nederland zijn ongelijke behandeling, victimisatie en vrees daarvoor echter reële thema's die nadrukkelijk aandacht behoeven. Werknemers die wel tot de risicocategorieën van ongelijke behandeling en victimisatie behoren en die deze zaken in hun organisatie hebben meegemaakt, zijn aanmerkelijk minder zeker over hun situatie. Het is juist voor deze werknemers, die bescherming het meeste nodig hebben, dat bescherming tegen victimisatie niet gegarandeerd is. Deze werknemers maken niet alleen mee dat het aan de orde stellen van ongelijke behandeling soms tot ernstige repercussies leidt. Ze ervaren ook de dilemma's die spelen in het vinden van oplossingen. Ze tonen huiver voor het aan de orde stellen van ongelijke behandeling en deze huiver belemmert hen vaak ernstig in het doen van een beroep op hun recht op gelijke behandeling. Ook de diverse intermediairs die hen bij een dergelijk beroep zouden kunnen bijstaan bieden daarvoor nauwelijks een oplossing. Ten eerste is het risico van victimisatie voor deze werknemers een reden om terughoudend te zijn bij de inschakeling van intermediairs. Ten tweede heeft het risico van victimisatie een belangrijke beperkende invloed op wat eenmaal ingeschakelde intermediairs voor hun cliënten kunnen doen. Juist de intermediairs weten immers uit ervaring dat een vrees voor victimisatie gegrond kan zijn en zien het als hun taak hun cliënten te beschermen, soms ook tegen zichzelf.

Wanneer we de inzichten uit de diverse kwantitatieve deelonderzoeken samen nemen, is het duidelijk dat veel werknemers die ongelijke behandeling ervaren vroeger of later afzien van het (verder) aan de orde stellen daarvan. Het effectief beëindigen van een situatie van ongelijke behandeling vereist niet zelden dat dit onderwerp op verschillende niveaus aan de orde wordt gesteld. De deelonderzoeken laten zien dat op elk van die niveaus filtering plaatsvindt, in de zin dat op elk niveau een aanzienlijk deel van de werknemers besluit een klacht of verzoek niet verder door te zetten. Natuurlijk is dat lang niet altijd een gevolg van vrees voor victimisatie. Situaties van ongelijke

Dubbel de Dupe?

behandeling verbeteren vaak. De werknemer kan gedurende een traject tot andere inzichten komen. De werknemer kan besluiten dat de inspanning van weer een procedure te voeren te groot is. De werknemer kan een andere baan hebben gevonden. De deelonderzoeken laten echter zien dat vrees voor victimisatie in veel gevallen een belangrijke reden is om ongelijke behandeling helemaal niet of niet verder aan de orde te stellen.

Deze inzichten leiden al met al tot een somber oordeel inzake de eerste hoofdvraag over de effectiviteit van de institutionele bescherming tegen victimisatie. Waar het wettelijk verbod op victimisatie er toe dient om werknemers die ongelijke behandeling ervaren te beschermen en om het verzwijgen van ongelijke behandeling te voorkomen, schiet de institutionele bescherming in de praktijk tekort. Het wettelijk verbod op victimisatie heeft er niet toe geleid dat werknemers die ongelijke behandeling in de praktijk ervaren voldoende beschermd zijn en ook niet dat zij zich voldoende beschermd voelen.

Op welke manier kan victimisatie worden voorkomen dan wel worden verminderd? Deze tweede hoofdvraag kan zowel op individueel als boven-individueel worden opgevat.

Wat betreft het vermijden van victimisatie in individuele gevallen heeft deze studie veel informatie opgeleverd over factoren die bij victimisatie een rol spelen en deze kennis kan in de praktijk worden gebruikt. Er bestaat nu meer inzicht in de victimisatierisico's in verschillende omstandigheden en er is meer inzicht in de wijze waarop processen van ongelijke behandeling en victimisatie zich ontwikkelen. Wat dit laatste betreft blijkt de interactie tussen werknemer en werkgever steeds cruciaal, en ook al lijkt de ongelijke behandeling in eerste instantie minder ernstig, escalatie ligt op de loer zodra externe partijen worden ingeschakeld en het conflict formaliseert. Deze kennis kan in de praktijk worden gebruikt om in concrete gevallen van ongelijke behandeling de risico's van victimisatie in te schatten en te beperken, bijvoorbeeld door het vermijden van acties die gemakkelijk tot escalatie kunnen leiden. Werknemers en werkgevers en ook actoren met een intermediaire functie doen er in die zin goed aan om oplossingen voor ongelijke behandeling te zoeken in laagdrempelige benaderingen. De direct betrokkenen kunnen vaak zelf op hun verantwoordelijkheid worden aangesproken en daarbij kan eventueel worden bemiddeld.

Op het boven-individuele niveau kunnen in aansluiting op een dergelijk op het individu gericht advies maatregelen worden genomen die het gebruik van risicomijdende strategieën bevorderen. Werkgevers en werknemers hebben beiden belang bij beleid dat openheid over ongelijke behandeling op de werkvloer mogelijk maakt en

bevordert, zoals cursussen en trainingen voor al het personeel en voor leidinggevenden in het bijzonder.

Op het boven-individuele niveau dient daarnaast echter ook te worden gewerkt aan een betere bescherming van werknemers die toch een beroep op zwaardere procedures (moeten) doen, bijvoorbeeld omdat een eerdere laagdrempelige benadering geen oplossing biedt. Voor slachtoffers van ongelijke behandeling dient een vrije toegang tot actoren als interne en externe klachtencommissies, de CGB en de rechter te allen tijde te worden gewaarborgd. Ook op dit terrein zijn maatregelen mogelijk. Daarbij valt te denken aan het verbeteren van de bekendheid van werkgevers en werknemers met het verbod op victimisatie, aan maatregelen die de alertheid bij de betrokken actoren op victimisatie verhogen en aan de ontwikkeling en toepassing van instrumenten om bij victimisatie handhavend op te treden.

