

Ermelo 7 oktober 2024

Aanbiedingsbrief Onderzoeksrapport aan de Raad van Toezicht

Geachte leden van de Raad van Toezicht,

Conform uw nadrukkelijke verzoek presenteren wij hierbij het onderzoeksrapport over ongewenst en grensoverschrijdend gedrag binnen de omroep. Dit rapport is gebaseerd op zorgvuldig verzamelde data en inzichten, ondersteund door gedegen onderzoeksmethoden. Ons doel is om u een helder en onderbouwd beeld te geven van de situatie en de belangrijkste bevindingen. Deze opdracht volgde naar aanleiding van eerdere rapportage (Partners in Compliance) die naar uw oordeel wellicht achteraf een te beperkt beeld gaf in omvang en diepgang van de problematiek, een brandbrief van een deel van het personeel waarin ernstige misstanden werden aangekaart, en een intern onderzoek dat door u zelf als de Raad van Toezicht werd uitgevoerd. Mede op basis van deze feiten is besloten de voorzitter op non-actief te stellen en voorlopig te schorsen.

Uw verzoek betrof een breed en diepgaand onderzoek met als doel vast te stellen of de eerder geconstateerde voorlopige bevindingen gegrond waren, of er nieuwe feiten aan het licht zouden komen, of het probleem dieper geworteld was binnen de organisatie, en welke organisatorische voorwaarden mogelijk herhaling van dergelijke misstanden in de hand hebben gewerkt. Daarnaast wilde u de effectiviteit beoordelen van al genomen maatregelen en bestuurswijzigingen.

Om deze vraagstukken grondig te onderzoeken, heeft u ons onderzoeksbureau carte blanche gegeven in zowel de methode als de reikwijdte van het onderzoek, inclusief een beoordeling van de Raad van Toezicht op het gebied van goed bestuur in dit traject. Dit rapport biedt een volledig overzicht van de bevindingen en aanbevelingen, en zal door u ook worden aangeboden aan het Commissariaat voor de Media. Gezien de weigering van de betrokkene om deel te nemen aan het wederhoor onder de voor een onafhankelijk onderzoek noodzakelijke voorwaarden, is dit rapport afgerond zonder zijn directe inbreng. Wij achten het belangrijk te benadrukken dat ondanks deze beperking alle inspanningen zijn geleverd om de feiten zorgvuldig te verifiëren en een zo objectief mogelijk beeld te schetsen. U heeft als Raad van Toezicht toestemming verleend om het onderzoek af te ronden op basis van de beschikbare informatie, zonder wederhoor van de voorzitter.

De beschreven bevindingen en conclusies in dit rapport zijn derhalve gebaseerd op de beschikbare gegevens en de verklaringen van andere betrokken partijen.

Wij danken u voor het vertrouwen en hopen dat dit rapport u de benodigde inzichten verschaft om de nodige vervolgstappen te ondernemen.

Hoogachtend,

ing. Siebe Slagter, M.Sc.

**"Ongehoord:
Het Zwijgen Rond Ongewenst
Gedrag op de Werkvloer" bij ON!**

DISCLAIMER:

Dit rapport is opgesteld door SVISION B.V. met het doel om inzicht te geven in de omvang en aard van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie. De analyse is uitgewerkt door gebruik te maken van het Combat Harassment framework en een thematisch onderzoek op basis van interviews, waarbij triangulatie is toegepast om de betrouwbaarheid en validiteit van de bevindingen te waarborgen. Dit rapport is uitsluitend bedoeld voor intern gebruik door de opdrachtgever en heeft als doel om risicofactoren zoals pesten, geweld en seksuele intimidatie in kaart te brengen, evenals de impact hiervan op het dagelijks werk, de samenwerking, de organisatie en het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag.

Dit rapport is opgesteld op basis van de beschikbare informatie en met inachtneming van de geldende onderzoeksprincipes van onafhankelijkheid, zorgvuldigheid en objectiviteit. Gedurende het onderzoek zijn meerdere pogingen ondernomen om de betrokkene (de geschorste voorzitter) in de gelegenheid te stellen zijn visie en standpunten toe te lichten in het kader van wederhoor.

Ondanks herhaalde uitnodigingen heeft de betrokkene ervoor gekozen niet in te gaan op de gestelde voorwaarden voor een gesprek. In plaats daarvan stelde hij een aantal voorwaarden die niet aanvaardbaar waren binnen het kader van een onafhankelijk onderzoek, waaronder de eis om vooraf goedkeuring te geven op de gestelde onderzoeksvragen, het prijsgeven van de anonimiteit van andere betrokkenen in het onderzoek, en een toetsing van de onderzoeksmethodologie op vermeende hiaten voordat hij zijn medewerking zou verlenen.

Gezien de weigering van de betrokkene om deel te nemen aan het wederhoor onder de voor een onafhankelijk onderzoek noodzakelijke voorwaarden, is dit rapport afgerond zonder zijn directe inbreng. Wij achten het belangrijk te benadrukken dat ondanks deze beperking alle inspanningen zijn geleverd om de feiten zorgvuldig te verifiëren en een zo objectief mogelijk beeld te schetsen.

De beschreven bevindingen en conclusies in dit rapport zijn derhalve gebaseerd op de beschikbare gegevens en de verklaringen van andere betrokken partijen.

SVISION B.V. aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid richting derden die het rapport in handen krijgen. Het rapport is opgesteld in overeenstemming met de contractuele afspraken tussen SVISION B.V. en de opdrachtgever. Het rapport is gebaseerd op de informatie die beschikbaar was op het moment van opstellen en is specifiek gericht op de situatie binnen de betreffende organisatie.

Inleiding	6
Onderdeel 1 Samenvatting van Onderzoeksrapport	11
1 Leiderschap: Machtsmisbruik en Controle	11
2 Werkdruk: Hoge Verwachtingen zonder Ondersteuning	11
3 Samenwerking: Gebrek aan Onderlinge Vertrouwen en Sociale Steun	11
4 Structurele Problemen: Communicatie en Transparantie	12
5 Ongewenst Gedrag en Geweld (OGGW) op de werkvloer	12
5.1 Intimidatie en Machtsmisbruik	13
5.2 Verbaal Geweld en Pesten	15
5.3 Onveiligheid bij het Melden van Misstanden.....	15
5.4 Ongewenst Seksueel Gedrag en Gevolgen	16
6 Conclusie oude situatie voor het op non-actief stellen van de voorzitter	17
Onderdeel 2 Onderzoeksrapport.....	19
1. Werk gerelateerde kenmerken	20
1.1 Werkdruk	20
1.2 Rolconflict	20
1.3 Job-onzekerheid.....	21
1.4 Job-complexiteit en Vaardigheidsbenutting.....	22
1.5 Feedback en Duidelijkheid	22
1.6 Autonomie	23
1.7 Contact met Derden	24
1.8 Infrastructuur: Hinder uit de Werkomgeving	25
2. Team- en Afdelingsaspecten	25
2.1 Conflicthantering	26
2.2 Sociale Steun van Collega's.....	26
2.4 Samenwerking en Teamwerk	28
3. Organisatorische Kenmerken	28
3.1 Cultuur en Inclusiviteit	29
3.3 Personeelsbeleid en Transparantie	32
3.4 Leiderschap en Vertrouwen.....	33
3.5 Procedurele Rechtvaardigheid en Formalisering.....	34
4. Beleid tegen OGGW	35
4.1 Meldingen en Veiligheid	35
4.2 Sociale Veiligheid en Respect.....	36
4.3 Beleid en Procedures	36
4.4 Machtsmisbruik	37

Onderdeel 3 Onderzoeksrapport Conclusie huidige situatie en aanbevelingen	39
1. Huidige situatie na vorming nieuw bestuur en ingrijpen RvT	39
2. Nuances Observaties & Continue Aandachtspunten	41
3. Aanbevelingen	44
Onderdeel 4 Thematische Verwerking van de Interviews: voor het op non-actief stellen van de voorzitter in 2024 en na deze situatie.	46
Thema 1: Gedragscode en Integriteit	49
Conclusie Thema 1:	51
Thema 2: Meldingen en Veiligheid	51
Conclusie Thema 2:	54
Thema 3: Ondersteuning van het Management.....	55
Conclusie Thema 3:	57
Thema 4: Communicatie en Openheid.....	57
Conclusie Thema 4:	59
Thema 5: Inclusiviteit en Cultuur	60
Conclusie Thema 5:	62
Thema 6: Personeelsbeleid en Transparantie	63
Conclusie Thema 6:	65
Thema 7: Professionele Ontwikkeling.....	65
Conclusie thema 7:.....	66
Thema 8: Leiderschap en Vertrouwen.....	67
Conclusie Thema 8:	70
Thema 9: Werk-Privébalans en Welzijn	71
Conclusie Thema 9:	72
Thema 10: Waardering en Erkenning.....	73
Conclusie Thema 10:.....	74
Thema 11: Conflictoplossing	75
Conclusie Thema 11:.....	76
Thema 12: Samenwerking en Teamwerk	77
Conclusie Thema 12:.....	78
Thema 13: Redactionele Onafhankelijkheid	78
Conclusie Thema 13:.....	81
Thema 14: Sociale Veiligheid en Respect	81
Conclusie Thema 14:.....	90
Thema 15: Psychosociale Arbeidsbelasting (Werkdruk)	91
Conclusie Thema 15:.....	92

Thema 16: Machtsmisbruik	93
Conclusie Thema 16:.....	94
Onderdeel 4 Onderbouwing Onderzoek & Interviews	95
<i>Bijlage 1 Verdieping: Wat is ongewenst gedrag op de werkvloer?.....</i>	102
<i>Bijlage 2 Onderbouwing van de verschillen tussen de onderzoeksrapporten voor en na de bestuurswisseling</i>	107
<i>Bijlage 3 Good Governance Stappenplan voor de Raad van Toezicht bij Grensoverschrijdend Gedrag binnen Publieke Omroep bestel</i>	110
<i>Bijlage 4 Censuur en Vrijheid van Meningsuiting binnen de Journalistieke Context van ON!</i>	117
<i>Bijlage 5 Pijnpunten uit de Brandbrief.....</i>	126

Inleiding

Omroep Ongehoord Nederland, een jonge organisatie met de kenmerken van een startup, wordt gekenmerkt door hoge werkdruk, veelvuldig gebruik van tijdelijke medewerkers, onduidelijke taakverdeling, en angst onder medewerkers voor baanverlies. Naast deze structurele uitdagingen waren er extra factoren die bijdroegen aan een gespannen werkomgeving, zoals politieke inmenging, afhankelijkheid van overheidssubsidies (en de daarmee samenhangende bestaanszekerheid) en complexe interne machtsverhoudingen tussen redacties en leidinggevendenden. Deze combinatie van factoren legde veel druk op de medewerkers en creëerde een klimaat waarin onzekerheid en angst een centrale rol speelden. Met het schorsen van de voorzitter en het aanstellen van twee nieuwe bestuurders en een nieuwe voorzitter van de RvT plus het nemen van de benodigde maatregelen is de rust weergekeerd en zijn substantiële veranderingen tot stand gebracht.

Het rapport is tot stand gekomen op basis van een grondige analyse, waarbij gebruik is gemaakt van een vragenlijst die bestond uit stellingen en aanvullende verdiepingsvragen, zoals eerder verstrekt aan de medewerkers. De methodologie is gebaseerd op wetenschappelijke kaders die uiteenlopende thema's belichten, zoals het Combat Harassment framework van de Katholieke Universiteit Leuven, aangevuld met andere gezaghebbende modellen, zoals het Corporate Ethical Virtues (CEV) Model van Kaptein (2008) voor het meten van integriteit en ethiek binnen de organisatie, en het Job Demands-Resources (JD-R) Model van Demerouti et al. (2001) voor het begrijpen van werkdruk en ondersteuning door het management.

In het kader van deze doorlichting is het merendeel van de organisatie betrokken, en er zijn in totaal 18 medewerkers individueel geïnterviewd. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur is ook in de gelegenheid gesteld om gehoord te worden, maar heeft daarvan vooralsnog geen gebruik van gemaakt. De betrokkene is in de loop van het onderzoek drie keer uitgenodigd om mee te werken, maar heeft steeds nieuwe voorwaarden gesteld die niet konden worden ingewilligd, waaronder het opheffen van de anonimiteit van betrokken medewerkers. Tevens had de betrokkene voorafgaand aan het onderzoek eisen gesteld die niet vervulbaar waren, zoals de wens om van tevoren op de hoogte te worden gebracht van alle vragen die hem eventueel gesteld zouden worden. Betrokkene stelde eisen aan welke onderzoeksonderwerpen extra aandacht zouden moeten krijgen en bepaalde daarnaast welke personen expliciet benaderd moesten worden, met het argument dat de resultaten anders bij voorbaat als vooringenomen beschouwd zouden moeten worden. Gedurende het proces is de onderzoekssystematiek, inclusief de reikwijdte en de scope van het onderzoek, tot drie keer toe aan hem toegelicht. De betrokkene is eerder in de gelegenheid gesteld om zijn reactie te geven op het interne onderzoeksrapport van de Raad van Toezicht. Maar heeft geen gebruik gemaakt van zijn recht hierop.

Daarnaast is met stelligheid duidelijk gemaakt dat de betrokkene, op basis van de hem ter beschikking gestelde stukken – zoals het Partners in Compliance-onderzoek, de brandbrief van een deel het personeel, en het interne rapport van voorlopige bevindingen van de Raad van Toezicht over zijn functioneren – volledig op de hoogte was van de bezwaren die tegen hem waren ingebracht. Het feit dat bepaalde gegevens geanonimiseerd zijn in overeenstemming met het wettelijk kader doet hier niets aan af en heeft de inhoudelijke kennis van de aantijgingen op geen enkele wijze beperkt. Als onderzoeksbureau hebben wij de Raad van Toezicht als opdrachtgever geïnformeerd over de situatie rondom de geschorste voorzitter en de beperkte mogelijkheden voor wederhoor. Op basis hiervan hebben wij toestemming verkregen om het onderzoek af te ronden op basis van de beschikbare informatie, gezien de voortdurende weigering van de voorzitter om mee te werken onder de door ons gestelde voorwaarden.

De interviews waren opgebouwd rond het scoren van stellingen op een 5-puntsschaal, aangevuld met reflectieve, verdiepende en preventieve vragen. Deze vragen zijn opgesteld om specifieke thema's zoals meldingsprocedures, werkdruk, communicatie, leiderschap en inclusiviteit te evalueren. Hierbij werd ook gebruik gemaakt van kaders zoals Edmondson's Theory of Psychological Safety (1999) voor het meten van psychologische veiligheid, het Transformational Leadership Model van Bass (1985) om leiderschap en vertrouwen te onderzoeken, en het Inclusion and Diversity Model van Shore et al. (2011) om de mate van inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie te beoordelen.

De toepassing van deze wetenschappelijke kaders, gecombineerd met de systematische interviews, zorgde voor een gedegen en diepgaande analyse van het psychosociale klimaat binnen de organisatie. Hierdoor konden risicofactoren zoals grensoverschrijdend gedrag, pesten, seksueel overschrijdend gedrag en werkdruk effectief worden geïdentificeerd. Deze analyse biedt een helder inzicht in de situatie zoals die zich voordeed vóór het op non-actief stellen van de voorzitter in augustus 2024 en de daaropvolgende wijzigingen, waaronder de aanstelling van twee nieuwe interim-bestuurders en nieuwe voorzitter RvT. Daarnaast wordt de impact op de samenwerking binnen de teams, de organisatie als geheel, en het beleid met betrekking tot ongewenst gedrag uitvoerig belicht. In het rapport wordt de situatie vóór het op non-actief stellen van de voorzitter vergeleken met de omstandigheden die ontstonden na diens schorsing, waarbij de nadruk ligt op de verschillen in bestuurlijke dynamiek en beleidsmatige aanpassingen.