Bij het overdenken van formele maatregelen is het overigens belangrijk om in het oog te houden dat dit onderzoek laat zien dat het risico op victimisatie vooral samenhangt met kenmerken van de ongelijke behandeling en minder met de wijze van aan de orde stellen of de mate van formele bescherming binnen een organisatie. Dit impliceert dat de bestrijding van victimisatie zeker geen eenvoudige zaak is. Van het eenvoudigweg formuleren van aanvullende formele rechten en extra beroepsmogelijkheden in gevallen van ongelijke behandeling valt bijvoorbeeld weinig heil te verwachten. In de kern is het probleem immers dat het benutten van dergelijke rechten juist vaak een aanleiding vormt voor victimisatie en dat de angst voor victimisatie de toegang en het gebruik daarvan belemmert.

Bij de beantwoording van de derde hoofdvraag over de rol van de Commissie Gelijke Behandeling in de bestrijding van victimisatie wordt een onderscheid gemaakt tussen twee taken van de CGB, de oordelende en de adviserende taak.

Aansluitend op de deelonderzoeken naar de ervaringen van CGB-verzoekers kan deze vraag in de eerste plaats in enge zin worden beschouwd, gericht op de bescherming van individuen die bij de CGB een verzoek om een oordeel indienen. Wat dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt is dat in deze zaken veelvuldig victimisatie optreedt, die vaak ook ernstig is. Het is gewenst dat de CGB meer dan tot nu toe een actieve rol gaat spelen in het terugdringen van de victimisatie van de eigen verzoekers. Dit kan zij onder meer doen door:

- Het bij aanvang van de behandeling van verzoeken expliciet (en persoonlijk) informeren van zowel de verzoeker als de verweerder over het verbod op victimisatie en over het toezicht dat de CGB hierop houdt.

Dubbel de Dupe?

- Het tijdens elke zitting agenderen van het onderwerp.
- Het in elk CGB-oordeel opnemen van het wettelijk verbod op victimisatie.
- Systematische monitoring op victimisatie bij CGB verzoeken, in follow-up gesprekken die op een vast moment enige tijd na afloop van de behandeling plaatsvinden (waarbij kan worden aangesloten op de aanpak die in deze studie is ontwikkeld, zie ook paragraaf 7.3).

Daarnaast dient de vraag naar de rol van de CGB in het terugdringen van victimisatie in het kader van haar adviserende taak natuurlijk te worden beschouwd vanuit het perspectief van de algemene sociale werking van de AWGB. De vraag is dan in hoeverre, en op welke wijze de CGB door middel van advisering tot een meer structurele, boven-individuele maatschappelijke bescherming tegen victimisatie kan komen, ook van de zeer vele personen die ongelijke behandeling elders dan bij de CGB aan de orde (willen) stellen. Het is duidelijk dat bij het vraagstuk van het creëren van boven-individuele bescherming veel aspecten spelen die buiten de reikwijdte van dit onderzoek vallen. Toch kan aan de hand van dit onderzoek wel een aantal aandachtsgebieden voor de advisering op het gebied van victimisatie worden benoemd.

Dit onderzoek maakt duidelijk dat de betekenis van bestaande formele wetgeving in de bescherming tegen victimisatie beperkt is en dat van een uitbreiding van deze wetgeving niet al te veel heil kan worden verwacht. Advisering die uitsluitend daarop is gericht zal weinig effect hebben. Veeleer biedt dit onderzoek aanleiding om de advisering te richten op de hierboven geschetste beschermingsmogelijkheden op individuele en boven-individuele niveau, waarbij vooral moet worden gedacht aan de volgende onderwerpen:

- advisering aan zowel werknemers als werkgevers, over het creëren en benutten van laagdrempelige wijzen van het aan de orde stellen van ongelijke behandeling (bijvoorbeeld door het benoemen van vertrouwenspersonen in de organisatie).
- advisering aan diverse intermediaire partijen (zoals vertrouwenspersonen, Art.1 en het Juridisch Loket) over de hoge incidentie van victimisatie in de praktijk, over de noodzaak om hierop alert te zijn, en over de wijze waarop victimisatie kan worden teruggedrongen;

- advisering aan beleidsmakers, aan rechters en ook aan de Arbeidsinspectie¹² over de aard en omvang van de problematiek van victimisatie en over de wenselijkheid van een meer integraal handhavingsbeleid.

Het ligt daarbij in de rede, om in dergelijke adviseringstrajecten steeds vroegtijdig vertegenwoordigers van de bovengenoemde actoren te betrekken.

7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Deze studie was breed van opzet en met de vier uitgevoerde studies zijn de gestelde hoofdvragen beantwoord. Dit wil echter niet zeggen dat het onderwerp victimisatie voorlopig geen onderzoek meer behoeft. In tegendeel. De uitkomsten van dit onderzoek bieden juist een goede aanleiding om al in de nabije toekomst intensief vervolgonderzoek te starten.

Allereerst wordt aanbevolen om in het kader van de toekomstige inspanningen van de CGB in het terugdringen van victimisatie te werken aan een systematische periodieke monitoring van deze problematiek. Het is daarbij onvoldoende om na Jaspers en Kleinwee (1985) en Woldringh (1999) opnieuw een periode van pakweg 10 jaar te nemen voor de aanvang van een volgende, vierde studie. De vaststelling nu dat er na de voorgaande studies niet veel is veranderd, gecombineerd met het voornemen om victimisatie terug te dringen, vormt een belangrijk argument om niet alleen maatregelen te nemen, maar ook de vinger aan de pols te houden.

De meest voor de hand liggende wijze waarop de CGB dit kan doen is door de diverse kwantitatieve deelonderzoeken die in deze studie zijn uitgevoerd op gezette tijden te herhalen. Dit behoeft overigens geen bijzonder grote onderzoeksinspanning te vergen. Het onderzoek onder intermediairs kan eenvoudig worden herhaald. Het onderzoek naar vrees voor victimisatie is met de bestaande vragenlijst eenvoudig en tegen relatief geringe kosten te repliceren, via hetzelfde of via andere internetpanels. De inspanningen die in deze studie gemoeid waren met het onderzoek onder CGB-verzoekers, kunnen in de toekomst sterk worden beperkt indien de CGB het eerder gegeven advies overneemt om het onderwerp victimisatie op te nemen in follow-up-gesprekken met cliënten. De informatie uit deze gesprekken zou dan als basis kunnen

¹² Sinds juli 2009 is het maken van direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie toegevoegd aan de opsomming van onderwerpen die binnen de Arbowet tot psychosociale arbeidsbelasting behoren. Het toezicht op dit beleid behoort tot het takenpakket van de Arbeidsinspectie.

Dubbel de Dupe?

dienen voor een één- of tweejaarlijkse monitorrapportage zoals we die in hoofdstuk 3 presenteerden.

Daarnaast wordt op grond van de bevindingen van deze studie aanbevolen om op twee terreinen meer diepgaand vervolgonderzoek te initiëren.

In de eerste plaats is diepgaander onderzoek gewenst naar victimisatie-ervaringen van werknemers uit kleinere minderheden. Uit het uitgevoerde onderzoek is gebleken dat deze werknemers, die er op de werkvloer vaak alleen voor staan, erg kwetsbaar zijn voor sociale victimisatie en dat deze problematiek specifieke aandacht behoeft. Hierbij kan aansluitend aan de studie van Bochhah worden gedacht aan een diepgaand onderzoek onder zwarte werknemers, maar ook aan onderzoek onder werknemers met een chronische ziekte of handicap, en onder personen die op grond van hun seksuele geaardheid gediscrimineerd kunnen worden.¹³

In de tweede plaats wordt op grond van de inzichten die in de casestudy's zijn opgedaan, aanbevolen om een diepgaand onderzoek te doen naar processen van escalatie bij het aan de orde stellen van ongelijke behandeling. Voor een effectieve aanpak van victimisatie is aanvullende kennis nodig over de wijze waarop verzoeken om gelijke behandeling escaleren en over de factoren die daarbij een rol spelen.

Ten slotte betrof de voorliggende studie slechts een van de CGB-terreinen van ongelijke behandeling. Nu de uitkomsten daarvan bekend zijn, roept dit vragen op over de aard en omvang van victimisatie op andere terreinen, zoals onderwijs en zorg.

¹³ Het vraagstuk van victimisatie rond ongelijke behandeling op grond van seksuele geaardheid is ook in deze studie onderbelicht gebleven. Dit komt niet alleen doordat deze grond van ongelijke behandeling slechts een beperkt deel van de werknemerspopulatie treft, maar ook omdat de CGB in de afgelopen jaren zeer weinig arbeidsgerelateerde verzoeken met betrekking tot deze grond heeft behandeld.

Literatuur

Berry, B. (2004), Organizational culture: a framework and strategies for facilitating employee whistleblowing, *Employee responsibilities and rights journal*, Vol. 16(1), pp. 1-11.

Bochhah, N. (2006), *Gediscrimineerd op de werkvloer en dan...? Onderzoek naar discriminatie op het werk op grond van ras, etniciteit, nationaliteit en godsdienst* Rotterdam: LBR/EARN.

CGB (2005), *Het verschil gemaakt. Evaluatie AWGB en werkzaamheden CGB 1999-2004*.

Cortina, L.M. and V.J. Magley (2003), Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 8(4), pp. 247-265.

Donthu, N. and B. Yoo (1998), Cultural influences on service quality expectations, *Journal of Service Research*, Vol. 1(2), pp. 178-186.

Douglas, M.T. (1992), *Risk and blame: essays in cultural theory*, London: Routledge.

Festinger, L.A. (1957), *Theory of cognitive dissonance*, New York: Evanston.

Friele, R.D. en C. de Ruiter en F. van Wijmen en J. Legemaate (1999), *Evaluatie Wet klachtrecht cliënten zorgsector*, Den Haag: Zorgonderzoek Nederland.

Havinga, T., A.G.M. Böcker en C.A. Groenendijk (2000), De sociale werking van gelijke-behandelingswetgeving. *Recht der Werkelijkheid*, Vol. 21(2), pp. 1-23.

Jaspers, A.Ph. en M.T.C. Kleinwee (1985), *Gelijke Behandeling, je goed recht? Een onderzoek naar het functioneren van de Commissie Gelijke Behandeling mannen en vrouwen bij arbeid*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Dubbel de Dupe?

Klink, B.J.M. van (2000), *Het hele symbolische schouwspel*, in: Hertogh, M.L.M. en L.E. de Groot-van Leeuwen, *Na de uitspraak: gevolgen van geschilbeslechting*, Den Haag: Elsevier, pp. 33-51.

Lerner, M.J. (1980), *The belief in a Just World: A fundamental delusion*, New York/London: Plenum Press.