Uit de interviews met medewerkers van Omroep Ongehoord Nederland bleek dat er binnen de organisatie vóór het schorsen van de voorzitter sprake was van een wijdverbreide angstcultuur. Deze cultuur werd gekenmerkt door machtsmisbruik, gebrekkige communicatie, een onduidelijke taakverdeling, en een sfeer van wantrouwen en onzekerheid. En is hoofdzakelijk toe te dichten aan de geschorste voorzitter - hoofdredacteur zijn werkwijze en gedrag en het onvoldoende inrichten van de organisatie. De machtsconcentratie in een dubbelfunctie van hoofdredacteur en voorzitter bleek onwenselijk. In meerdere situaties werd duidelijk dat er sprake was van zowel rolvermenging als rolconflict. De impact van deze factoren was diepgaand en beïnvloedde zowel het welzijn van de medewerkers als de algemene prestaties van de organisatie. De angstcultuur manifesteerde zich voornamelijk op het gebied van leiderschap van de voorzitter, werkdruk en samenwerking, wat resulteerde in een verstoorde werkcultuur waarin medewerkers zich niet vrij voelden om hun mening te uiten, misstanden te melden, of op een constructieve manier samen te werken. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur oefende sterke controle uit over de medewerkers en verwachtte dat zijn instructies zonder vragen werden opgevolgd. Hij rechtvaardigde dit door te stellen dat hij weet wat het beste is voor de groep en de organisatie, en dat het zijn omroep betrof. Hij nam alle belangrijke beslissingen zonder veel inbreng van de medewerkers en of collega-bestuurders, maar rechtvaardigde deze keuzes door aan te geven dat het in het belang van de omroep was. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur verwachtte gehoorzaamheid en respect.

Hij nam besluiten over overwerk, promoties, ontslag, programma inhoud veelal eenzijdig dan wel met de bestuurder (portefeuille HRM), met het argument dat hij nogmaals het beste weet wat goed is en het implementeren van strikte regels over werkmethoden of werkuren.

Dit leidde tot demotivatie onder de medewerkers die autonomie en inspraak waarden en een zeer groot verloop onder het personeel die veelal op onduidelijke gronden ontslag kregen waarbij willekeur en verdeel en heers niet ongebruikelijk was. Wat weerstand opriep bij werknemers die meer autonomie of participatie wensden. De grens tussen professioneel en persoonlijk gedrag vaak vervaagde wat spanningen veroorzaaken onder het personeel. En leidde tot scheefgroei in hoe verschillende medewerkers werden behandeld, en tot gevoelens van oneerlijkheid of bevoordeling.

Het nieuwe bestuur heeft nog niet het volledige vertrouwen van alle medewerkers, aangezien de zittingsduur als te kort wordt ervaren door een deel van het personeel om voldoende resultaten te kunnen beoordelen. Daarnaast voelen sommige medewerkers zich onveilig, omdat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur zonder gegronde redenen interne informatie naar buiten zou hebben gebracht. Zij geven aan behoefte te hebben aan meer bescherming. Anderzijds is er een kleine groep medewerkers (drie) die van mening is dat het schorsen van de voorzitter onnodig was en ruimte wenst voor een afwijkende standpunten. Desondanks is het nieuwe bestuur goed ontvangen, en medewerkers melden dat zij met meer plezier naar het werk gaan, meer artistieke en redactionele vrijheid ervaren, en spreken van een duidelijke culturomslag binnen de organisatie. Uit het rapport blijkt dat substantiële verbeteringen inmiddels in gang zijn gezet, wat wordt bevestigd door de positieve trend in de verschillende barometers uit het rapport. Dit is eveneens terug te zien in de resultaten van onderdeel 3 Conclusies en aanbevelingen en onderdeel 4, Thematische Verwerking van de Interviews, waaruit blijkt dat er concrete inspanningen zijn geleverd om het vertrouwen te herstellen en de interne processen te stabiliseren.

Omdat de cultuur voornamelijk werd afgedwongen door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur van de omroep in conformiteit en uniformiteit zal het de organisatie wat tijd nodig hebben zich te ontwikkelen aan de nieuwe realiteit. Hoewel er nu formeel ruimte is voor afwijkende meningen, blijven er vaak impliciete sociale normen die een gevoel van conformiteit afdwingen. Medewerkers voelen zich misschien niet expliciet verboden om nu anders te denken, maar sociale signalen, zoals de manier waarop afwijkende meningen werden ontvangen of besproken, kunnen hen het gevoel geven dat ze niet veilig zijn om hun eigen ideeën nu te uiten. Hier dient het nieuwe bestuur alert op te zijn.

Binnen de organisatie heeft de leiderschapsstijl van de geschorste-voorzitter-hoofdredacteur ertoe geleid dat, dat er een culturele sfeer ontstond waarin normen werden gereproduceerd die afwijkende standpunten ontmoedigden. Medewerkers voelden zich formeel vrij om hun mening te uiten, maar de dominante cultuur binnen de organisatie zorgde indirect voor conformiteit en beperkte de ruimte voor afwijkende perspectieven in het brengen van nieuwsitems.

Het onderzoek toont talloze voorbeelden waarin medewerkers te maken kregen met negatieve gevolgen, zoals uitsluiting, sociale isolatie en ontslag, als gevolg van de leiderschapsstijl van de voorzitter-bestuurder. Er werd geconstateerd dat uniformiteit werd afgedwongen, zowel expliciet door autoritaire besluiten als impliciet door sociale druk binnen de organisatie. Dit creëerde een situatie waarin het voor medewerkers moeilijk was om afwijkende standpunten in een veilige omgeving te uiten, ondanks dat er formeel sprake was van nominale vrijheid van meningsuiting. Dit verklaart tevens waarom, na de verschuiving in de machtsconcentratie binnen het bestuur, medewerkers meer naar buiten traden en gezamenlijk een brandbrief opstelden. Daarnaast kan worden vastgesteld dat de zaken benoemd in de brandbrief grotendeels overeenkomen met de geconstateerde feiten in dit onderzoek. Zie Bijlage 5.

Onderzoeksproces

Het onderzoek naar de meldingen van grensoverschrijdend gedrag heeft meerdere fasen doorlopen om een grondige en objectieve beoordeling te waarborgen.

1. Interviews met Betrokkenen

In de eerste fase zijn er uitgebreide interviews afgenomen met alle direct betrokkenen, inclusief de werknemers die melding hebben gemaakt van het gedrag en eventuele getuigen. Deze interviews zijn zorgvuldig gedocumenteerd en vormen de basis voor verdere analyses.

2. Cross-referentie en Consistentiecontrole

Na het verzamelen van de getuigenverklaringen zijn de bevindingen vergeleken en geanalyseerd op consistentie. Dit hield in dat verklaringen van verschillende individuen naast elkaar zijn gelegd om te controleren op overeenkomsten in de beschrijvingen van specifieke incidenten, tijdstippen en plaatsen. Daarbij werd bijzondere aandacht besteed aan patronen en terugkerende gedragingen om de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen.

3. Verzameling en Analyse van Schriftelijke en Digitale Bewijzen

Naast de getuigenverklaringen zijn ook digitale en schriftelijke bewijsmaterialen verzameld, zoals e-mails, berichten, en notulen van vergaderingen. Deze gegevens zijn geanalyseerd om na te gaan of er sprake was van ondersteunend bewijs voor de gemelde gedragingen. Hierbij is specifiek gekeken naar communicatie waarin het ongewenste gedrag werd beschreven, geïmpliceerd of erkend.

4. Beoordeling van Interne Documentatie

De onderzoekers hebben toegang gekregen tot interne rapporten en eerdere klachten die over het gedrag van de betreffende personen waren ingediend. Dit omvatte o.a. een evaluatie van eerdere waarschuwingssignalen, bestuursverslagen, personeelsdossiers en brandbrief personeel. Deze documenten hielpen bij het vaststellen van een mogelijk patroon van grensoverschrijdend gedrag.

5. Conclusie en Rapportage

Na het samenvoegen en analyseren van alle verzamelde informatie is een rapport opgesteld waarin de bevindingen zijn vastgelegd. Dit rapport biedt een overzicht van het verzamelde bewijs, de consistentie van de verklaringen en de ondersteuning door schriftelijke en digitale communicatie. Het vormt de basis voor de uiteindelijke aanbevelingen en beslissingen omtrent de verdere behandeling van de kwestie.

Door deze systematische aanpak, waarbij verschillende onderzoeksmethoden zijn gecombineerd, is een volledig beeld verkregen van de aard en omvang van het gemelde gedrag. Het resultaat is een zorgvuldig onderbouwd dossier dat recht doet aan zowel de melders als de persoon tegen wie de meldingen zijn gedaan.

Het rapport bestaat uit 4 onderdelen:

Onderdeel 1:

In het rapport worden eerst de algemene bevindingen geschetst in een samenvatting van 7 pagina's en beschrijft de oude situatie voor het op non actief stellen van de voorzitter – hoofdredacteur in augustus 2024.

Onderdeel 2:

De antwoorden van alle vragen zijn tevens geanalyseerd volgens de Combat Harassment methodologie van de Katholieke Universiteit Leuven, waarbij gebruik is gemaakt van triangulatie van de thematische interviews, om de gegevens vanuit meerdere perspectieven te valideren en de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Deze methodologie, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, wordt toegepast om grensoverschrijdend en ongewenst gedrag binnen organisaties snel en accuraat te identificeren. Het psychosociale klimaat van de organisatie wordt in kaart gebracht door het screenen van risicofactoren zoals pesten, geweld en seksuele intimidatie.

De resultaten worden vervolgens gedetailleerd uitgewerkt met behulp van voorbeelden, observaties en de impact van de incidenten. De bevindingen worden opnieuw geanalyseerd en verder verdiept, waarbij de nadruk ligt op de invloed die het gedrag heeft op:

- a) het dagelijks werk,
- b) de wijze van samenwerken en het gedrag binnen teams
- c) de organisatie als geheel, en
- d) het te voeren beleid op het gebied van ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer (OGGW).

Deze integrale aanpak zorgt ervoor dat de resultaten niet alleen vanuit één perspectief worden beoordeeld, maar dat er rekening wordt gehouden met meerdere gegevensbronnen en observaties, wat leidt tot een holistisch en grondig begrip van de psychosociale risico's binnen de organisatie. Daarnaast is de integrale aanpak mede gericht op het verleggen van enkel alleen probleemidentificatie, naar het nemen van de juiste organisatorische aanpassingen. Deze aanpak onderzoekt hoe problemen zijn ontstaan, welke structurele factoren hieraan hebben bijgedragen en hoe deze in de toekomst effectief vermeden kunnen worden. Dit vergroot niet alleen de preventiecapaciteit binnen de organisatie, maar zorgt ook voor een cultuur van proactief risicomanagement en kan een duurzame verbetering initiëren. Enkele van deze verbeteringen zijn reeds vastgelegd in dit onderdeel.

Onderdeel 3:

In dit onderdeel van het rapport worden Conclusies en aanbevelingen gedaan voor de te nemen maatregelen.

Onderdeel 4:

In onderdeel 4 van het rapport wordt de onderbouwing van de bevindingen uitgewerkt in kwantitatieve en kwalitatieve gegevens op basis van de input van de medewerkers m.b.t. de **oude situatie** voor het op non actief stellen van de voorzitter in augustus 2024 en de **huidige situatie**. Dit onderdeel bestaat uit de waarnemingen en de verwerking van de interviews gesorteerd naar zestien thema's en een conclusie per thema. In het onderbouwing hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven voor de gebruikte stellingen en onderzoek topics inclusief een overzicht van alle gebruikte bronnen.

Onderdeel 1 Samenvatting van Onderzoeksrapport

Onderdeel 1:

In dit onderdeel worden de algemene bevindingen eerst gepresenteerd in een samenvatting van 8 pagina's, waarbij de situatie vóór het op non-actief stellen van de voorzitter-hoofdredacteur in augustus 2024, wordt beschreven. In onderdeel 3 van het rapport wordt aandacht besteed aan de huidige situatie.

1 Leiderschap: Machtsmisbruik en Controle

Een van de meest opvallende kenmerken van de angstcultuur bij Omroep Ongehoord Nederland was het machtsmisbruik door hoofdzakelijk de voorzitter. Dit misbruik uitte zich in intimidatie, controle en een gebrek aan ruimte voor dialoog of kritiek. Veel medewerkers gaven aan dat ze te maken hadden met verbaal geweld, denigrerende opmerkingen en een managementstijl die hen het gevoel gaf constant op hun tenen te moeten lopen.

Medewerkers beschrijven dat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur regelmatig onredelijk optrad en geen ruimte bood voor tegenspraak. Beslissingen werden genomen zonder input van het team, en kritiek werd niet alleen genegeerd, maar vaak bestraft. Het gevolg hiervan was dat medewerkers zich onveilig voelden om hun zorgen of meningen te delen. Dit leidde tot een cultuur van stilte, waarin problemen niet werden benoemd uit angst voor repercussies.

Quote:

"Hij (Voorzitter) kwam vaak schreeuwend binnen als hij niet tevreden was met ons werk. Er was geen ruimte om te overleggen of uit te leggen wat er misging. Je wist gewoon dat als je iets verkeerd deed, je op je kop zou krijgen. Dat maakte me onzeker over alles wat ik deed."

2 Werkdruk: Hoge Verwachtingen zonder Ondersteuning

Naast machtsmisbruik door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur was er sprake van een zeer hoge werkdruk binnen de organisatie. Medewerkers moesten werken onder strakke deadlines, met beperkte middelen en vaak zonder de juiste ondersteuning van het voltallige bestuur. Dit leidde tot een verstoorde werk-privébalans, stress en in sommige gevallen gezondheidsproblemen.

Het gebrek aan steun van het management bij het aanpakken van deze werkdruk versterkte de angstcultuur. Medewerkers voelden zich overweldigd en kregen onvoldoende tijd om hun werk goed te doen, wat leidde tot fouten en een gevoel van falen. In plaats van constructieve feedback te ontvangen, werden ze bekritiseerd voor hun prestaties, wat de werkdruk verder verhoogde en hun vertrouwen ondermijnde.

Quote:

"Soms werkten we zes dagen achter elkaar zonder pauze. Als ik aangaf dat het te veel werd, werd er gewoon gezegd (door voorzitter) dat ik maar door moest gaan. Er was nooit ruimte om over werkdruk te praten."

3 Samenwerking: Gebrek aan Onderlinge Vertrouwen en Sociale Steun

Binnen Omroep Ongehoord Nederland heerste er ook een gevoel van isolatie en wantrouwen tussen collega's. Deze bestond ook intern in het dagelijks bestuur. Door de angstcultuur en het machtsmisbruik van de leidinggevenden voelden medewerkers zich vaak op zichzelf aangewezen. Er was weinig ruimte voor samenwerking of teambuilding, en collega's hadden het gevoel dat ze elkaar niet volledig konden vertrouwen. Dit kwam onder andere door de verdeel-en-

heers-tactiek die de geschorste voorzitter - hoofdredacteur hanteerde, waarbij bepaalde medewerkers werden voorgetrokken en anderen systematisch werden buitengesloten. Deze situatie had een negatief effect op de motivatie van de medewerkers en maakte het moeilijk om effectief als team samen te werken. Het wantrouwen tussen collega's belemmerde de open communicatie en verminderde de bereidheid om elkaar te helpen, wat de productiviteit en het werkplezier verder aantastte. Er kan gesteld worden dat dit niet voor iedereen gold, maar door de druk van buitenaf op de organisatie verslechterde de situatie.

Quote:

“Er waren duidelijk mensen die werden voorgetrokken. Als je kritiek had op het beleid, werd je genegeerd of zelfs gestraft (geschorste voorzitter-hoofdredacteur). Het was een sfeer van constante angst om iets verkeerd te doen.”

4 Structurele Problemen: Communicatie en Transparantie

Een ander structureel probleem binnen de organisatie was het gebrek aan transparantie en open communicatie. Veel medewerkers gaven aan dat ze belangrijke informatie vaak pas op het laatste moment te horen kregen, of dat beslissingen werden genomen zonder dat zij daarvan op de hoogte waren. Dit gebrek aan openheid zorgde voor (baan)onzekerheid en verwarring onder medewerkers en versterkte het gevoel van machteloosheid.

De onduidelijke taakverdeling en het gebrek aan formele procedures leidden tot rolconflicten en frustratie bij medewerkers. In veel gevallen wisten zij niet aan welke verwachtingen ze moesten voldoen, wat het risico op fouten vergrootte en hun werkplezier verminderde.

Quote:

“We hoorden vaak via de media wat er met de omroep aan de hand was. Niets werd op tijd gecommuniceerd en dat zorgde voor veel onrust. Het voelde alsof we niet serieus genomen werden.”

5 Ongewenst Gedrag en Geweld (OGGW) op de werkvloer

De omroep kampte vóór het schorsen van de voorzitter en met serieuze problemen rondom Ongewenst Gedrag en Geweld (OGGW) op de werkvloer. De combinatie van hoge werkdruk, tijdelijke contracten, onduidelijke taakverdeling en politieke druk maakte de werkomgeving extra kwetsbaar. Deze elementen droegen bij aan een angstcultuur waarin medewerkers zich onzeker en onveilig voelden, vooral wanneer het aankwam op het melden van misstanden. Deze uitingen waren niet nieuw. Op verzoek van de Commissariaat van de media werd aan alle omroepen gevraagd een onderzoek te starten waarin dergelijk gedrag onderzocht moest worden.