Loosemoore, M. and D.W. Chau (2002), Racial discrimination towards Asian operatives in the Australian Construction industry, *Construction Management and Economics*, Vol. 20, pp. 91-102.

Micelli, M.P., M. Rehg and J.P. Near (1999), Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment, *Work and Occupations*, Vol. 26, pp. 129-151.

Near, J.P. and M.P. Micelli (1986), Retaliation against whistle blowers: predictors and effects, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(1), pp. 137-145.

Near, J.P., T.M. Dworkin and M.P. Micelli (1993), Explaining the whistle-blowing process: Suggestions from power theory and justice theory, *Organization Science*, Vol. 4(3), pp. 393-411.

Parmerlee, M.A., J.P. Near and T.C. Jensen (1982), Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27(1), pp. 17-34.

Patterson P.G., E. Cowley and K. Prasongsukarn (2006), Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23(3), pp. 263-277.

Roddrick, A.C. and N.M. Ricucci (2002), Employment nondiscrimination policies: assessing implementation and measuring effectiveness, *International Journal of Public Administration*, Vol. 25(1), pp. 95-108.

Rodrigues, P.R. (2002), *Collectieve acties als structureel instrument tegen discriminatie*, in Jongbloed, A.W. (red.), *Samen sterk: over het optreden in rechte door groeperingen*, Den Haag: Boom, pp. 91-103.

Scott, W.R. (2003), *Organizations: Rational, Natural, and Open System*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Sincoff, M.Z., W.M. Slonaker and A.C. Wendt (2006), Retaliation: The form of 21st century employment discrimination, *Business Horizons*, Vol. 49(6), pp. 443-450.

Solano, F. and B.H. Kleiner (2003), Understanding and preventing workplace retaliation, *Management Research News*, Vol. 26, pp. 206-211.

Svensson, J.S., Marquart, N.E. en M.A. Heldeweg (2002), *Evaluatie van de advisering door het College voor Zorgverzekeringen inzake verstrekkingengeschillen*, Het College voor Zorgverzekeringen.

Thompson, M., Ellis, R. and Wildavsky, A. (1990), *Cultural theory*, Boulder/Oxford: Westview Press.

Vijver, C.D. van der (1993), *De burger en de zin van het strafrecht*, Lelystad: Koninklijke Vermande.

Wendt, AC and W.M. Slonaker (2002), Sexual harassment and retaliation: a double-edged sword, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 67(4) pp. 49-57.

Woldringh, C. (1999) Ervaringen van verzoekers en wederpartijen met de commissie gelijke behandeling. In I.P. Asscher-Vonk en C.A. Groenendijk (1999). *Gelijke behandeling regels en realiteit: een juridische en rechtssociologische analyse van de gelijke-behandelingswetgeving*, Den Haag: Sdu Uitgevers.

Bijlage A: Rationale vragenlijst verzoekers

Processen van ongelijke behandeling en victimisatie kunnen op abstracte wijze als volgt worden gemodelleerd:

1. Er is een aanleiding van het proces in de vorm van een situatie van – al dan niet vermeende – ongelijke behandeling (op $t=0$)
2. Die situatie heeft mogelijk een zekere invloed op het welzijn en welbevinden van de betreffende persoon (bijvoorbeeld: zich al dan niet geaccepteerd voelen, spanningen ondervinden, ziekteverschijnselen);
3. Deze situatie vormt voor de betrokkene een besluitvormingssituatie waarin bewust of onbewust een keuze wordt gemaakt uit verschillende handelingsalternatieven. Bij het maken van die keuze lijken de volgende factoren een zekere rol te kunnen¹⁴ spelen:
 - a. kenmerken van de persoon zelf
 - b. kenmerken van de organisatie
 - c. de door de persoon onderkende en overwogen handelingsalternatieven
 - d. de door de persoon gemaakte inschattingen (impliciet danwel expliciet) van mogelijke kosten en baten van elk handelingsalternatief (bijvoorbeeld de inschatting van moeite die ermee gepaard zal gaan, de mate waarin het waarschijnlijk is dat dit handelingsalternatief tot een oplossing zal leiden en de inschatting van risico's van mogelijke victimisatie)
 - e. de vergelijkende evaluatie van die overwogen alternatieven
4. Het resultaat van dit bewuste of onbewuste besluitvormingsproces kan tot twee vormen van actie leiden:
 - a. Inactie: de betroffen persoon stelt het gedrag niet (verder) aan de orde. In dat geval kan het proces als beëindigd worden beschouwd.
 - b. Aan de orde stellen van het gedrag (bijvoorbeeld, een klacht bij een chef, de inschakeling van een vakbond, een verzoek aan de CGB, of wellicht een stilzwijgen).
 - c. Mogelijk meer drastische acties zijn ook het zich ziek melden en het nemen van ontslag.

¹⁴ Natuurlijk hoeft dit allemaal niet bewust en rationeel te gebeuren, iemand kan bijvoorbeeld ook in een opwelling op de situatie reageren.

Dubbel de Dupe?

5. Dit “aan de orde stellen” leidt tot gedragsreacties uit de omgeving die leiden tot een nieuwe situatie die afwijkt van de voorgaande ($t=t+1$):
 - a. Mogelijk wordt de ongelijke behandeling beëindigd
 - b. Mogelijk wordt een excuus gemaakt
 - c. Mogelijk wordt op het “aan de orde stellen” met onbegrip gereageerd
 - d. Mogelijk leidt het aan de orde stellen tot nieuwe en ernstigere vormen van ongelijke behandeling
 - e. Mogelijk stuurt de werkgever aan op ontslag
 - f. Mogelijk is er ook geen echte reactie (maar ook dan is er in wezen een nieuwe situatie ontstaan)
 - g. Et cetera
6. Vanuit die nieuwe situatie herhaalt het patroon zich conform de stappen 2 tot en met 6.

Processen waarin sprake is van ongelijke behandeling en (potentiële) victimisatie kunnen korter of langer zijn. Enerzijds is er de mogelijkheid dat een kwestie van ongelijke behandeling, na één kordate actie van de betrokkene onmiddellijk wordt gecorrigeerd. Anderzijds kan het zijn dat een eerste incident dat iemand meemaakt uitmondt in een meerjarig traject waarin vele actoren worden ingeschakeld en lijvige dossiers worden opgebouwd.

De bovenstaande weergave van het proces van ongelijke behandeling en victimisatie leidt tot twee inzichten. In de eerste plaats biedt het handvatten voor het vaststellen van de onderwerpen waarover de respondent kan worden bevraagd. In de tweede plaats roept de weergave vragen op over de wijze van omgang met het repeterende karakter van het proces.

Vaststelling van de onderwerpen

Waar hierboven reeds enigszins is aangeduid welke onderwerpen rond deze fasering aan de orde kunnen komen, is het nu tijd daarover specifieker te zijn. Concreet wordt voorgesteld dat de volgende (groepen van) variabelen relevant zijn:

1. Kenmerken van de betroffen persoon (gerelateerd aan diverse gronden, opleidingsniveau, marktpositie)
2. Kenmerken van de organisatie (omvang, structuur, cultuur, mate van institutionalisering van bescherming tegen ongelijke behandeling en klagen)

3. Kenmerken van de ongelijke behandeling op verschillende momenten in het proces (aard, grond, intensiteit, veroorzaker(s), werkgerelateerd of sociaal)
4. Wijzen waarop de persoon het probleem van ongelijke behandeling aan orde heeft gesteld (m.n. bij welke actoren)
5. De vraag of de persoon zich in reactie op de situatie ziek heeft gemeld of wellicht zelfs ontslag heeft genomen
6. De overwegingen die een rol speelden bij het aan de orde stellen
7. Reacties op die inschakeling in de organisatie (oplossingsbereidheid ... victimisatie)
8. Persoonlijke effecten op welzijn en welbevinden materieel, psychisch en fysisch (spanningen, ziekte)
9. Een terugkijkende evaluatie: zou u alles weer zo doen

Het vraagstuk van het repeterende karakter

In beginsel zijn in het onderzoek alle opeenvolgende situaties en alle achtereenvolgende stappen van “aan de orde stellen” van belang, tezamen met de beweegredenen, de ondervonden reacties, en de gevolgen voor het welzijn en welbevinden van de persoon. Theoretisch zou een individu gevraagd kunnen worden om stap voor stap te beschrijven wat de situatie was, hoe de persoon daarover dacht, welke acties hij overwoog, welke consequenties hij vooraf vermoedde, wat de werkelijke consequenties waren, welke persoonlijke betekenis dat voor hem had, hoe hij daarover dacht, et cetera.

In een schriftelijke of telefonische enquête lijkt een dergelijk traject, dat over een groot aantal opeenvolgende situaties en acties kan gaan met daarbij veel opeenvolgende vragen echter niet werkbaar. (Wanneer bijvoorbeeld in detail wordt ingezoomd op een proces kan het bovenstaande stappenplan zich in enkele minuten repeteren, waarin een persoon iets zegt over een bepaalde bejegening, daarop een reactie ontvangt, vervolgens weer iets zegt...)

Een benadering om tot een meer werkbare manier van bevraging te komen is het indikken van het geheel door niet over elke situatie en elke stap alle vragen te stellen. Hiertoe lijken twee mogelijkheden te bestaan:

- a. er kan worden besloten om bepaalde onderwerpen min of meer stabiel te veronderstellen of om sommige vragen te richten op het uiteindelijke of geaggregeerde effect;
- b. het lijkt het zinnig om bepaalde fasen in het proces samen te nemen.

Dubbel de Dupe?

Ad a. onderwerpen die eenmalig kunnen worden uitgevraagd

Kijkend naar de bovenstaande lijst, is het zonder meer verstandig de onderwerpen 1, 2 en 9 stabiel te veronderstellen en eenmalig uit te vragen.

Tevens lijkt het ook verstandig om de vragen naar de effecten op het persoonlijk welbevinden (8) en ziekte en ontslagnemen (5) te beperken tot eenmalige vragen, niet alleen omdat het hier gaat om zaken die zich cumulatief ontwikkelen in reactie op de afzonderlijke situaties en stappen, maar ook omdat met deze vragen de respondenten extra worden belast. Ten slotte wordt hier om vergelijkbare redenen ook voorgesteld om niet repeterend in te gaan op de precieze situatie van ongelijke behandeling (3). Het ligt in dat geval meer voor de hand om de aanvangssituatie eenmalig te bevragen en vervolgens meer in algemene zin te vragen naar de reacties die volgden op het aan de orde stellen.

Ad b. Het samennemen van fasen

Een voor de hand liggende manier om de vragenlijst verder in te perken is daarnaast om de respondent niet te bevragen op het niveau van elke actie en reactie, maar op het niveau van grotere processtappen. Bijvoorbeeld: wat waren de overwegingen om de CGB in te schakelen en tot welke reacties leidde dit inschakelen van de CGB binnen de organisatie?

Toepassing van deze ideeën in de vragenlijst voor verzoekers

De vragenlijst voor verzoekers bij de CGB richt zich op personen die veelal een langere historie hebben doorlopen waarin veel verschillende actoren zijn betrokken. Om de verzoeker over dit proces te kunnen bevragen, zonder daarbij een extreem lange vragenlijst te moeten hanteren, zijn uiteindelijk de volgende keuzes gemaakt.