Het “Partner in compliance rapport” stelt dat, ondanks positieve aspecten van de werkcultuur binnen ON!, er significante risico's bestaan die aangepakt moeten worden, waaronder machtsconcentratie, ontbreken van functieprofielen, onduidelijkheid in rollen en taken. Dit omvat zowel structurele aanpassingen als culturele veranderingen om een veilige en professionele werkomgeving te waarborgen en herstellen. Navraag onder het personeel waarom men dit niet explicieter gemeld heeft in het eerdere onderzoek leidde tot inzichten dat velen niet gehoord zijn en een enkeling geeft aan dat zijn-haar opmerkingen niet terug te vinden waren in het eerste rapport. Andere verklaringen waren dat de machtsverhoudingen binnen het bestuur veranderden na het plotselinge vertrek van een bestuurslid eind juni 2024. Hierdoor was er niet langer sprake van een 2-tegen-1-verhouding, maar van een 1-tegen-1-situatie. (geschorste voorzitter versus mediadirecteur). En dat er sprake was van cognitieve dissonantie en problemen werden gebagatelliseerd omdat men het te druk had met de bestaanszekerheid.

De cultuur binnen de omroep wordt door velen beschreven als een omgeving waar intimidatie, verbaal geweld, pesten en machtsmisbruik aan de orde van de dag waren. Het is ook niet uit te sluiten dat door het eerste onderzoek de medewerkers een beter begrip hebben gekregen wat wel of niet als wenselijk kan worden beschouwd en nadat men onder nieuw leiderschap (andere eindredacteur en twee nieuwe bestuurders) werkt, dit “ontwaken” of bewustwording is versterkt. Medewerkers durfden niet vrijuit te spreken, uit angst voor repercussies zoals ontslag of negatieve beoordelingen. Dit leidde tot een werkklimaat waar sociale veiligheid en respect vaak ontbraken, en waar onzekerheid en spanning de boventoon voerden.

Situatie nu:

Uit het onderzoek blijkt dat zichtbaar grote stappen zijn gemaakt na het aantreden van twee nieuwe bestuurders, maar dat beslist nog gewerkt moet worden aan het vertrouwen van alle personeelsleden.

Uit observatie nu onder het huidige bestuur, blijkt dat de structuur binnen de organisatie een directe invloed heeft op de cultuur. Een aantal van de aangekondigde organisatorische veranderingen, die van invloed zouden moeten zijn op de cultuur, zijn echter nog onvoldoende geïmplementeerd. Daarnaast is het essentieel dat medewerkers die zich niet direct identificeren met het gedrag van de geschorste voorzitter-hoofdredacteur, of die geen slachtoffer zijn geworden van de situatie, zich eveneens veilig voelen om een afwijkende mening te uiten. Het is van belang om elke vorm van "framing" binnen de organisatie te elimineren, zoals het creëren van kampen, verwijzingen naar een coup (genoemd in de media door de geschorste voorzitter-hoofdredacteur), of het labelen van groepen als voor- of tegenstanders. Dit versterkt onnodig een cultuur van polarisatie en handhaaft een verdeel-en-heers dynamiek, wat niet overeenkomt met de feitelijke situatie. Namelijk een groep een hardwerkende journalisten. Dit leidt af van de kern van het probleem: hoe kunnen we de cultuur en leiderschapsstijl veranderen op een manier die de professionaliteit van de omroep bevordert en de redactionele onafhankelijkheid waarborgt?

5.1 Intimidatie en Machtsmisbruik

Een centraal thema dat naar voren kwam in de interviews was intimidatie en machtsmisbruik door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur van het bestuur. Medewerkers voelden zich vaak onder druk gezet om zonder tegenwerpingen mee te gaan in zijn beslissingen, zelfs als ze het daar niet mee eens waren. In meerdere gevallen werd bedreigd met baanverlies, wat een gevoel van onzekerheid en angst creëerde. Dit kan ook worden onderbouwd door het grote personeelsverloop (vijftien) binnen de omroep, waarbij de reden van ontslag vaak onduidelijk bleef voor betrokkene. Een medewerker verwoordde dit treffend:

Quote:

"Als het zo blijft, moeten we op zoek naar een andere cameraman." Of "Ik werd gewoon van mijn taken afgehaald zonder overleg en op iets anders gezet"

Dergelijke uitspraken hadden een verstikkend effect op de open communicatie binnen de organisatie. Kritiek werd vaak niet getolereerd en tegenspraak leidde tot uitsluiting. Een andere medewerker gaf aan dat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur actief zijn macht gebruikte om conformiteit af te dwingen:

Quote:

"Kritiek wordt niet getolereerd, en als je het waagt om je mening te geven, word je simpelweg buitengesloten."

Als een van de personeelsleden zich uitspreekt over de zorgen over het dalend ledenaantal en opmerkt dat de cijfers niet overeenstemmen met de cijfers die de geschorste voorzitter -

hoofredacteur noemt, wordt zij ontheven van haar taak en worden de taken overgedragen aan een ander personeelslid. En zijn de cijfers daarna alleen toegankelijk voor het bestuur. En vindt feitelijk een degradatie in haar functie plaats.

Quote:

"Verder merkte ik op dat ik vanaf 4 juni opeens geen toegang meer had tot de cijfers van het leden-dashboard er werd mij geen uitleg gegeven over de reden."

"Ook herkende ik een patroon met(naam persoon) die een jaar eerder ook werd gedegradeerd naar....., uiteindelijk is zij vlak daarna ziek uitgevallen.."

Er is sprake van willekeur bij personeelsbeoordelingen. Voorbeeld: Het ene moment is in de bestuursverslagen te vinden dat drie personeelsleden excellent presteren en een vaste aanstelling krijgen en loonsverhoging, het ander moment, een klein half jaar later functioneren zij niet en wil men van ze af of verandert hun takenpakket zonder overleg en of instemming. Met een causaal verband na het leveren van kritiek en of bevoordelen van anderen in de organisatie. Het bestuur schuwt niet om actief personeel in te zetten als "onderling wapen" in de interne bestuurlijke machtsstrijd. Ook nu, na het op non-actief stellen, blijft de geschorste voorzitter - hoofredacteur zich publiekelijk roeren, wat de onrust en het gevoel van onveiligheid verder vergroot.

Een medewerker werd door een bestuurslid aangezet om (valselijk) een formele klacht in te dienen over een verschil van inzicht betreffende het bijsturen van personeel tegen een huidig medebestuurslid en dit te melden bij de Raad van Toezicht en de ledenraad.

Met als doel om zijn positie binnen de organisatie te verzwakken. Betrokkene geeft aan dat zij nimmer een formele klacht heeft ingediend. Betrokkene heeft daar zichtbaar ook nu nog emotioneel last van omdat zij door de geschorste voorzitter - hoofredacteur nu als duidelijk herleidbaar als "marketing meisje" op X is gemeld die een klacht heeft ingediend. Maar betrokken heeft geen klacht ingediend en geeft nadrukkelijk aan dat(betrokken bestuurslid) niet het probleem is maar de angstcultuur binnen het bedrijf. Uiteindelijk stond zij zelf op de nominatie om "vervangen" te worden. Ook in de formele klachtenregeling of bij de vertrouwenspersoon is haar melding niet terug te vinden vanuit de organisatie zelf.

Quote:

"Omdat hier dus zo'n rare cultuur heerste eerst, voor de zomer. Waarbij mensen ad random eigenlijk ontslagen werden. Er was een hele rare politieke machtsverstremming"

"En uiteindelijk blijkt dat ze leugens over mij hebben verspreid. Dat ik een klacht had ingediend vanwege grensoverschrijdend gedrag tegenover (bestuurslid). Terwijl dat nooit is gebeurd."

"Heeft(betreffende bestuurslid) daar ooit een keer hoogte van gekregen. Dus die heeft tegen en gevraagd, hey willen jullie klachten tegen mij indienen? Hebben ze gezegd, nee hoor dat is(naam van het slachtoffer)"

"Ik wist dus via, via dat ik ontslagen zou worden, om deze reden"

5.2 Verbaal Geweld en Pesten

Naast intimidatie gaven verschillende medewerkers aan dat er sprake was van verbaal geweld en pesten binnen de organisatie. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur schreeuwde regelmatig tegen medewerkers, wat niet alleen corrigerend bedoeld was, maar ook hun zelfvertrouwen en motivatie ondermijnde. Een enkele keer kwam dat voor bij een van de andere bestuursleden onder druk van de deadline die gehaald moest worden. Een medewerker gaf aan:

Quote:

"Hij (geschorste voorzitter-hoofdredacteur) ging helemaal over de rooie toen we zijn feedback niet volgden. Hij begon te schreeuwen dat hij de expert was en dat we niets zonder hem konden doen."

Het verbaal geweld ging vaak gepaard met pesten in de vorm van sociale uitsluiting. Medewerkers werden regelmatig buitengesloten van beslissingen of genegeerd in sociale interacties. Een andere medewerker beschreef hoe een collega systematisch werd genegeerd door de geschorste voorzitter-hoofdredacteur, wat leidde tot gevoelens van isolatie:

Quote:

"Ze werd gewoon niet meer begroet en haar mening werd genegeerd. Het was alsof ze niet meer bestond."

5.3 Onveiligheid bij het Melden van Misstanden

Een belangrijke bevinding uit de interviews was dat medewerkers zich onveilig voelden bij het melden van misstanden. De angst voor negatieve gevolgen, zoals het niet verlengen van een contract of repercussies in beoordelingen, zorgde ervoor dat medewerkers zich terughoudend opstelden. Een medewerker beschreef hoe deze onzekerheid het melden van ongewenst gedrag ontmoedigde:

Quote:

"Je durft gewoon niets te zeggen, want als je iets meldt, ben je bang dat je contract niet verlengd wordt. Het is gewoon niet veilig."

Dit gebrek aan een veilig en effectief meldingsproces versterkte de angstcultuur binnen de organisatie. Medewerkers zagen geen mogelijkheden om ongewenst gedrag te rapporteren zonder negatieve consequenties.

Voorbeelden van Ongewenst Gedrag en Gevolgen

Uit de interviews bleek ook dat het ongewenste gedrag directe gevolgen had voor het welzijn en de motivatie van de medewerkers. Meerdere voorbeelden werden genoemd, zoals denigrerende opmerkingen, het opleggen van onrealistische deadlines zonder adequate ondersteuning, en het stelselmatig negeren van verzoeken om hulp bij hoge werkdruk. Een voorbeeld van de emotionele impact hiervan werd beschreven door een medewerker die getuige was van een collega die publiekelijk werd vernederd:

Quote:

"Ze stond huilend in de kantine nadat ze publiekelijk was vernederd (door de geschorste voorzitter-hoofdredacteur) vanwege een klein foutje in haar werk. Het was gewoon niet eerlijk."

5.4 Ongewenst Seksueel Gedrag en Gevolgen

Hoewel er geen concrete voorbeelden naar voren kwamen van fysieke vormen van seksueel geweld, gaven enkele medewerkers aan dat er signalen waren van ongewenst seksueel gedrag, zoals ongepaste opmerkingen en seksueel getinte opmerkingen over het uiterlijk van vrouwelijke collega's. Voor begrippenkader seksueel gedrag zie bijlage 1. Een medewerker meldde bijvoorbeeld:

Quote:

"Hij zei dat ze een 'lekker kontje' had toen ze wegliep. Dat soort opmerkingen maken je ongemakkelijk, vooral als ze van een leidinggevende komen."

Hoewel sommige incidenten niet door iedereen als ernstig werden ervaren (met name de mannelijke respondenten), zorgden deze opmerkingen wel voor een gevoel van ongemak en onveiligheid op de werkvloer. Andere medewerkers gaven aan dat ze geen directe ervaringen hadden met seksueel ongewenst gedrag, maar dat ze wel geruchten hadden gehoord van collega's die zich oncomfortabel voelden door ongepaste opmerkingen. Helaas werd er weinig gedaan om deze meldingen serieus te nemen of effectief aan te pakken.

Daarnaast valt op dat de mannelijke medewerkers een tolerantere houding aannemen t.o.v. ongewenst gedrag op dit vlak en zich ook vaak onbewust zijn van wat hier onder zou vallen en wat sociaal als onwenselijk zou mogen worden beschouwd. Een aantal vrouwelijke medewerkers zegt het waargenomen te hebben maar zelf daar geen last van te hebben gehad. Er is duidelijk sprake van "normalization" of "deviance". Sommige gedragingen werden gezien als "normaal" omdat het herhaaldelijk voorkwam zonder negatieve consequentie voor de dader en door de groepsdynamiek en sociale conformiteit. Er zou verwacht mogen worden dat er meer ruimte geweest zou zijn voor solidariteit omdat er melding werd gemaakt bij het vrouwelijk bestuurslid. De gemelde zaken kunnen beslist niet weggezet of gebagatelliseerd worden. Wonderlijk genoeg heeft een aantal respondenten verklaard en openlijk getwijfeld aan de impact van dergelijk gedrag op een aantal slachtoffers. Ze onderkennen en zien dat het gebeurd is maar proberen dit gedrag te rechtvaardigen, te bagatelliseren en/of te relativiseren. Waarbij het beeld versterkt wordt dat de slachtoffers de schuld krijgen. Dit topic dient nadrukkelijk breder besproken te worden in de organisatie naar aanleiding van het onderzoek om herhaaldgedrag te voorkomen en victim blaming uit te sluiten. Het draagt bij aan de marginalisatie en verdere traumatisering van slachtoffers. Het moet worden beschouwd als schadelijk, omdat het de focus verlegt van het gedrag van de dader naar het slachtoffer en de verantwoordelijkheid van de dader vermindert.

Meerdere Voorbeelden van Ongepaste Opmerkingen en gedrag:

Opmerkingen over het uiterlijk van vrouwelijke collega's:

De geschorste voorzitter - hoofdredacteur maakte ongepaste opmerkingen over het lichaam van een vrouwelijke collega:

Quote:

"Toen ze de kamer uitliep, zei hij (de geschorste voorzitter - hoofdredacteur) tegen ons: 'Dat is wel een lekker kontje, hè?' Dat voelde voor veel van ons ongemakkelijk, zeker omdat hij een leidinggevende was."

Suggestieve opmerkingen met seksuele ondertoon:

Quote:

"Er werden vaak grapjes gemaakt over het uiterlijk van vrouwen op de werkvloer. Dingen zoals: 'Je moet maar blij zijn dat je er zo goed uitziet, anders zou je die promotie niet krijgen.' Het werd altijd gebracht als een grap, maar het voelde niet goed."

Grensoverschrijdende humor:

Quote:

"Het was gewoon normaal dat er ongepaste opmerkingen werden gemaakt over kleding of hoe iemand eruitzag. Het leek alsof ze het grappig bedoelden, maar het zorgde voor een ongemakkelijk gevoel bij sommige collega's."

Vrouwelijke collega's als onderwerp van gesprek:

Quote:

"Ik hoorde een keer iemand zeggen: 'Zij is nieuw, maar ze ziet er goed uit, dat helpt haar wel hier.' Dat soort opmerkingen dragen niet bij aan een veilige werkomgeving."

Projectie:

Quote:

"Nu zijn ze weer heel blij met mij. Het ging ook nooit over inhoudelijk hoe je je werk doet, maar het ging dus over leugens en over personaliteit. Ook hele rare dingen dat ja klaarblijkelijk vonden ze dat ik af en toe iets te korte kleding aan had. En (voorzitter) had gezegd dat ik dat deed om hem te verleiden of te versieren. Hij is 70, waar slaat het op?"

Hoewel deze voorbeelden geen direct fysiek seksueel geweld betreffen, dragen ze bij aan een werkcultuur waarin grensoverschrijdend gedrag en seksueel getinte opmerkingen genormaliseerd lijken te worden. Dit had een verontrustende impact op de sociale veiligheid en het respect op de werkvloer, vooral voor vrouwelijke medewerkers, en ondermijnde de professionele werksfeer binnen de omroep. Wanneer dergelijke opmerkingen systematisch en herhaaldelijk voorkomen, kunnen ze echter wél als seksuele intimidatie worden beschouwd, afhankelijk van de context en de perceptie van het slachtoffer. Al met al leidde het gebrek aan een duidelijke meldingsprocedure, sociale cohesie en de afwezigheid van een proactieve aanpak (zelfs na melding bij bestuur) om ook op dit vlak in te grijpen.

6 Conclusie oude situatie voor het op non-actief stellen van de voorzitter

Omroep Ongehoord Nederland werd gekenmerkt door een hoge werkdruk, een groot aandeel tijdelijk personeel, onduidelijke taakverdelingen en een voortdurende angst voor baanverlies. Daarnaast speelden politieke druk en de dreiging van het intrekken van de uitzendlicentie een rol, wat de interne spanningen verder versterkte. Deze complexe omstandigheden droegen bij aan een cultuur van onzekerheid en wantrouwen binnen de organisatie.

Uit de interviews met medewerkers bleek dat de organisatie vóór het op non-actief stellen van de voorzitter werd gekenmerkt door een angstcultuur, waarbij leiderschap, werkdruk en samenwerking als problematische factoren naar voren kwamen. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur maakte misbruik van zijn positie door middel van intimidatie en controle, en kritiek werd niet getolereerd. Dit leidde tot een zwijgcultuur, waarbij medewerkers zich onveilig voelden om hun zorgen te uiten of kritiek te geven, uit angst voor repercussies.

De hoge werkdruk, zonder adequate ondersteuning van het dagelijks bestuur, resulteerde in stress en gezondheidsproblemen onder medewerkers, terwijl het gebrek aan samenwerking en vertrouwen tussen collega's en het bestuur onderling de situatie verder verslechterde. Er was sprake van mismanagement en schending van arbeidsvoorwaarden en verminderde redactionele vrijheid en onafhankelijkheid.

Op het gebied van Ongewenst Gedrag en Geweld (OGGW) was er sprake van systematische intimidatie, verbaal geweld, pesten en machtsmisbruik. Medewerkers gaven aan zich vaak onveilig te voelen op de werkvloer en durfden misstanden niet te melden uit angst voor negatieve gevolgen. Hierdoor kon ongewenst gedrag voortduren zonder dat hier effectief op werd ingegrepen. De interviews bevestigen tevens dat seksueel getinte opmerkingen en grensoverschrijdend gedrag een negatieve invloed hadden op het werkklimaat.

Samengevat constateert dit rapport dat binnen Omroep Ongehoord Nederland sprake was van een diepgewortelde cultuur van angst en intimidatie. We noemen dit diepgeworteld omdat er sprake was van een structurele, aanhoudende situatie en gedragwijze binnen de omroep die gedurende een langere periode voorkwam, waarbij sprake was van systematische overtredingen of schendingen van rechten, normen of regels. Dit probleem is zodanig verweven met de cultuur, gewoonten of processen van de omroep, dat incidentele of oppervlakkige maatregelen onvoldoende zijn om de oorzaken weg te nemen en de negatieve gevolgen te beëindigen.

Een giftige werkcultuur met een afrekenmentaliteit.

Deze cultuur had aanzienlijke negatieve gevolgen voor zowel het welzijn van de medewerkers als voor de algemene prestaties van de organisatie. Opvallend is dat medewerkers tijdens de interviews herhaaldelijk gerustgesteld moesten worden dat hun verklaringen geen gevolgen zouden hebben voor hun positie binnen de organisatie. De afwezigheid van effectieve meldingsprocedures en het gebrek aan leiderschap dat prioriteit gaf aan inclusie, veiligheid en respect, versterkten deze negatieve dynamiek.

De ernst, aard en frequentie van de vastgestelde feiten bevestigen eerdere bevindingen uit zowel interne als externe onderzoeken, en hebben tevens nieuwe feiten aan het licht gebracht.

Om vergelijkbare problemen in de toekomst te voorkomen, is inmiddels een fundamentele herziening van het bestuur doorgevoerd. Verdere professionalisering zal noodzakelijk zijn, met bijzondere aandacht voor de implementatie van duidelijke protocollen en veilige meldingsprocedures voor incidenten met betrekking tot ongewenst gedrag.

Onderdeel 2 Onderzoeksrapport

De antwoorden van alle vragen zijn geanalyseerd gebruikmakend van het Combat Harassment framework van de Katholieke Universiteit Leuven, waarbij gebruik is gemaakt van triangulatie van de thematische vragenlijst, om op deze manier de gegevens vanuit meerdere perspectieven te valideren en de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Deze methodologie, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, wordt toegepast om grensoverschrijdend en ongewenst gedrag binnen organisaties snel en accuraat te identificeren. Het psychosociale klimaat van de organisatie wordt in kaart gebracht door het screenen van risicofactoren zoals pesten, geweld en seksuele intimidatie.

De resultaten worden vervolgens gedetailleerd uitgewerkt met behulp van voorbeelden, observaties en de impact van de incidenten. De bevindingen worden opnieuw geanalyseerd en verder verdiept, waarbij de nadruk ligt op de invloed die het gedrag heeft op:

- a) het dagelijks werk;
- b) de wijze van samenwerken en het gedrag binnen teams;
- c) de organisatie als geheel;
- d) het te voeren beleid op het gebied van ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer (OGGW).

Deze integrale aanpak zorgt ervoor dat de resultaten niet alleen vanuit één perspectief worden beoordeeld, maar dat er rekening wordt gehouden met meerdere gegevensbronnen en observaties, wat leidt tot een holistisch en grondig begrip van de psychosociale risico's binnen de organisatie.

1. Werk gerelateerde kenmerken

1.1 Werkdruk

De werkdruk binnen Ongehoord Nederland is hoog, voornamelijk door krappe deadlines, beperkte middelen en een gebrek aan ondersteuning vanuit het management. Dit leidt tot stress en heeft een negatieve impact op de werk-privébalans van medewerkers. Medewerkers ervaren een extreem hoge werkdruk. De strakke deadlines en het gebrek aan ondersteuning creëren een omgeving waarin er continu wordt overgewerkt. Er is weinig tot geen ruimte voor rust en herstel, wat leidt tot uitputting en gezondheidsklachten.

Observaties:

- Medewerkers moesten regelmatig overwerken zonder compensatie, zelfs in het weekend.
- Het bestuur toonde weinig begrip voor de werkdruk en bood nauwelijks oplossingen aan om deze te verlichten.
- Er was weinig tot geen planning of verdeling van taken, wat leidt tot chaotische werksituaties.
- Medewerkers voelden een constante druk om altijd beschikbaar te zijn, wat hun werk-privébalans ernstig verstoort.
- Ondanks dat de werkdruk hoog was, werd er geen extra personeel aangenomen om het team te versterken.

Impact:

- Verhoogd risico op burn-out en fysieke klachten.
- Verminderde productiviteit en een toename van ziekteverzuim.

Voorbeeld uit interviews:

"Soms werkten we zes dagen achter elkaar zonder pauze. Als ik aangaf dat het te veel werd, werd er gewoon gezegd dat ik maar door moest gaan."

"We worden regelmatig gevraagd om ook in het weekend of 's avonds te werken zonder extra compensatie. Als je dit niet doet, wordt er met negatieve consequenties gedreigd."

1.2 Rolconflict

Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en rollen zorgt voor conflicten en verhoogt de complexiteit van het werk. Er is een grote mate van onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Verschillende leidinggevendenden geven tegenstrijdige instructies zonder duidelijke prioriteiten, wat verwarring veroorzaakt en de efficiëntie van het team verlaagt.

Observaties:

- Medewerkers kregen regelmatig tegenstrijdige instructies van verschillende bestuursleden.
- Er was geen duidelijke rolverdeling binnen teams, wat leidde tot verwarring over verantwoordelijkheden.

- De geschorste voorzitter - hoofdredacteur en medebestuurleden stelden ad-hoc prioriteiten zonder overleg, wat zorgde voor frustratie en inefficiëntie.
- De verwachting om zowel creatieve als operationele taken uit te voeren, verhoogde de complexiteit van de rol.
- Medewerkers werden vaak gevraagd om buiten hun expertisegebied te werken, wat leidde tot onzekerheid en fouten.

Impact:

- Verhoogde foutenlast en inefficiënt werken.
- Verminderde werktevredenheid door de onduidelijkheid over verwachtingen.

Voorbeeld uit interviews:

“Ik kreeg op één dag drie verschillende taken van verschillende leidinggevendenden, en niemand vertelde me wat het meest urgent was.”

“Ik kreeg opdrachten van twee leidinggevendenden die totaal niet op elkaar aansloten. Ik wist niet welke prioriteit moest krijgen en uiteindelijk deed ik beide verkeerd.”

1.3 Job-onzekerheid

Veel medewerkers bij Ongehoord Nederland werken op tijdelijke contracten, wat zorgt voor onzekerheid en stress. Veel medewerkers hebben tijdelijke contracten of worden geconfronteerd met constante dreiging van ontslag. Dit leidt tot een klimaat van onzekerheid waarin medewerkers bang zijn om fouten te maken of misstanden te melden.

Observaties:

- Veel medewerkers hebben tijdelijke contracten en vrezen dat ze worden ontslagen als ze kritiek uiten op de geschorste voorzitter - hoofdredacteur.
- Er was geen transparantie over verlengingen van contracten, wat de angst om misstanden te melden versterkt.
- De dreiging van ontslag door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur werd regelmatig gebruikt om medewerkers in het gareel te houden.
- Er was geen duidelijk beleid over contractverlenging of promotie, wat de onzekerheid verhoogde.
- Medewerkers met tijdelijke contracten voelden zich vaak minder gewaardeerd en ondersteund dan collega's met vaste contracten.
- Er zijn geen exit-verslagen of duidelijke personeelsdossier opbouw beschikbaar van ontslagen personeelsleden o.b.v. waarvan gesteld kan worden of dit rechtmatig gebeurde.
- Inmiddels zijn drie oud-medewerkers teruggehaald bij de omroep door het nieuwe bestuur, waarvan achteraf gesteld kan worden dat eerdere stopzetting van hun contractverlenging als onjuist kan worden beschouwd.

Impact:

- Medewerkers voelen zich onveilig en durven geen problemen aan te kaarten.
- Verminderde motivatie door de onzekerheid over hun toekomst binnen de organisatie.

Voorbeeld uit interviews:

"Als je kritiek gaf (op de voorzitter), was je bang dat je contract niet verlengd zou worden. We durfden geen misstanden te melden omdat we bang waren voor de gevolgen."

"Ik heb een tijdelijke aanstelling, dus ik waag het niet om problemen met het management (de voorzitter) te bespreken."

1.4 Job-complexiteit en Vaardigheidsbenutting

De complexiteit van de taken bij Ongehoord Nederland is hoog, mede door politieke druk en het gebrek aan autonomie in de uitvoering van het werk. De hoge complexiteit van de taken, in combinatie met politieke druk en gebrek aan autonomie, zorgt ervoor dat medewerkers moeite hebben om hun vaardigheden effectief te benutten. Hun werk wordt vaak onderschat, wat leidt tot frustratie.

Observaties:

- Medewerkers werden vaak ingezet voor taken waarvoor ze niet getraind zijn, wat leidde tot fouten en stress.
- Creatieve initiatieven van medewerkers werden vaak genegeerd door geschorste voorzitter - hoofdredacteur wat leidde tot demotivatie.
- De balans tussen operationele taken en inhoudelijk werk werd als oneerlijk ervaren.
- Medewerkers ervoeren een gebrek aan middelen om hun vaardigheden verder te ontwikkelen.
- Er was weinig ruimte voor medewerkers bij de geschorste voorzitter - hoofdredacteur om hun eigen ideeën uit te voeren, waardoor talenten onbenut blijven.

Impact:

- Frustratie en demotivatie door het gebrek aan erkenning en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Verlies van innovatie binnen het team.

Voorbeeld uit interviews:

"Ik heb zoveel ideeën, maar het management (het bestuur) neemt ze nooit serieus. Het voelt alsof mijn input er niet toe doet."

"Het lijkt soms alsof onze ideeën er niet toe doen, alles moet via het management (hoofdredactie - bestuur) en zij luisteren nauwelijks."

1.5 Feedback en Duidelijkheid

Constructieve feedback en duidelijke communicatie zijn essentieel voor de ontwikkeling van medewerkers, maar bij Ongehoord Nederland ontbreekt dit vaak. Er is een gebrek aan constructieve feedback en duidelijke doelstellingen. Evaluaties zijn zeldzaam en richten zich vooral op negatieve aspecten, zonder dat er begeleiding of verbetering wordt aangeboden.

Observaties:

- Feedback door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur werd vooral gegeven wanneer er iets fout ging, zelden op basis van constructieve evaluaties.
- Medewerkers ontvingen geen duidelijke richtlijnen over hoe ze hun prestaties konden verbeteren.
- Evaluaties waren inconsistent en vaak zonder aankondiging, wat zorgde voor onrust.
- Positieve feedback of erkenning van prestaties ontbrak vaak, wat demotiverend werkte.
- De verwachtingen van het bestuur waren vaak onduidelijk, wat tot frustratie leidde onder medewerkers.
- Alleen met de vaste medewerkers werden functioneringsgesprekken gevoerd maar deze gesprekken voldoen niet aan de professionele maatstaven van wat mag worden verwacht van dergelijke gesprekken.

Impact:

- Medewerkers voelen zich onzeker over hun prestaties en weten niet hoe ze hun werk kunnen verbeteren.
- Dit belemmert hun professionele groei.

Voorbeeld uit interviews:

"We kregen nooit te horen wat we goed deden. De feedback kwam altijd neer op wat er fout was gegaan, zonder dat er werd uitgelegd hoe we konden verbeteren."

"De enige keren dat ik feedback krijg, is als ik iets verkeerd doe. Er wordt nooit besproken hoe ik kan groeien."

1.6 Autonomie

Autonomie is een belangrijk onderdeel van werktevredenheid. Binnen Ongehoord Nederland ervaren medewerkers echter veel bemoeienis van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur, vooral in redactionele beslissingen. Micromanagement is een structureel probleem binnen de organisatie. Medewerkers hebben weinig vrijheid in het uitvoeren van hun taken, vooral als het gaat om redactionele beslissingen. Dit beperkt hun autonomie en vermindert hun betrokkenheid.

Observaties:

- Micromanagement door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur zorgde voor een gevoel van onvrijheid en frustratie bij medewerkers.
- Medewerkers werden gecontroleerd in elke stap van hun werkzaamheden, wat hun autonomie beperkte.
- Redactionele beslissingen werden vaak door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur overruled, wat het vertrouwen in hun autonomie ondermijnde.
- Medewerkers hadden weinig vrijheid om hun creatieve of redactionele visie te uiten in projecten - uitzendingen.
- De mate van autonomie verschilde sterk tussen afdelingen, wat zorgde voor ongelijkheid in de organisatie.

Impact:

- Verminderd gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid.
- Verlies van redactionele onafhankelijkheid.

Voorbeeld uit interviews:

"Elke keer als we een item maakten, moest(geschorste voorzitter-hoofdredacteur) het goedkeuren. Zelfs kleine details werden door hem bepaald. Het voelde alsof we geen zeggenschap hadden over ons eigen werk."

"Er is altijd inmenging van bovenaf, zelfs in details. Het voelt alsof we niet op onze eigen expertise worden vertrouwd."

1.7 Contact met Derden

Om professionele groei en netwerkontwikkeling te stimuleren, is interactie met externe partijen cruciaal. Dit is bij Ongehoord Nederland echter beperkt. Medewerkers hebben weinig tot geen mogelijkheden om externe contacten te leggen. Dit beperkt hun netwerk en professionele groei, wat hun motivatie en kansen op ontwikkeling belemmert.

Observaties:

- Er zijn weinig mogelijkheden voor medewerkers om externe contacten te leggen of evenementen bij te wonen.
- De geschorste voorzitter - hoofdredacteur beperkte de interactie met externe partijen om controle te houden over communicatie en netwerken.
- Medewerkers misten kansen om hun professionele netwerk te ontwikkelen of zichzelf te presenteren in bredere kringen.
- Er werd weinig aandacht besteed aan de professionele groei van medewerkers buiten de organisatie.
- Contact met externe stakeholders werd vaak door het bestuur beheerd, waardoor medewerkers weinig autonomie hadden in deze interacties.

Impact:

- Beperking van professionele groei en toegang tot nieuwe ideeën.
- Isolatie van de omroep binnen de bredere journalistieke gemeenschap.

Voorbeeld uit interviews:

"We mogen nauwelijks naar conferenties of evenementen. Het voelt alsof we geïsoleerd worden van de rest van het vakgebied."

"Ik heb nauwelijks de kans om met vakgenoten buiten de omroep te spreken, we zitten echt in een bubbel."