In de eerste plaats is besloten de vragen over de onderwerpen 4 en 7 in te dikken door vier fasen van aan de orde stellen te onderscheiden:

1. Acties van aan de orde stellen binnen het eigen organisatieonderdeel (bij leidinggevende en collega's);
2. Acties van aan de orde stellen elders binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld via de bedrijfsarts, de vertrouwenspersoon, de ondernemingsraad e.d.);
3. Acties van aan de orde stellen elders buiten de eigen organisatie, voorafgaand aan het verzoek bij de CGB (e.g. bij antidiscriminatiebureau, het Juridisch Loket, belangenorganisatie);
4. De actie van inschakeling van de CGB.

Daarnaast is besloten om alleen ten aanzien van de inschakeling van de CGB te vragen naar de beweegredenen (onderwerp 6). Hiertoe is mede besloten omdat de precieze beweegredenen die in het verdere verleden een rol speelden bij het inschakelen van andere actoren allicht minder betrouwbaar kunnen worden beantwoord.

Daarnaast is besloten om ten aanzien van victimisatie niet voor elke fase alle details te behandelen, omdat dit tot een ondoenlijk lange vragenlijst zou leiden. In plaats daarvan wordt één keer gedetailleerd gevraagd naar de vormen van victimisatie die men in het proces als geheel heeft ondervonden. Daarnaast wordt per fase op een verkorte wijze naar ditzelfde onderwerp gevraagd, namelijk via de vraag of het aan de orde stellen in die fase tot verbetering of verslechtering van de situatie leidde.

De overige onderwerpen uit de themalijst van vragen worden in het interview eenmalig aan de orde gesteld (afhankelijk van het onderwerp aan het begin of aan het einde van de vragenlijst).

Dubbel de Dupe?

Bijlage B: Een eerdere poging tot onderzoek

In Hoofdstuk 5 is verslag gedaan van de resultaten van een onderzoek onder werknemers die via een internetpanel zijn bevroegd over de onderwerpen ongelijke behandeling en victimisatie op het werk. Voor deze bevraging via een internetpanel werd uiteindelijk gekozen omdat het oorspronkelijke plan om werknemers op andere wijzen over dit onderwerp te benaderen uiterst problematisch bleken. In deze bijlage wordt kort verslag gedaan van het oorspronkelijke plan, de opgedane ervaringen met de uitvoering ervan en de daarmee bereikte resultaten.

Het oorspronkelijke plan

Het oorspronkelijk plan voor onderzoek onder werknemers beoogde, nadrukkelijker dan het uitgevoerde onderzoek, enkele sectoren in de Nederlandse samenleving onder de loep te nemen en daarbinnen de prestaties van een aantal concrete organisaties nauwkeurig te meten. De gedachte was dat langs deze weg niet alleen kon worden nagegaan of ongelijke behandeling per sector verschilde, maar ook of er binnen de verschillende sectoren organisaties bestonden die beter of juist slechter presteerden dan hun collega's.

Op grond van verschillende overwegingen, werden in overleg met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie uiteindelijk drie sectoren voor dit onderzoek benoemd:

- de gemeentelijke overheid,
- de ziekenhuiszorg en
- de klein-metaal.

Rekening houdend met het verschillende karakter van de drie sectoren werden verder de volgende afspraken gemaakt:

- Uit de sector gemeentelijke overheid zou een steekproef worden getrokken van negen grotere gemeenten (tussen 50.000 en 100.000 inwoners, peildatum 1 juni 2007). Binnen elk van deze gemeenten zou vervolgens een steekproef van medewerkers worden genomen van ongeveer 80 personen.
- In de sector ziekenhuiszorg zou een steekproef worden getrokken van zes ziekenhuizen uit de populatie van algemene en academische ziekenhuizen en ook hier vervolgens steeds een steekproef van ca. 80 medewerkers.

Dubbel de Dupe?

- Omdat de sector klein-metaal deels bestaat uit kleinere organisaties, zou het lastig zijn geweest in deze sector werknemers via hun bedrijven te benaderen. Om die reden werden principeafspraken gemaakt met een grote vakbondsorganisatie om werknemers in deze sector via hun ledenbestand te benaderen.

De opgedane ervaringen

De ervaringen die met de uitvoering van dit oorspronkelijke plan werden opgedaan kunnen worden samengevat als problematisch. We bespreken ze hier per type organisatie.

Gemeenten

Van de negen aselect gekozen gemeenten, is in eerste instantie de afdeling P&O benaderd met de vraag om medewerking aan onderzoek. Dit leverde drie positieve reacties op. In deze gemeenten is de vragenlijst in november-december 2007 verspreid onder een steekproef uit het personeelsbestand. Drie gemeenten zagen om overtuigende redenen af van deelname aan het onderzoek (midden in reorganisatie, recent meegedaan aan onderzoek naar klokkenluidersregeling van Binnenlandse Zaken). De drie resterende gemeenten zijn opnieuw benaderd, maar nu met een brief van de CGB aan de gemeentesecretaris. De ondervoorzitter van de commissie heeft hierover vervolgens ook nog telefonisch contact opgenomen. Dit leverde twee positieve reacties op en een afwijzing. In de twee gemeenten die alsnog positief reageerden is de vragenlijst in mei/juni 2008 onder een steekproef van medewerkers verspreid. Al met al betekende dit dat in de eerste trap van de steekproef van gemeenten een respons van 5/9 ofwel 56 procent werd behaald.