1.8 Infrastructuur: Hinder uit de Werkomgeving

Een goede werkomgeving is van groot belang voor de productiviteit. Medewerkers van Ongehoord Nederland ervaren echter fysieke hinder door inadequate faciliteiten. De fysieke werkomgeving bij Ongehoord Nederland draagt bij aan de stress van medewerkers. Er zijn onvoldoende geschikte werkplekken, wat het moeilijk maakt om geconcentreerd te werken. Het ingevoerde cameratoezicht voor de veiligheid na een poging tot inbraak heeft geleid tot veel onbegrip omdat ze ook in de beginperiode overdag aanstonden en sommige camera opgesteld stonden zodat het personeel werd gefilmd. De organisatie verklaarde dat de beelden niet langer dan veertien dagen werden bewaard.

Observaties:

- De werkplekken zijn overvol en bieden weinig ruimte voor geconcentreerd werken.
- Gebrek aan privacy en luidruchtige werkplekken zorgden voor verhoogde stressniveaus bij medewerkers.
- Er waren onvoldoende geschikte vergaderruimtes, waardoor teams moeite hebben om samen te werken zonder afleiding.
- Er is fors geïnvesteerd in state-of-the-art productiemiddelen, maar een enkeling ervaart dat sommige middelen mogelijk verouderd zijn.
- Medewerkers gaven aan dat de fysieke werkomgeving hun concentratie en efficiëntie aanzienlijk vermindert.
- Cameratoezicht op de werkplek werd ingesteld om inbraken in het pand vast te leggen. Een deel van het personeel heeft diverse keren geklaagd waarom de camera overdag moest draaien en verwijderde eigenhandig de batterijen uit de camera's om zich veilig te voelen. Met de komst van de eerste nieuwe bestuurder is hier terstond verandering in aangebracht.

Impact:

- Verminderde productiviteit en toename van stress.
- Moeilijkheden om gefocust te blijven op complexe taken.

Voorbeeld uit interviews:

"Het is zo luidruchtig op de werkvloer. Er zijn te weinig stille ruimtes om geconcentreerd te kunnen werken."

"Het is hier vaak zo lawaaierig dat je je nauwelijks kunt concentreren. Privégesprekken voeren is bijna onmogelijk."

"Op een gegeven moment gingen we maar heel zacht praten omdat we bang waren dat ze ons hoorden op de opnames (van de bewakingscamera's)"

2. Team- en Afdelingsaspecten

De samenwerking binnen de teams van Ongehoord Nederland wordt gekenmerkt door conflicten, een gebrek aan sociale steun, en ineffectief leiderschap. Medewerkers ervaren een gevoel van isolatie en wantrouwen, wat de samenwerking en het teamgevoel ondermijnt.

2.1 Conflicthantering

Inleiding:

Conflicthantering binnen een organisatie is essentieel voor een gezonde werkcultuur. Bij Ongehoord Nederland is er een gebrek aan effectieve conflictoplossing. Conflicten worden vaak vermeden of afgedwongen zonder input van het team. Medewerkers voelen zich niet gehoord en conflicten blijven vaak onopgelost, wat de werkrelaties verstoort.

Observaties:

- Conflicten werden vaak genegeerd of ontweken door de bestuurders, wat tot meer spanningen binnen het team leidde.
- Medewerkers vermeden confrontaties uit angst voor repercussies, zoals negatieve beoordelingen of contractbeëindiging vaak opgelegd door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur en uitgevoerd door een van de andere bestuurders.
- De geschorste voorzitter - hoofdredacteur dwong zijn oplossing vaak door zonder input van het team, wat tot frustratie en ontevredenheid leidde.
- Er is geen formeel proces voor conflictoplossing binnen de organisatie, wat leidde tot onopgeloste problemen.
- Conflicten tussen afdelingen of personen werden zelden opgelost, wat de samenwerking belemmerde. Ook nu nog behoeft dat punt aandacht.

Impact:

- Onopgeloste conflicten verstoren de samenwerking en creëren een gespannen werkklimaat.
- Verminderde teamdynamiek en een toename van wantrouwen binnen het team.

Voorbeeld uit interviews:

"Conflicten worden hier gewoon onder het tapijt geveegd. Niemand durft iets te zeggen, want er is altijd wel iemand die de baas (de geschorste voorzitter - hoofdredacteur) verdedigt."

"Conflicten worden hier meestal onder het tapijt geveegd, niemand wil er echt over praten."

2.2 Sociale Steun van Collega's

Een goede samenwerking en sociale steun van collega's zijn belangrijk voor het welzijn van medewerkers. Bij Ongehoord Nederland ontbreekt het aan voldoende sociale steun. Er is weinig sociale steun tussen collega's. De hoge werkdruk en het gebrek aan vertrouwen leiden tot isolatie. Medewerkers voelen zich vaak buitengesloten en ervaren een gebrek aan betrokkenheid.

Observaties:

- Door de hoge werkdruk was er weinig tijd voor sociale interactie tussen collega's, wat leidde tot een gevoel van isolatie.
- Medewerkers voelden zich vaak buitengesloten van teamactiviteiten, wat hun motivatie en betrokkenheid verminderde.
- Er was weinig sprake van informele steun tussen collega's, doordat iedereen gefocust was op zijn eigen werk.

- Competitie tussen collega's leidde tot wantrouwen en verminderde de bereidheid om elkaar te helpen.
- Medewerkers voelden zich geïsoleerd, wat leidde tot een afname in teamcohesie en samenwerking.
- Er werd verwacht dat het personeel meedeed met de borrels eens in de maand maar velen voelen zich hier niet senang bij.

Impact:

- Verminderde motivatie en betrokkenheid van medewerkers.
- Een negatief effect op de teamcohesie en samenwerking.

Voorbeeld uit interviews:

"Het voelt alsof iedereen voor zichzelf werkt. Niemand heeft tijd om elkaar te helpen, want we zijn allemaal zo gestrest door de werkdruk."

"Soms voelt het alsof iedereen voor zichzelf werkt, er is weinig echte samenwerking of steun onder collega's."

2.3 Leiderschap

Het leiderschap binnen een organisatie speelt een cruciale rol in het welzijn van de medewerkers. Bij Ongehoord Nederland is er sprake van een gebrek aan betrokkenheid en steun vanuit het bestuur. Het voorzitterschap bij Ongehoord Nederland wordt gekenmerkt door taakgerichtheid en een gebrek aan sociale ondersteuning. De bestuursleden tonen weinig interesse in het welzijn van hun medewerkers en zijn vooral bezig met het behalen van resultaten dan wel met de belangen buiten.

Observaties:

- Bestuursleden toonden weinig sociaal leiderschap en waren voornamelijk gefocust op het behalen van doelen.
- Het bestuur toonde een laissez-faire houding als het gaat om het welzijn van medewerkers, wat leidde tot frustratie.
- Medewerkers ervoeren een gebrek aan steun vanuit met name de geschorste voorzitter - hoofdredacteur en van de andere bestuursleden, vooral bij het aanpakken van werkdruk.
- De geschorste voorzitter en ook in zijn rol als met name hoofdredacteur was vaak niet beschikbaar of toegankelijk voor feedback of advies.
- Er was weinig betrokkenheid van het bestuur bij de ontwikkeling en groei van medewerkers in professionele zin.

Impact:

- Medewerkers voelen zich niet gesteund en hebben weinig vertrouwen in de wijze waarop het bestuur leidinggeeft. Vaak getypeerd als autoritaire stijl van leiding geven.
- Dit vermindert de betrokkenheid en motivatie van medewerkers.

Voorbeeld uit interviews:

"Als er problemen waren, kwam er nooit hulp van het management. Ze waren alleen maar bezig met het halen van deadlines."

"Het management is vooral bezig met het halen van deadlines, er is nauwelijks aandacht voor onze ontwikkeling of welzijn."

2.4 Samenwerking en Teamwerk

Effectieve samenwerking en teamwerk zijn essentieel voor een productieve werkomgeving. Bij Ongehoord Nederland is er echter een gebrek aan initiatieven om samenwerking te bevorderen. Er is weinig aandacht voor samenwerking binnen de organisatie. Teams werken geïsoleerd van elkaar en er is geen gemeenschappelijk doel dat de afdelingen verbindt. Dit leidt tot inefficiënte werkwijzen en een gebrek aan synergie.

Observaties:

- Er was weinig samenwerking tussen afdelingen, wat leidde tot geïsoleerde werkwijzen en inefficiëntie.
- De geschorste voorzitter - hoofdredacteur stimuleerde onvoldoende samenwerking binnen de teams, wat leidde tot een gebrek aan synergie.
- Er waren weinig inhoudelijke teambuilding-initiatieven, waardoor medewerkers zich niet verbonden voelen met elkaar.
- Teams werkten vaak geïsoleerd van elkaar, wat zorgde voor gebrekkige communicatie en misverstanden en deels in verdeel en heers tactiek.
- Medewerkers voelden zich niet altijd verantwoordelijk voor gezamenlijke doelen, wat de algehele teamspirit ondermijnde. Omdat het niet gedragen doelen waren van een organisatie maar van één persoon.

Impact:

- Dit belemmert de samenwerking en verlaagt de efficiëntie binnen de organisatie.
- Er is weinig cohesie tussen afdelingen, wat de kwaliteit van het werk negatief beïnvloedt.

Voorbeeld uit interviews:

"We hebben nauwelijks contact met andere afdelingen. Het voelt alsof iedereen zijn eigen eilandje heeft."

"We werken hier vooral op onze eigen eilandjes, er is nauwelijks samenwerking tussen de afdelingen."

3. Organisatorische Kenmerken

De organisatiecultuur van Ongehoord Nederland wordt gekenmerkt door een gebrek aan inclusiviteit, open communicatie, en transparantie. Het personeelsbeleid is vaak onduidelijk en leidt tot gevoelens van onrechtvaardigheid onder medewerkers.

3.1 Cultuur en Inclusiviteit

Hoewel er diversiteit aanwezig was binnen ON!, bleek het creëren van een werkelijk inclusieve werkomgeving een uitdaging door een combinatie van interne communicatiestijlen, zoals humor en zelfspot, en externe factoren, zoals de afwezigheid van deelname door bepaalde politieke actoren uit de samenleving in de uitzendingen. Deze dynamieken dragen bij aan de complexiteit van het bevorderen van inclusiviteit in een divers team als ON!, zoals ondersteund door verschillende studies in de organisatiepsychologie en sociale wetenschappen. Er is nadrukkelijk geen sprake van racisme.

Een inclusieve organisatiecultuur bevordert diversiteit en zorgt voor een gevoel van verbondenheid onder medewerkers. Bij Ongehoord Nederland ontbreekt het echter aan initiatieven om voldoende inclusiviteit te bevorderen. De organisatiecultuur is sterk taakgericht en biedt weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling of diversiteit. Inclusiviteit is beperkt geven een aantal medewerkers aan en er is een gebrek aan respect voor verschillende meningen en achtergronden. Er werken verschillende mensen met verschillende culturele achtergronden en in die zin is er sprake van voldoende diversiteit. Een aantal medewerkers had moeite met de stelling over inclusiviteit en diversiteit omdat dit de vermeende “woke agenda” zou ondersteunen. Uit reflecties van respondenten bleek daarnaast dat er binnen de organisatie weinig ruimte was voor afwijkende standpunten, vooral wanneer het ging om het naar voren brengen van bepaalde thematieken in de uitzendingen. Volgens de respondenten heerste er op bepaalde onderwerpen een taboe vanuit de geschorste voorzitter - hoofdredacteur of mocht er alleen positief over worden bericht, wat de journalistieke vrijheid van de organisatie inperkte. Een aantal herkennen zich niet in dit beeld en hechten er waarde aan te benadrukken niet te boek willen staan als onethische journalist die mee gewerkt zouden hebben aan censuur.

De medewerkers zelf staan erg open voor andersdenkenden en storen zich erg aan de beeldvorming alsof zij een verlengstuk zouden zijn van politieke partijen en alsof daarover een machtsstrijd over zou zijn binnen de omroep.

In Ongehoord Nederland werd diversiteit waargenomen op basis van het feit dat medewerkers verschillende achtergronden hadden. Dit was echter geen gevolg van een expliciet diversiteits- en inclusiebeleid. Hoewel er een mix van diverse perspectieven aanwezig was, ervoeren niet alle medewerkers de werkplek als inclusief. Dit kwam door een aantal factoren die samenhangen met de manier waarop communicatie binnen de organisatie werd gevoerd. Uit het onderzoek is gebleken dat journalisten - redacteuren binnen de organisatie regelmatig te maken kregen met beroepsmatige integriteitsdilemma's, waarbij zij zich gedwongen voelden om zich aan te passen aan de beslissingen van de hoofdredacteur - voorzitter. Dit leidde tot de perceptie dat zij mogelijk hebben meegewerkt aan censuur, wat zorgde voor een angst om als onethisch of slecht journalist te worden gezien. Deze situatie creëerde een spanning tussen de loyaliteit aan de redactionele leiding en het behoud van persoonlijke professionele integriteit, waarbij journalisten vreesden geassocieerd te worden met onethische praktijken, zoals het onderdrukken van informatie. Een zeer groot aantal redactionele medewerkers is ook die mening toegedaan. Later in het rapport wordt hier dieper op ingegaan. Dit dilemma bestaat altijd in redacties ook in de huidige situatie. Voorheen door de machtsconcentratie hoofdredacteur – bestuurder – voorzitter. En nu nog niet door de vervulling van de vacante functie van hoofdredacteur. Waar de werving voor gestart is. Zie verder Thema 13: Redactionele Onafhankelijkheid Onderdeel 4 Onderzoeksrapport.

Bevindingen:

Zelfspot en humor:

Binnen de organisatie werd regelmatig gebruikgemaakt van zelfspot en specifieke vormen van humor, waaronder grappen die betrekking hadden op diverse sociale en culturele achtergronden. Hoewel deze communicatievorm bedoeld was om luchtigheid en openheid te bevorderen, leidde het soms tot een afname van nuance en het begrip van andersdenkende medewerkers. Dit sluit aan bij literatuur die stelt dat humor, wanneer verkeerd toegepast, kan leiden tot uitsluiting en negatieve percepties van inclusiviteit. Dit effect werd versterkt in sommige situaties waarin humor gebaseerd werd op stereotypen, wat de kloof tussen verschillende groepen vergroot. Niet iedereen voelde zich senang bij dit type humor. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur greep echter onvoldoende in ook al werd hierom gevraagd. Anderen geven juist aan dat e.e.a. wel wat meer gerelativeerd mag worden en geven aan dat humor juist nodig te hebben naast het brengen van een hoop negatief nieuws. Tenslotte tracht de omroep haar doel te verwezenlijken door het uitoefenen van “unembedded journalism” maar ook door het maken van taboedoorbrekende humor en dramaproducties. Waarbij “gekwetst zijn”, binnen de wettelijke kaders nooit een argument kan zijn om die vrijheid te beperken zoals verwoord in de statuten.

Ongehoorde verhalen en tegenbeweging:

Er werd binnen de organisatie bewust gekozen om ruimte te bieden aan minder gangbare of “ongehoorde” verhalen, wat zich vertaalde in een actieve poging om een tegengeluid te bieden tegenover dominante narratieven binnen de mainstream media (MSM). Dit concept van tegenbewegingen sluit aan bij literatuur over contraculturen binnen organisaties, waarbij een subgroep zich verzet tegen de gevestigde normen. Hoewel dit ruimte bood voor diversiteit in denken, leidde het soms tot uitsluiting van degenen die zich meer conformeerden aan de mainstream narratieven, wat weer kan leiden tot een perceptie van gebrek aan inclusie voor die medewerkers. Vrijheid van meningsuiting is een fundamenteel recht en wordt vaak beschouwd als een basisvoorwaarde voor een open, innovatieve en inclusieve organisatiecultuur. Maar zoals bij elk recht, komt ook de vrijheid van meningsuiting met verantwoordelijkheden en mogelijke uitdagingen. Wanneer de grenzen van die vrijheid onduidelijk zijn of genegeerd worden, kan dat leiden tot grensoverschrijdend gedrag, met schadelijke gevolgen voor individuen en de organisatiecultuur als geheel. Een grondige interne discussie hierover zou wenselijk zijn om de balans tussen Vrijheid en Verantwoordelijkheid beter vast te stellen. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur is meermaals verzocht door het personeel hier een open discussie over te voeren. De argumenten die men hiervoor aanhaalde was dat het bijdroeg aan een verlies van professionaliteit. Een te grote vrijheid in meningsuiting kan ten koste gaan van de professionaliteit. Omdat niet iedereen hier dan zou willen werken vanwege imago probleem. Respectvolle omgangsvormen en een zekere mate van diplomatie zijn nodig om conflicten te vermijden en productief samen te werken.

Voor Ongehoord Nederland is het cruciaal om een balans te vinden tussen het waarborgen van vrijheid van meningsuiting en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Uit het personeel kwam naar voren bij de preventievragen hoe dit onder andere meer bereikt kan worden:

- Duidelijke gedragsnormen: Het vaststellen en communiceren van duidelijke richtlijnen over welke vormen van communicatie aanvaardbaar zijn en welke niet. Ook over het gebruik van sociale media.
- Men stoort zich eraan dat een medewerker verzocht is de omroep vertrekken vanwege hem/haar sociale mediagedrag, zonder duidelijke normen, terwijl de geschorste voorzitter

“erop los twittert” en ongegeneerd en ongefundeerde beschuldigingen kan blijven uiten. En nu zelf dit medium misbruikt. Hier heerst veel boosheid over.

- Training en bewustwording door heisessies: Medewerkers trainen in het belang van respectvolle communicatie, evenals het herkennen van grensoverschrijdend gedrag en hoe hiermee om te gaan.
- Betere handhaving van consequenties: Het implementeren van een systeem waarin grensoverschrijdend gedrag serieus wordt genomen en er passende maatregelen worden genomen om overtreders ter verantwoording te roepen. Ook als bepaalde thema's stelselmatig worden weggelaten bij de berichtgeving in de uitzendingen.

Beperkingen door externe actoren

De organisatie had en heeft nadrukkelijk de intentie om inclusiever te zijn door politici met verschillende overtuigingen uit te nodigen, om zo een breder spectrum van ideeën en perspectieven te vertegenwoordigen. Veel van deze politici kozen er echter voor om niet deel te nemen aan de uitzendingen van de omroep, wat ertoe leidde dat de diversiteit aan perspectieven beperkt bleef. Dit fenomeen wordt in de literatuur besproken als een gevolg van self-selection bias, waarbij bepaalde groepen vrijwillig afstand nemen van een platform omdat het niet overeenkomt met hun waarden of politieke voorkeuren. Hierdoor werd de organisatie beperkt in haar pogingen om een inclusieve omgeving te creëren, ondanks de intentie om open te staan voor verschillende perspectieven. Ook nu kan duidelijk worden vastgesteld dat men dit nog steeds nadrukkelijk wenst.

Observaties:

- Er was onvoldoende ruimte voor verschillende meningen en achtergronden binnen de organisatie.
- De organisatiecultuur was sterk taakgericht, met weinig aandacht voor persoonlijke ontwikkeling of diversiteit in standpunten.
- Inclusiviteit was beperkt tot enkele symbolische stappen, zonder diepgaande initiatieven om diversiteit te bevorderen in de journalistieke onderwerpen.
- Medewerkers voelden zich soms buitengesloten of niet gerespecteerd als ze anders dachten.
- Bepaalde vormen van humor-zelfspot werd niet door iedereen gewaardeerd en men ziet graag dat hier aandacht voor komt.

Impact:

- Dit vermindert de loyaliteit van medewerkers en kan leiden tot discriminatie of uitsluiting.
- Een gebrek aan inclusiviteit kan de organisatie op lange termijn schaden.

Voorbeeld uit interviews:

"Ik voel me hier niet altijd op mijn plek. Er is weinig respect voor mensen met een andere achtergrond of mening."

"Er wordt hier nauwelijks gepraat over inclusie of diversiteit, het lijkt geen prioriteit te zijn."

3.2 Communicatie en Openheid

Open en eerlijke communicatie is cruciaal voor een gezonde organisatiecultuur. Bij Ongehoord Nederland is de communicatie echter inefficiënt, zowel van boven naar beneden als andersom. De communicatie binnen Ongehoord Nederland is ineffectief en niet transparant. Medewerkers voelen zich vaak buitengesloten van belangrijke informatie en hebben het gevoel dat er niet open met hen wordt gecommuniceerd.

Observaties:

- Er was weinig openheid in de communicatie van het bestuur naar medewerkers toe, vooral bij belangrijke beslissingen.
- Medewerkers voelden zich vaak buitengesloten van de besluitvorming door de bestuursleden of van de hoofdredacteur en ontvingen informatie via informele kanalen.
- De Raad van Toezicht deed de suggestie naar het bestuur om een OR- PV samen te stellen na geluiden dat het personeel zich onvoldoende gehoord voelde. Hier is echter geen gehoor aan gegeven.
- Beslissingen werden vaak laat gecommuniceerd, wat leidt tot verwarring en onzekerheid.
- De feedback van medewerkers naar het bestuur werd zelden opgevolgd of serieus genomen.
- De communicatie tussen afdelingen was vaak gebrekkig, wat zorgde voor misverstanden en inefficiënties.

Impact:

- Wantrouwen en misverstanden tussen medewerkers en het bestuur - voorzitter hoofdredacteur.
- Verminderde efficiëntie en betrokkenheid binnen de organisatie.

Voorbeeld uit interviews:

"We kregen vaak via de media te horen wat er gaande was binnen de organisatie. Er werd niets direct naar ons gecommuniceerd."

"We horen belangrijke dingen vaak pas op het laatste moment, of helemaal niet."

3.3 Personeelsbeleid en Transparantie

Transparantie in personeelsbeslissingen zoals promoties en aanstellingen is belangrijk voor het vertrouwen van medewerkers. Bij Ongehoord Nederland is dit een zwak punt. Het personeelsbeleid is ondoorzichtig, vooral wat betreft promoties en ontslagprocedures. Dit leidt tot gevoelens van onrechtvaardigheid en wantrouwen onder medewerkers. Er zijn zeker vijftien medewerkers vertrokken in de korte bestaansgeschiedenis. Op een (huidig) personeelsbestand van twintig medewerkers is dit hoog te noemen. Uit het onderzoek is geconstateerd dat het hoge ziekteverzuim en de hoge personeelsrotatie duidelijk wijzen op een negatieve werkomgeving, gekenmerkt door een hoge werkdruk, een slechte werksfeer en onvoldoende ondersteuning.

Het onderzoek toont aan dat imagoproblemen de organisatie belemmerden om gekwalificeerd personeel aan te trekken. Bovendien zorgden negatieve ervaringen van de huidige medewerkers ervoor dat zij zelf minder bereid of in staat waren om geschikte kandidaten aan te bevelen.

Immers, het is moeilijk om als ambassadeur van je organisatie op te treden wanneer overuren niet worden uitbetaald, lonen te laat worden uitbetaald en werknemers zich onvoldoende gewaardeerd voelen.

Observaties:

- Promoties en salarisverhogingen werden vaak ondoorzichtig toegekend, wat leidde tot wantrouwen.
- Er was sprake van favorieten binnen de organisatie, wat de moraal onder medewerkers schaadde.
- Medewerkers kregen weinig inzicht in de criteria voor promotie of contractverlenging.
- Er was geen duidelijk personeelsbeleid om medewerkers te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling.
- Ontslagen werden vaak niet openlijk gecommuniceerd, waardoor er angst en onzekerheid ontstond onder medewerkers.
- Er waren geen taakbeschrijvingen en of functieprofielen.
- Functies werden niet formeel eerst opengesteld voor intern personeel en of kenbaar gemaakt op de website (extern) en er werd voornamelijk gezocht in het eigen extern netwerk.
- Er is geen personeelshandboek, geen werving en selectiebeleid en assessments maken geen deel uit van het selectieproces.
- Voor een deel van het personeel bestaat er voor de ZZP'ers geen overeenkomst van opdracht. Of is deze niet tijdig verlengd.

Impact:

- Verminderde motivatie en betrokkenheid door een gevoel van onrechtvaardigheid.
- Toenemend wantrouwen in de geschorste voorzitter - hoofdredacteur en het bestuur.
- Geen duidelijkheid over geheimhouding of lekken van info naar buiten.
- Mogelijkheid tot schijnzelfstandigheid van ZZP'ers.

Voorbeeld uit interviews:

"De promoties waren altijd een verrassing. Er werd nooit uitgelegd waarom iemand promotie kreeg en anderen niet."

"Promoties lijken hier vooral afhankelijk van wie je kent, in plaats van wat je kunt."

3.4 Leiderschap en Vertrouwen

Leiderschap speelt een cruciale rol in het opbouwen van vertrouwen binnen een organisatie. Bij Ongehoord Nederland ontbrak het vertrouwen in het bestuur. De bestuursleden zaten intern niet altijd op één lijn. Vaak in de organisatie aangeduid als twee tegen één, te weten hoofdredacteur-voorzitter en zakelijk directeur versus de mediadirecteur. Er was weinig vertrouwen in hun leiderschap. Medewerkers voelen zich niet gesteund en zijn bang om hun mening te uiten. Feedback wordt vaak genegeerd of leidt tot negatieve consequenties. Ook is er geen externe vertrouwenspersoon aangesteld. Er zijn twee interne vertrouwenspersonen, maar sommige medewerkers hebben om verschillende redenen hun zorgen geuit over beide personen onafhankelijk genoeg zijn en zien liever een externe vertrouwenspersoon.

Uit het onderzoek blijkt dat er substantieel meer vertrouwen is in het huidige bestuurlijke leiderschap vergeleken met het vorige. Dit vertrouwen wordt echter nog niet altijd volledig uitgesproken in de scores van de barometers (onderdeel 4 van het rapport), aangezien veel medewerkers het adagium “eerst zien, dan geloven” hanteren. Daarnaast wordt door enkele respondenten opgemerkt dat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur actief blijft op sociale media, wat leidt tot twijfels over de mate van bescherming voor degenen die besproken worden. Ondanks de gesignaleerde zorgen is sprake van een significante positieve ontwikkeling binnen het zittende bestuur, hoewel het volledige herstel van het vertrouwen wordt belemmerd door eerdere voorvallen. De aanwezigheid en inzet van het nieuwe bestuur wordt echter als positief ervaren. Verder moet de nieuwe eindredacteur zijn rol en positie binnen de organisatie nog vinden, waarbij het bewustzijn bestaat dat hij deze positie bij sommige medewerkers moet “verdienen”. Prioriteit wordt gegeven aan de benoeming van een fulltime bestuurder en een nieuwe hoofdredacteur om de organisatie verder te stabiliseren. De vermeende machtsconcentratie uit het verleden is met de huidige structuur doorbroken.

Observaties:

- Medewerkers hadden weinig vertrouwen in het bestuur vooral vanwege het gebrek aan transparantie vanuit de geschorste – voorzitter – hoofdredacteur.
- Het bestuur nam de zorgen en suggesties van medewerkers niet in overweging, wat het vertrouwen verder ondermijnde.
- De geschorste voorzitter - hoofdredacteur hield zich regelmatig bezig met micromanagement, wat leidde tot een gebrek aan focus op strategische zaken en een inefficiënte betrokkenheid bij de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer.
- Dit gedrag weerspiegelde tevens een gebrek aan vertrouwen in zijn medewerkers, waardoor hun autonomie en besluitvorming werden beperkt.
- Een zeer groot aantal medewerkers voelden zich niet vrij om hun mening te geven of kritiek te uiten, uit angst voor repercussies.
- Er was een gebrek aan betrokkenheid en steun vanuit het bestuur , vooral in tijden van crisis.

Impact:

- Dit belemmert open communicatie en innovatie binnen de organisatie.
- Medewerkers zijn minder geneigd om bij te dragen aan verbeteringen.

Voorbeeld uit interviews:

"Als je kritiek had, werd dat niet gewaardeerd. Je wist dat als je iets verkeerd zei, dat je dat zou voelen in je contractverlenging."

"Je weet gewoon dat als je kritiek levert, dit je later gaat tegenwerken."

3.5 Procedurele Rechtvaardigheid en Formalisering

Duidelijke en eerlijke procedures zijn belangrijk voor het vertrouwen van medewerkers in de organisatie. Bij Ongehoord Nederland ontbreken vaak formele procedures, wat leidt tot onduidelijkheid. De organisatie mist formele processen en duidelijke procedures voor het aanpakken van klachten of misstanden. Medewerkers weten niet waar ze terecht kunnen voor hulp, wat bijdraagt aan de angstcultuur.

Observaties:

- Er zijn geen duidelijke procedures voor het melden van misstanden of klachten, wat zorgt voor onzekerheid.
- Medewerkers weten niet waar ze terecht kunnen met klachten over gedrag of werkdruk.
- De interne procedures zijn niet consistent en worden niet altijd gevolgd.
- Er is een gebrek aan formalisering van procedures rond evaluaties, promoties en ontslag.
- Medewerkers ervaren de afwezigheid van formele processen als onrechtvaardig en willekeurig.

Impact:

- Medewerkers weten niet waar ze terecht kunnen met klachten of problemen.
- Dit draagt bij aan een gevoel van onzekerheid en onveiligheid.

Voorbeeld uit interviews:

"Er was nooit duidelijkheid over waar we terecht konden met klachten. Het voelde alsof er geen beleid was om ons te beschermen."

"We hebben geen idee waar we met klachten heen moeten, er zijn geen duidelijke regels."

4. Beleid tegen OGGW

Het beleid tegen ongewenst gedrag en geweld is bij Ongehoord Nederland onderontwikkeld en ineffectief. Medewerkers voelen zich niet veilig om misstanden te melden en ervaren regelmatig verbaal geweld, pesten, en intimidatie.

4.1 Meldingen en Veiligheid

Het is essentieel dat medewerkers zich veilig voelen om misstanden te melden. Bij Ongehoord Nederland is er echter sprake van onduidelijke meldingsprocedures. Medewerkers voelen zich niet veilig om misstanden te melden. Ze zijn bang voor repercussies en weten niet waar ze terecht kunnen. Eerdere meldingen zijn vaak genegeerd of hebben geleid tot negatieve gevolgen voor de melder. De vertrouwenspersonen kunnen in het licht van de gerezen problematiek beter door een externe worden opgepakt.

Observaties:

- Medewerkers voelen zich niet veilig om misstanden te melden uit angst voor negatieve gevolgen.
- Er zijn geen formele meldingsprocedures voor intimidatie, pesten of discriminatie.
- Medewerkers krijgen het gevoel dat klachten genegeerd worden door het Bestuur.
- Het ontbreken van een externe vertrouwenspersoon maakte het lastig voor medewerkers om zich gehoord te voelen.
- Eerdere meldingen hadden vaak geleid tot negatieve repercussies door de geschorste voorzitter – hoofdredacteur voor de melder.

Impact:

- Misstanden blijven onopgemerkt en worden niet aangepakt, wat kan leiden tot verdere escalatie.
- De organisatie creëert een cultuur waarin problemen worden genegeerd.

Voorbeeld uit interviews:

"Ik durfde niets te melden, want ik wist dat het tegen me gebruikt zou worden. Er is geen veilige manier om klachten te uiten."

"Er zijn geen duidelijke procedures, dus niemand weet waar ze moeten aankloppen als er iets misgaat."

4.2 Sociale Veiligheid en Respect

Een veilige werkomgeving is cruciaal voor het welzijn van medewerkers. Bij Ongehoord Nederland ontbreekt het echter vaak aan respect en veiligheid op de werkvloer. Er is sprake van verbaal geweld, pesten, en intimidatie binnen de organisatie. Medewerkers voelen zich mentaal en fysiek onveilig, wat hun welzijn en motivatie negatief beïnvloedt.

Observaties:

- Er was sprake van verbaal geweld en intimidatie, vooral vanuit de geschorste voorzitter – hoofdredacteur.
- Pesten komt regelmatig voor, maar werd vaak genegeerd door het bestuur en de geschorste voorzitter - hoofdredacteur maakte zich er zelf schuldig aan.
- Medewerkers voelden zich fysiek en mentaal onveilig in hun werkomgeving.
- Vernederende opmerkingen en denigrerend gedrag door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur kwamen regelmatig voor, meer richting vrouwelijk medewerkers.
- Er was weinig respect voor medewerkers op alle niveaus, wat hun motivatie en welzijn schaadt.

Impact:

- Verminderde motivatie en verhoogde stressniveaus onder medewerkers.
- Dit kan op lange termijn leiden tot een toename van ziekteverzuim en personeelsverloop.

Voorbeeld uit interviews:

"Ik heb meerdere keren gezien hoe collega's werden uitgescholden door(geschorste voorzitter-hoofdredacteur). Het was heel intimiderend en niemand durfde iets te zeggen."

"Sommige collega's worden echt slecht behandeld (door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur), maar niemand durft er iets van te zeggen."

4.3 Beleid en Procedures

Een duidelijk beleid tegen ongewenst gedrag en geweld op het werk is essentieel voor een gezonde werkomgeving. Bij Ongehoord Nederland ontbreekt dit beleid echter. Er is geen duidelijk beleid tegen ongewenst gedrag en geweld op het werk. Medewerkers weten niet waar ze terecht kunnen en er zijn geen formele procedures voor het melden van misstanden.