Een grote tegenvaller bleek hier echter de respons in de tweede trap; de respons binnen de gemeenten van het aangeschreven personeel. Ondanks het feit dat door alle gemeenten een beroep op het personeel werd gedaan om aan het onderzoek mee te werken, bleek deze respons laag. Uiteindelijk deed gemiddeld slechts 28 procent mee. Dit betekende al met al dat de respons berekend over beide trappen van deze steekproef niet meer bedroeg dan een kleine 16 procent.

Ziekenhuizen

Ook bij de ziekenhuizen werd in eerste instantie de weg bewandeld van de personeelsafdelingen. Dit leverde echter geen enkele medewerking op. Vervolgens heeft de CGB een brief gestuurd aan de betreffende ziekenhuizen en wederom heeft de ondervoorzitter daarna gebeld. Dit zorgde voor een positieve reactie van twee

academische ziekenhuizen, waar een steekproef van 200 werknemers werd getrokken op basis van het personeelsbestand. De vragenlijsten zijn eind mei 2008 verstuurd aan de werknemers. Vervolgens is ervoor gekozen om uit de populatie van algemene ziekenhuizen een grotere steekproef te trekken van 30 ziekenhuizen. De CGB heeft een brief aan de raden van bestuur gestuurd met het verzoek om deelname aan het onderzoek. De onderzoekers hebben deze raden van bestuur aansluitend benaderd. Dit leverde in eerste instantie een positieve reactie van vier algemene ziekenhuizen op. Daarna zag een van deze ziekenhuizen na ontvangst van het pakket met vragenlijsten en brieven toch nog af van deelname. De vertrekkende voorzitter van de raad van bestuur bleek zonder intern overleg te hebben toegezegd. Bij de drie overgebleven ziekenhuizen is een steekproef van 100 medewerkers getrokken. De vragenlijsten zijn mei/juni/juli 2008 verzonden.

Waar in deze getrapte wijze van benaderen van de werknemers in ziekenhuizen al een serieus probleem van mogelijke selectieve respons was ontstaan in de eerste trap, bleek hier de respons van de aangeschreven werknemers nog lager uit te vallen dan bij de gemeenten. Deze respons varieerde per ziekenhuis van 11 tot 28 procent, met een gemiddelde van 23 procent. Al met al betekende dat in deze sector over de beide trappen van de steekproef berekend een respons van circa drie procent werd bereikt.

Klein-metaal

Nadat de eerste principeafspraken met de vakbondsorganisatie waren gemaakt, duurde het ruim een jaar van overleg – deels op hoog niveau – voordat daadwerkelijk medewerking aan het onderzoek werd toegezegd. Uiteindelijk werd daarbij de afspraak gemaakt dat het zou gaan om een telefonische enquête. Voor de uitvoering van deze enquête werd I&O Research in de arm genomen. Op het moment dat het echter aankwam op het benaderen van de leden, bleek de vakbondsorganisatie de gegevens niet aan dit onderzoeksbureau te mogen verstrekken. Als gevolg hiervan strandde dit deel van het voorgenomen onderzoek alsnog en ook een nieuwe poging in een andere sector (de catering) – die werd ondernomen door het inmiddels ingeschakelde I&O Research – faalde. Ook geen van de benaderde cateringorganisaties bleek bereid aan het onderzoek van de commissie mee te werken.

Uiteindelijk werd in samenspraak met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie, en op aanraden van het onderzoeksbureau gekozen voor de methode van het internetpanel, die in vergelijking met de eerder ondernomen pogingen een verademing bleek.

Resultaten van de eerste pogingen

Ondanks alle tegenslag met de eerste pogingen tot uitvoering van een enquête onder werknemers in verschillende sectoren, zijn de verzamelde gegevens wel door ons verwerkt. De belangrijkste resultaten van de vijf gemeenten en vijf ziekenhuizen die uiteindelijk hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn in het kader van deze bijlage samengevat in onderstaande twee tabellen.

Waar de lage respons – zowel van de organisaties binnen de steekproef als van de werknemers binnen de organisaties – een generalisatie van de bevindingen verhinderen, kunnen de volgende observaties worden gedaan:

- de cijfers overziend lijkt het thema (on)gelijke behandeling sterker te spelen in ziekenhuizen dan in gemeenten. Niet alleen bestaat de indruk dat in ziekenhuizen ongelijke behandeling vaker wordt waargenomen, maar het lijkt ook een onderwerp dat meer leeft. Er wordt in ziekenhuizen meer en vaker over gesproken.
- De verschillen tussen de ziekenhuizen en de gemeenten in de omgang met het onderwerp lijken al met al niet groot. Wat betreft aandacht, bescherming en responsiviteit is sprake van scores van een zelfde orde van grootte.
- Binnen de beide sectoren zijn er op enkele punten wel enkele opvallende verschillen die de aandacht opeisen.
 - Meest extreem is wat dat betreft de score van 45 procent op het hebben meegemaakt van ongelijke behandeling in ziekenhuis C. Met recht kan echter de vraag worden gesteld of dit mogelijk een gevolg is van een zeer kleine en mogelijk zeer selectieve respons (de respons voor ziekenhuis C is immers bedraagt immers slechts 11 van de 100 aangeschreven werknemers).
 - Onder de gemeenten lijken de gemeenten A en D het over het algemeen wat beter te doen dan de andere en vallen de scores voor gemeente C een aantal malen wat negatiever uit. In die gemeente lijkt het onderwerp gelijke behandeling minder bespreekbaar en minder aandacht te krijgen en lijken de werknemers ook een mindere mate van bescherming te voelen.