Observaties:

- Er was geen duidelijk beleid voor het melden en aanpakken van ongewenst gedrag en geweld op de werkvloer.
- Medewerkers hadden geen toegang tot een externe vertrouwenspersoon of onafhankelijke partij om klachten mee te bespreken.
- Niet iedereen herkent dat er twee interne vertrouwenspersonen zijn aangesteld.
- Het bestuur ondernam geen stappen om beleid te implementeren of duidelijker te communiceren naar medewerkers.
- Er was geen gedragscode die het gewenste gedrag binnen de organisatie duidelijk maakte.
- Het ontbreken van duidelijke procedures zorgde voor verwarring en onveiligheid bij medewerkers.

Impact:

- Ongewenst gedrag kan ongestoord doorgaan zonder dat er maatregelen worden genomen.
- Dit draagt bij aan een onveilige werkomgeving en verhoogt de kans op escalatie.

Voorbeeld uit interviews:

“Ik weet niet eens of we een vertrouwenspersoon hebben, laat staan hoe ik een klacht moet indienen.”

4.4 Machtsmisbruik

Machtsmisbruik is een serieus probleem dat open communicatie en vertrouwen binnen Ongehoord Nederland heeft ondermijnt. Machtsmisbruik door bestuurders was een terugkerend probleem bij Omroep Ongehoord Nederland. Medewerkers voelen zich onder druk gezet om mee te gaan met beslissingen, en tegenspraak wordt vaak bestraft.

Observaties:

- Medewerkers ervoeren regelmatig machtsmisbruik vanuit de geschorste voorzitter - hoofdredacteur en enkel geval vanuit de een ander bestuurslid, vooral in de vorm van intimidatie en onderdrukking van tegenspraak.
- Kritiek op de geschorste voorzitter - hoofdredacteur werd niet getolereerd, en tegenspraak werd bestraft.
- Medewerkers voelen zich gedwongen om mee te gaan met beslissingen, ook als ze het daar niet mee eens waren.
- Macht werd gebruikt om medewerkers te dwingen tot conformiteit, wat hun autonomie beperkte.
- De geschorste voorzitter - hoofdredacteur gebruikte dreigementen over baanverlies als middel om medewerkers te controleren. En de financieel bestuurder gaf daar invulling aan.
- Een van de medewerkers werd aangezet tot het indienen van klachten naar medebestuurslid op voorspraak van ander bestuurslid.

Impact:

- Dit leidt tot een angstcultuur, waarin medewerkers zich niet vrij voelen om hun mening te uiten.
- Het belemmert de openheid en vermindert de betrokkenheid van medewerkers.
- Slecht bestuur door de onderlinge verdeeldheid.

Voorbeeld uit interviews:

"..... (de geschorste voorzitter - hoofdredacteur) was altijd degene die bepaalde wat er gebeurde. Als je niet met hem eens was, wist je dat er consequenties zouden zijn."

"Als je iets zegt wat het management niet bevalt, kun je verwachten dat het tegen je wordt gebruikt."

Onderdeel 3 Onderzoeksrapport Conclusie huidige situatie en aanbevelingen

1. Huidige situatie na vorming nieuw bestuur en ingrijpen RvT

Naast de bevindingen die gestoeld zijn op de situatie voor het schorsen van de voorzitter - hoofdredacteur en vertrek een medebestuurder financieel is ook de huidige situatie binnen de organisatie in kaart gebracht, met daarin aandacht voor positieve ontwikkelingen en continue verbeterpunten. Belangrijke zaken die uit de interviews (onderdeel 4 onderzoeksrapport) naar voren zijn gekomen, zijn toegevoegd om een volledig beeld te geven.

1. Veiligheid en Melden van Misstanden

- **Observatie:** Medewerkers voelen zich over het algemeen veiliger en comfortabeler om misstanden of ongepast gedrag te melden na de wisseling in het management (Bestuur).
- **Impact:** Er is een toename in open communicatie en vertrouwen in het bestuur en eindredactie, wat bijdraagt aan een verbeterde werkomgeving.
- **Voorbeeld:** Een medewerker gaf aan dat hij zich nu gesteund voelt bij het aangeven van lange werkdagen en dat er rekening mee wordt gehouden door later te kunnen beginnen of een vrije dag te nemen.

2. Werkdruk en Ondersteuning

- **Observatie:** De werkdruk wordt beter beheersbaar ervaren, mede door meer ondersteuning en begrip vanuit het management.
- **Impact:** Medewerkers kunnen hun taken effectiever uitvoeren zonder zich overweldigd te voelen, wat de algehele productiviteit verhoogt.
- **Voorbeeld:** Door het aannemen van extra personeel is er meer ruimte voor rust en worden lange werkdagen beter gecompenseerd. De nieuwe eindredacteur is begripvol en maakt werkdruk bespreekbaar.

3. Communicatie en Transparantie

- **Observatie:** Er is een verbetering in de communicatie binnen de organisatie, met meer openheid en eerlijkheid van het management naar de medewerkers.
- **Impact:** Dit leidt tot een verhoogd vertrouwen in het bestuur en leiderschap en een betere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.
- **Voorbeeld:** Medewerkers worden nu tijdig geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen, zoals wijzigingen in het management en strategische beslissingen.

4. Inclusiviteit en Cultuur

- **Observatie:** De organisatiecultuur is gericht op inclusiviteit en respect voor diversiteit, met ruimte voor verschillende meningen en achtergronden in de programmering en redactievoering. Maar zal blijvend aandacht moeten hebben.
- **Impact:** Dit creëert een werkomgeving waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt, wat het teamgevoel versterkt.
- **Voorbeeld:** de balans tussen loyaliteit aan de redactionele leiding en het behoud van persoonlijke professionele integriteit is sterk aan gewerkt.

5. Antisemitisme en Ongepaste Uitingen

- **Observatie:** Er is binnen de organisatie geen sprake van antisemitisme, ondanks dat externe percepties soms een andere indruk wekken. Het huidige bestuur houdt dit nauwlettend in de gaten. In de vorige bestuursperiode is dit onderwerp

niet aan de orde geweest tijdens bestuursvergaderingen, zoals ook blijkt uit de afwezigheid ervan in de vergaderverslagen. Gezien de gevoeligheid van het onderwerp zal hier in de toekomst blijvend aandacht aan worden besteed binnen de redactieraad en in het bestuursbeleid.

- **Impact:** Misverstanden kunnen leiden tot negatieve beeldvorming, maar het huidige bestuur neemt nadrukkelijk afstand van elke vorm van antisemitisme, wat ook door het personeel wordt ondersteund.
- **Voorbeeld:** Medewerkers benadrukken dat eventuele grappen zonder kwade intentie zijn en dat er geen haatdragende uitingen plaatsvinden.

6. Personeelsbeleid en Rechtvaardigheid

- **Observatie:** Het personeelsbeleid is rechtvaardiger en consistent geworden, met meer transparantie in beslissingen rondom promoties en aanstellingen.
- **Impact:** Dit verhoogt het vertrouwen van medewerkers in de organisatie en vermindert gevoelens van favoritisme of ongelijkheid.
- **Voorbeeld:** Promoties, zoals die van tot eindredacteur, worden nu duidelijk gecommuniceerd en toegelicht aan het team.
Alle personeelscontracten worden nagelopen en functieprofielen worden opgesteld.

7. Leiderschap en Vertrouwen

- **Observatie:** Er is meer vertrouwen in het huidige bestuur, mede door verbeterde communicatie en een veranderde leiderschapsstijl. En de aanvankelijke scepsis dat een RvT lid werd doorgeschoven naar tijdelijke bestuurder wordt nu als zeer positief ontvangen.
- **Impact:** Medewerkers voelen zich meer betrokken en gewaardeerd, wat bijdraagt aan een positieve werksfeer.
- **Voorbeeld:** Het bestuur en redactie staat open voor feedback en betreft medewerkers bij beslissingen, wat voorheen minder tot niet het geval was.

8. Redactionele Onafhankelijkheid

- **Observatie:** De redactionele onafhankelijkheid is toegenomen, met minder inmenging van de geschorste voorzitter in de inhoudelijke beslissingen.
- **Impact:** Dit geeft medewerkers meer vrijheid en verantwoordelijkheid in hun werk, wat de kwaliteit van de output ten goede komt.
- **Voorbeeld:** Medewerkers kunnen nu onderwerpen aandragen en uitwerken zonder ongepaste beïnvloeding van het bestuur. Er is een strategische heisessie over dit onderwerp gepland.

9. Omgang met Conflicten

- **Observatie:** De organisatie gaat beter om met conflicten tussen medewerkers, hoewel hier nog ruimte voor verbetering is voor sluimerende conflicten.
- **Impact:** Effectieve conflicthantering voorkomt escalatie en bevordert een gezonde werkomgeving.
- **Voorbeeld:** In een recent incident werd er direct actie ondernomen door het bestuur om het conflict op te lossen.

10. Verbaal Geweld en Pesten

- **Observatie:** Incidenten van verbaal geweld en pesten zijn substantieel verminderd of afwezig in de huidige situatie. Van één situatie is het bestuur op de hoogte en werkt men aan een passende interventie.

- **Impact:** Een veiligere werkomgeving draagt bij aan het welzijn van de medewerkers en hun tevredenheid.
- **Voorbeeld:** Medewerkers ervaren nu respectvolle communicatie zonder denigrerende opmerkingen of onredelijke kritiek.

2. Nuances Observaties & Continue Aandachtspunten

Antisemitisme en Ongepaste Grappen

Nuance: Hoewel er intern geen sprake is van antisemitisme, is het belangrijk bewust te zijn van hoe grappen of uitingen extern kunnen worden geïnterpreteerd.

Aandachtspunt: Aanbevolen wordt om duidelijke richtlijnen op te stellen over communicatie en het vermijden van gevoelige onderwerpen in informele gesprekken.

- Een deel van het personeel stoort zich eraan dat de kaart van antisemitisme is gespeeld door de geschorste bestuurder. En zij zich niet vrijelijk kunnen verdedigen. En vraagt nadrukkelijk aandacht voor het feit dat iemand zijn eigen vermeende status (van nazi jager en verzetsfamilie) en morele superioriteit gebruikt om anderen te beschuldigen en zo het gedrag van eigen tekortkomingen als bestuurder verlegt bij anderen, om zo zichzelf te beschermen tegen kritiek of verantwoordelijkheid. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur probeert de aandacht af te leiden van het eigen wangedrag door een ander probleem op te blazen of naar voren te brengen en zij beschouwen het als afleidingsmanoeuvre. Dit topic is nimmer met hen besproken stellen zij.
- In de context van ernstige beschuldigingen, zoals antisemitisme, stellen sommige medewerkers dat dit nu gebruikt wordt om de aandacht van zichzelf af te leiden en zichzelf in een beter daglicht te plaatsen, wat gezien kan worden als een vorm van instrumentalisering van antisemitisme. Dit houdt in dat het antisemitisme wordt gebruikt als middel om eigen belangen te dienen, zonder dat er daadwerkelijk oprechte zorg of betrokkenheid is bij de kwestie zelf. Dit kan bijzonder schadelijk zijn, omdat het zowel de strijd tegen antisemitisme ondermijnt als joodse gemeenschappen schade kan toebrengen door hen te betrekken in een ongegronde politieke of persoonlijke strijd. En zij vragen zich af als de aanklachten dan echt zo serieus waren waarom betrokkene dan geen aangifte heeft gedaan en eerder maatregelen heeft genomen omdat dit dan langer gespeeld zou moeten hebben.

Observatie van ons als onderzoeksbureau:

- In de bestuursverslagen wordt geen melding gemaakt antisemitisme. Ook bij de vertrouwenspersonen is hier geen melding van gemaakt. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur heeft aangegeven dat er mogelijk sprake zou kunnen zijn van antisemitisme. Dit wordt echter niet herkend door zijn medestanders die nog werkzaam zijn binnen de omroep, die eveneens benadrukken dat er geen sprake was van antisemitisme. Ook de medewerkers die voorstander waren van het vertrek van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur delen deze opvatting niet. Eén voormalige medewerker uitte zorgen over dit onderwerp. Hiermee staat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur alleen in zijn bewering.

- Een medewerker werd recent aangesproken op een bericht dat hij op sociale media had geplaatst, dat werd gezien als een vorm van rebellie en reactie op de voormalige bestuurder. De medewerker heeft duidelijk en ondubbelzinnig afstand genomen van elke vorm van antisemitisme en benadrukt dat dit nooit zijn intentie is geweest. Hij beschouwt zijn post als ongepast, net zoals het huidige bestuur dat doet.
- Het nieuwe bestuur en de medewerkers zijn ferm en helder over antisemitisme. Om elke schijn van antisemitisme bij de redactie weg te nemen stellen we vast, dat het belangrijk is om een duidelijk onderscheid te maken tussen ongepaste grappen en diepgewortelde antisemitische overtuigingen. Antisemitisme is een ernstige vorm van haat en discriminatie, gebaseerd op vooroordelen en vijandigheid jegens het Joodse volk, en dit heeft en had geen plaats in een professionele omgeving. Het is van essentieel belang vast te stellen dat er geen enkele sprake is van antisemitisme, zowel in de journalistieke keuzes als in het redactionele beleid.
- Wanneer bepaalde grappen of opmerkingen als ongepast worden ervaren, moet er kritisch worden gekeken naar de context waarin deze zijn gemaakt. Dit soort gedrag mag echter niet automatisch gelijkgesteld worden met structurele jodenhaat. Antisemitisme wordt pas problematisch in journalistiek handelen binnen Ongehoord Nederland wanneer het bewust of onbewust doorwerkt in de inhoudelijke keuzes van de redactie, zoals in de selectie van programma's, de framing van onderwerpen of de manier waarop nieuws wordt gebracht. In dit geval is er geen enkel bewijs dat dergelijke gedragingen zich hebben vertaald naar de journalistieke praktijk, wat aangeeft dat er geen diepgeworteld antisemitisme aanwezig is binnen de redactie. Veel redacteuren wilden een kritischere benadering hanteren ten aanzien van het conflict tussen Israël en Hamas, zodat niet alle berichtgeving automatisch als pro-Israël zou worden gepresenteerd. Een kritische berichtgeving over het conflict tussen Israël en Hamas kan niet automatisch als antisemitisch worden beschouwd, zolang deze zich richt op beleid of acties en niet op het Joodse volk als geheel.
- Om elke mogelijke schijn van antisemitisme weg te nemen, onderstreept het bestuur het belang van transparantie en het actief bevorderen van een cultuur waarin vooroordelen en discriminatie geen enkele plaats hebben en hadden. Vastgesteld is dat het nieuwe bestuur zich blijft inspannen om een werkomgeving te waarborgen waarin iedere medewerker zich gehoord en gerespecteerd voelt en ervoor zorgt dat de redactionele keuzes vrij zijn van enige vorm van onterechte beïnvloeding, discriminatie of abjecte denkbeelden.

Inclusiviteit in Praktijk

Nuance: Inclusiviteit gaat verder dan alleen diversiteit in achtergronden; het omvat ook het respecteren van verschillende meningen en ideeën. Daar was niet altijd de ruimte voor.

Aandachtspunt: Het stimuleren van open dialoog en het faciliteren van trainingen over inclusiviteit kan de organisatiecultuur verder versterken.

Conflicthantering

Nuance: Hoewel er verbeteringen zijn, is het belangrijk om proactief te blijven in het herkennen en adresseren van potentiële conflicten.

Aandachtspunt: Implementatie van een formeel protocol voor conflictoplossing en het aanbieden van mediatie kan hierbij helpen.

Werk-Privé Balans

Observatie: De balans tussen werk en privé blijft een aandachtspunt, mede door de aard van het werk en beperkte personeelscapaciteit.

Aandachtspunt: Onderzoek naar mogelijkheden voor flexibele werktijden en het aannemen van extra personeel om de werkdruk te verlagen.

Vertrouwenspersoon en Meldingsprocedures

Observatie: Medewerkers weten niet altijd waar ze terecht kunnen bij misstanden.

Aandachtspunt: Aanstellen van een onafhankelijke extern vertrouwenspersoon en het communiceren van duidelijke meldingsprocedures.

Professionalisering van het management

Observatie: Er is behoefte aan verdere professionalisering, met name in leiderschapsvaardigheden en managementpraktijken.

Aandachtspunt: Investeren in trainingen en ontwikkeling voor het managementteam om hun effectiviteit te vergroten.