Al met al zijn deze inzichten echter uiterst discutabel, gezien de smalle empirische basis die aan de cijfers ten grondslag ligt.

Tabel B1 Vijf gemeenten vergeleken

Gemeenten	A	B	C	D	E	Totaal
Aantal werknemers (ca.)	500	750	1000	500	500	
Aantal vragenlijsten						
- uitgezet	80	80	80	100	100	440
- ontvangen	24	25	22	26	24	121
respons (percentage)	30	31	28	26	24	28
OB meegemaakt*						
- zelf slachtoffer	-	-	-	2	2	
- collega's slachtoffer	-	-	-	2	2	
- zelf + collega's slachtoffer	-	-	-	1	1	
- geen OB meegemaakt	-	-	-	21	19	
Meegemaakt (percentage)*	8	12	9	19	21	
Bespreekbaarheid discriminatie						
- bespreekbaar	16	15	12	21	15	
- niet alles bespreekbaar	5	7	3	3	4	
- over algemeen niet bespreekbaar	0	0	2	0	0	
- absoluut niet bespreekbaar	0	1	0	0	0	
- weet niet	2	2	5	2	5	
Alles bespreekbaar (percentage)	70	60	55	81	63	66
Hoe vaak komt OB aan de orde						
- onderling	2,9	2,9	2,5	2,9	2,1	2,7
- formeel	2,1	1,7	1,1	1,1	1	1,4
Waar kan men met klacht terecht	4,7	4,1	3,8	4,3	4,5	4,3
Omgang met ongelijke behandeling						
- aandacht	4,9	4,4	3,1	5,0	4,7	4,4
- bescherming	6,5	6,3	5,2	6,0	5,3	5,9
- responsiviteit*	-	-	-	4,8	4,6	4,7
Plaatsing op culturele dimensies						
- collectivisme	5,1	5,2	5,3	5,7	4,8	5,2
- machtsafstand	5,3	5,5	6,1	5,5	6,1	5,7
- onzekerheidsvermijding	5,8	5,6	4,7	5,3	5,1	5,3

* wijze van meting in eerste ronde wijkt af van wijze van meting in tweede ronde

Dubbel de Dupe?

Tabel B2 Vijf ziekenhuizen vergeleken

Gemeenten	A	B	C	D	E	Totaal
Aantal werknemers (ca.)*	5.000	3.000	10.000	3.000	3.000	
Aantal vragenlijsten						
- uitgezet	200	100	100	100	200	700
- ontvangen	55	23	11	31	44	164
respons (percentage)	28	23	11	31	22	23
OB meegemaakt						
- zelf slachtoffer	4	1	3	3	4	15
- collega's slachtoffer	3	0	0	2	0	5
- zelf + collega's slachtoffer	3	2	2	0	5	12
- geen OB meegemaakt	45	20	6	26	34	131
Meegemaakt (percentage)	18	13	45	16	21	23
Bespreekbaarheid discriminatie						
- bespreekbaar	39	17	7	23	27	113
- niet alles bespreekbaar	8	3	3	3	7	24
- over algemeen niet bespreekbaar	1	0	0	0	2	3
- absoluut niet bespreekbaar	0	0	0	0	1	1
- weet niet	7	3	1	4	7	22
Alles bespreekbaar (percentage)	71	74	64	77	61	69
Hoe vaak komt OB aan de orde						
- onderling	3,5	4,0	5,0	3,8	2,9	3,8
- formeel	2,0	2,0	3,0	1,9	1,5	2,1
Waar kan men met klacht terecht	4,6	3,9	4,8	4,6	4,0	4,6
Omgang met ongelijke behandeling						
- aandacht	4,4	4,5	4,3	4,7	4,0	4,4
- bescherming	6,1	6,4	6,4	6,1	6,3	6,3
- responsiviteit	4,1	3,3	3,7	3,7	4,0	3,8
Plaatsing op culturele dimensies						
- collectivisme	5,3	5,5	5,2	5,4	5,0	5,3
- machtsafstand	6,0	5,3	4,9	5,8	5,5	5,5
- onzekerheidsvermijding	5,7	6,8	6,6	6,4	5,8	6,3

* De omvang van de deelnemende organisaties varieerde van circa 3000 tot circa 10.000 werknemers. In verband met de beloofde anonimiteit is ervoor gekozen hier slechts een zeer globale indicatie van de personeelsomvang te geven.

Conclusie

De oorspronkelijk beoogde wijze van uitvoering van het onderzoek, kostte veel moeite en leverde weinig resultaten op. Waar al significante verschillen tussen organisaties of

sectoren zijn blootgelegd, blijft het de vraag in hoeverre deze verschillen te wijten zijn aan de beperkte respons en de mogelijke selectiviteit daarvan.

Afgezien van deze tegenvallende resultaten was de grootste waarde van deze oorspronkelijke poging tot onderzoek wellicht de wijze waarop zij de problematiek van een welhaast fundamentele onbespreekbaarheid van ongelijke behandeling blootlegde.

Hoewel een deel van de benaderde organisaties op neutrale gronden van deelname aan het onderzoek kon afzien – de enquêtedruk op organisaties is de laatste jaren enorm – was het duidelijk dat dit zeker niet de enige reden voor weigering was. Het onderwerp van de enquête – en ook de opdrachtgever – leken bij diverse instanties en personen schrikreacties op te roepen. Ook leek het er op dat een aantal van de benaderde organisaties op dit terrein geen enkel risico wilde lopen met een slechte uitslag. Een van de onderzoekers werd door een directeur van een ziekenhuis onbeschaamd uitgelachen: hoe konden we denken dat we in zijn organisatie onderzoek naar dit onderwerp zouden mogen doen (?!).