Professionalisering van het personeelsbeleid

Observatie: Er is behoefte aan verdere professionalisering van de HRM-gerelateerde vraagstukken

Aandachtspunten:

- Investeren in trainingen en ontwikkeling voltallig personeel door de invoering van talent managementprogramma.
- Opstellen van functieprofielen en taakomschrijvingen.
- Opstellen van een opleidingsplan en opleidingsbudget.
- Formaliseren van kennis sessies voor de redactie.
- Opstellen van personeelshandboek en nalopen van alle arbeidscontracten.

Professionalisering van werkcultuur

Observatie: Er is behoefte aan verdere professionalisering van de cultuur op de werkvloer. De verhoudingen zijn vaak flinterdun en zeker als er dan geborreld wordt stellen een aantal medewerkers.

Aandachtspunt:

Het organiseren van kennis- en trainingssessies op het werk binnen de journalistiek is essentieel om zowel de professionaliteit als de bijbehorende cultuur te bevorderen. Te denken valt aan Workshops, kennissessies, mentorschap en Peer learning, casestudy, interne kennisdatabank, feedbackcultuur en evaluaties, gastsprekers en masterclasses etc.

3. Aanbevelingen

Ongehoord Nederland staat voor een dringende noodzaak om de negatieve patronen op het gebied van OGGW vanuit het verleden te blijven doorbreken en zodoende een gezonde, veilige en productieve werkomgeving te creëren. De belangrijkste bevindingen wijzen op problemen met werkdruk, rolconflicten, een gebrek aan effectieve conflicthantering, beperkte autonomie en een onveilig werkklimaat.

1. Herzien van Taakkenmerken:

- Werkdruk en Werk-Privébalans: Implementeer realistische plannings, herverdeel de werkbelasting en zorg voor ondersteuning bij hoge werkdruk.
- Rolduidelijkheid en Communicatie: Definieer rollen en verantwoordelijkheden duidelijk en verbeter de interne communicatie.
- Professionele Ontwikkeling: Bied mogelijkheden voor training en ontwikkeling om vaardigheden te benutten en motivatie te vergroten.
- Feedback en Erkenning: Stimuleer een cultuur van regelmatige, constructieve feedback en erkenning van prestaties.

2. Verbeteren van Team- en Afdelingsaspecten:

- Conflicthantering: Train medewerkers en leidinggevenden in effectieve en oplossingsgerichte conflictoplossing.
- Sociale Steun en Samenwerking: Bevorder teamactiviteiten en creëer een omgeving van wederzijdse ondersteuning en respect.
- Leiderschap en Vertrouwen: Ontwikkel leiderschap dat zowel taak- als mensgericht is, en investeer in het herstellen van vertrouwen.

3. Aanpassen van Organisatorische kenmerken:

- Cultuur en Inclusiviteit: Ontwikkel initiatieven die inclusiviteit en respect voor diversiteit in meningen bevorderen.
- Transparantie en Rechtvaardigheid: Zorg voor transparante processen in personeelsbeleid en beslissingen, en communiceer deze duidelijk.
- Formalisering en Procedurele Rechtvaardigheid: Implementeer duidelijke procedures voor meldingen en klachten, en zorg voor eerlijke behandeling.

4. Implementeren van Beleid tegen OGGW:

- Gedragscode en Integriteit: Ontwikkel en communiceer een duidelijke gedragscode en integriteitsbeleid.
- Meldingsprocedures: Stel externe vertrouwenspersoon aan en maak de procedures voor het melden van misstanden duidelijk en toegankelijk.
- Training en Bewustwording: Organiseer trainingen om bewustzijn te vergroten en ongewenst gedrag te voorkomen.
- Monitor OGGW met een eigen tool als permanente dashboard.

5. Verbeteren van Communicatie en Openheid:

- Interne Communicatie: Verbeter de communicatiekanalen en zorg voor open en eerlijke informatievoorziening.
- Feedbackcultuur: Moedig medewerkers aan om hun mening te uiten en creëer een veilige omgeving voor open dialoog.

6. Aanpakken van Machtsmisbruik:

- Leiderschapsontwikkeling: Train leidinggevend en in ethisch leiderschap en het voorkomen van machtsmisbruik.
- Machtsafstand Reduceren: Stimuleer een cultuur waarin feedback welkom is en medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken en er onmiddellijk een einde komt aan de verdeel en heers-cultuur.

7. Waarborgen van Redactionele Onafhankelijkheid:

- Scheiding van Bevoegdheden: Zorg voor een duidelijke scheiding tussen redactionele en managementbeslissingen. Tegelijkertijd behoort de redactie te opereren binnen het kader van de missie en doelstellingen van de omroep en kan er nooit sprake zijn van absolute onafhankelijkheid. Dat betekent dat het bestuur van Ongehoord Nederland uiteindelijk de verantwoordelijkheid heeft om te toetsen of de wijze waarop de redactie haar taken vervult zich conform gedraagt.
- Integriteit en Ethiek: Bevorder een cultuur van journalistieke integriteit en onafhankelijkheid

Onderdeel 4 Thematische Verwerking van de Interviews: voor het op non-actief stellen van de voorzitter in 2024 en na deze situatie.

Uit het rapport blijkt dat substantiële verbeteringen inmiddels in gang zijn gezet, wat wordt bevestigd door de positieve trend in de verschillende barometers. Dit is ook terug te zien in de resultaten van de interviews, waaruit blijkt dat er concrete inspanningen zijn geleverd om het vertrouwen te herstellen en de interne processen te stabiliseren. De recente veranderingen zijn nog niet volledig in deze rapportage opgenomen omdat de organisatie nog volop bezig is. Bestuurlijke daadkracht, versnelde implementatie van nieuwe maatregelen en een versterking van de personele capaciteit vormen nu de belangrijkste factoren ter ondersteuning van de reeds doorgevoerde verbeteringen en voor het realiseren van een stabiel organisatorisch klimaat.

Het is echter van belang te benadrukken dat de geanalyseerde gegevens en bevindingen voornamelijk betrekking hebben op de situatie voor het vertrek van de geschorste voorzitter. De eerste duidelijke indicaties van een positieve cultuurverandering zijn reeds zichtbaar.

Uit de analyse van de interviews blijkt eveneens dat het personeel vertrouwen heeft in de ingezette koerswijziging van het nieuwe bestuur. Deze positieve perceptie wordt ondersteund door de toegenomen bereidheid tot samenwerking en de constructieve houding die uit de meest recente personeelsinterviews naar voren komt. Daarnaast duiden meerdere respondenten op een groeiend gevoel van betrokkenheid, wat aangeeft dat het personeel de huidige strategie als een stap in de juiste richting beschouwt.

In totaal is gesproken met achttien van de twintig medewerkers. Met weglating van de twee nieuwe bestuurders. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur is meerdere malen gevraagd deel te nemen aan het onderzoek maar heeft geen gebruik gemaakt van deze gelegenheid. Daarnaast zijn twee ex-medewerkers gevraagd naar hun bevindingen. Eén daarvan had zichzelf gemeld en de andere persoon heeft zich niet gemeld.

De interviews waren opgebouwd rond het scoren van stellingen op de vijfpunts Likert-schaal, aangevuld met reflectieve, verdiepende en preventieve vragen. Deze vragen zijn opgesteld om specifieke thema's zoals meldingsprocedures, werkdruk, communicatie, leiderschap en inclusiviteit te evalueren. Hierbij werd ook gebruik gemaakt van kaders zoals Edmondson's Theory of Psychological Safety (1999) voor het meten van psychologische veiligheid, het Transformational Leadership Model van Bass (1985) om leiderschap en vertrouwen te onderzoeken, en het Inclusion and Diversity Model van Shore et al. (2011) om de mate van inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie te beoordelen. Daarnaast zijn de stellingen beoordeeld of zij in voldoende mate de dekking weergeven van de beschuldigingen benoemd in de brandbrief.

Thema 1: Gedragscode en Integriteit	
1. Hoofdvraag: "Ik ben bekend met de gedragscode en het integriteitsbeleid binnen de organisatie."	Verbetering van 2.1 naar 1.9
Thema 2: Meldingen en Veiligheid	
2. Hoofdvraag: "Ik voel me veilig en comfortabel om misstanden of ongepast gedrag te melden binnen de organisatie."	Verbetering van 3.7 naar 1.9
3. Hoofdvraag: "De procedures voor het melden van intimidatie, pesten of discriminatie zijn duidelijk en effectief."	Verbetering van 3.4 naar 2.5
Thema 3: Ondersteuning van het Management	
4. Hoofdvraag: "Er is voldoende steun van het management bij het aanpakken van werkdruk."	Verbetering van 4.1 naar 2.2
Thema 4: Communicatie en Openheid	
5. Hoofdvraag: "Ik ervaar de communicatie binnen de organisatie als open en eerlijk."	Verbetering van 4.1 naar 2.0
6. Hoofdvraag: "Ik voel me veilig om mijn mening te uiten, ook als deze afwijkt van die van het management."	Verbetering van 4.0 naar 1.9
Thema 5: Inclusiviteit en Cultuur	
7. Hoofdvraag: "De cultuur binnen de organisatie is gericht op inclusiviteit en respect voor diversiteit."	Verbetering van 3.1 naar 2.2
8. Hoofdvraag: "Er is geen sprake van antisemitisme binnen de organisatie."	Verbetering van 1.4 naar 1.3
Thema 6: Personeelsbeleid en Transparantie	
9. Hoofdvraag: "Er is transparantie in het proces van personeelsbeslissingen zoals promoties of ontslagen en aanname beleid"	Verbetering van 4.7 naar 2.5
10. Hoofdvraag: "Het personeelsbeleid is rechtvaardig en consistent voor alle medewerkers."	Verbetering van 4.4 naar 2.5
Thema 7: Professionele Ontwikkeling	
11. Hoofdvraag: "Ik krijg voldoende mogelijkheden om mij professioneel te ontwikkelen binnen de organisatie."	Verbetering van 3.1 naar 1.7
Thema 8: Leiderschap en Vertrouwen	
12. Hoofdvraag: "Ik heb vertrouwen in de leiderschaps capaciteiten van het huidige managementteam."	Score 2.3
13. Hoofdvraag: "Ik had vertrouwen in het leiderschap van het vorige management dat op non-actief is gesteld."	Score 4.2
Thema 9: Werk-Privébalans en Welzijn	
14. Hoofdvraag: "Er is een gezonde balans tussen werk en privé binnen de organisatie."	Verbetering van 3.6 naar 2.6
Thema 10: Waardering en Erkenning	
15. Hoofdvraag: "Ik voel me gewaardeerd en erkend voor het werk dat ik doe binnen de organisatie."	Verbetering van 3.0 naar 2.1
Thema 11: Conflictoplossing	
16. Hoofdvraag: "De organisatie gaat goed om met conflicten tussen medewerkers."	Verbetering van 4.0 naar 2.4

Thema 12: Samenwerking en Teamwerk	
17. Hoofdvraag: "Het managementteam bevordert een cultuur van samenwerking en teamwerk."	Verbetering van 3.7 naar 2.1
Thema 13: Redactionele Onafhankelijkheid	
18. Hoofdvraag: "Er is een duidelijke scheiding tussen redactionele beslissingen en managementinvloed."	Verbetering van 4.6 naar 1.9
Thema 14: Sociale Veiligheid en Respect	
19. Hoofdvraag: "Er is geen sprake van verbaal geweld binnen de organisatie."	Verbetering van 3.6 naar 1.8
20. Hoofdvraag: "Er is geen sprake van pesten binnen de organisatie."	Verbetering van 3.7 naar 1.9
21. Hoofdvraag: "Er is geen sprake van intimidatie binnen de organisatie."	Verbetering van 3.9 naar 1.8
22. Hoofdvraag: "Er is geen sprake van fysiek geweld binnen de organisatie."	Verbetering van 1.5 naar 1.1
23. Hoofdvraag: "Er is geen sprake van seksuele intimidatie binnen de organisatie."	Verbetering van 2.6 naar 1.6
24. Hoofdvraag: "Ik voel me mentaal en fysiek veilig in mijn werkomgeving."	Verbetering van 3.4 naar 1.7
25. Hoofdvraag: "Ik voel me betrokken bij het team en word altijd op de hoogte gehouden van belangrijke ontwikkelingen."	Verbetering van 3.8 naar 1.8
Thema 15: Psychosociale Arbeidsbelasting (Werkdruk)	
26. Hoofdvraag: "Ik ervaar de werkdruk binnen mijn functie als beheersbaar en ik krijg voldoende steun wanneer dat nodig is."	Verbetering van 3.4 naar 2.0
Thema 16: Machtsmisbruik	
27. Hoofdvraag: "Ik voel me vrij om mijn mening te uiten, zelfs als die afwijkt van die van mijn leidinggevende."	Verbetering van 3.8 naar 1.5

Thema 1: Gedragscode en Integriteit

Stelling 1:

"Ik ben bekend met de gedragscode en het integriteitsbeleid binnen de organisatie."



Bevindingen: Uit de interviews bleek dat de meeste medewerkers niet goed op de hoogte waren van de gedragscode en het integriteitsbeleid van de organisatie. Een aantal medewerkers gaf aan dat ze niet wisten of er überhaupt een gedragscode bestond. Dit gebrek aan bewustzijn over het integriteitsbeleid leidde tot een gevoel van onzekerheid over hoe om te gaan met ethische dilemma's of ongepast gedrag.

Quote:

"Ik weet eerlijk gezegd niet wat de gedragscode precies inhoudt. Er is nooit iets over verteld of op papier gezet voor zover ik weet."

Er was weinig tot geen communicatie over de gedragscode, wat bijdraagt aan het ontbreken van een duidelijke richtlijn voor medewerkers over wat er van hen wordt verwacht op het gebied van integriteit en professioneel gedrag.

Verdieping:

Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u deze gedragscode hebt toegepast?

Bevindingen: Omdat veel medewerkers onvoldoende bekend waren met de gedragscode, konden ze ook geen concrete voorbeelden geven van situaties waarin deze werd toegepast. In plaats daarvan werd aangegeven dat medewerkers vaak zelf moesten inschatten wat wel of niet gepast was. Het gebrek aan duidelijke richtlijnen zorgde ervoor dat medewerkers op hun eigen oordeel moesten vertrouwen, wat soms leidde tot inconsistent gedrag binnen de organisatie.

Quote:

"Er was geen formele gedragscode om op terug te vallen. We moesten zelf maar inschatten wat professioneel gedrag was."

Reflectie:

Wat betekent deze code persoonlijk voor u in uw dagelijks werk?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat integriteit belangrijk is in hun werk, maar dat de organisatie weinig sturing bood op dit vlak in de oude situatie. Ze moesten vertrouwen op hun eigen morele kompas, wat soms leidde tot twijfel over wat juist was. Hoewel veel medewerkers benadrukten dat ze hun werk integer willen uitvoeren, misten ze duidelijke richtlijnen van de organisatie om hen hierbij te ondersteunen.

Quote:

"Ik wil mijn werk ethisch doen, maar zonder een duidelijke gedragscode van de organisatie voel ik me soms verloren."

Preventie:

Hoe kan het beleid beter worden gecommuniceerd of versterkt?

Bevindingen: Medewerkers stelden voor dat de organisatie de gedragscode en het integriteitsbeleid actief moet communiceren via trainingen, workshops en regelmatige herinneringen. Een aantal medewerkers stelde ook voor dat er een fysieke of digitale handleiding moet zijn waarin de gedragscode wordt uitgelegd, zodat iedereen toegang heeft tot de regels en procedures.

Quote:

"Er moet een duidelijke handleiding komen en regelmatig trainingen om ons te herinneren aan de gedragscode en hoe we die kunnen toepassen."

Een ander voorstel was om de gedragscode te bespreken tijdens teamvergaderingen of jaarlijkse evaluaties, zodat iedereen dezelfde verwachtingen heeft en er meer uniformiteit ontstaat in het naleven van de integriteit binnen de organisatie.

Risico:

Hoe heeft u gezien dat het integriteitsbeleid op anderen binnen de organisatie is toegepast?

Bevindingen: Verschillende medewerkers gaven aan dat er inconsistenties waren in de toepassing van het integriteitsbeleid. In sommige gevallen werden misstanden of grensoverschrijdend gedrag genegeerd, terwijl in andere gevallen medewerkers voor relatief kleine overtredingen werden berispt. Deze willekeurige toepassing van regels zorgde voor frustratie en wantrouwen in de oude situatie.

Quote:

"Ik zag dat bepaalde mensen meer wegkwamen met dingen dan anderen. Het voelde alsof er met twee maten werd gemeten."

Het gebrek aan consistente handhaving van de gedragscode, gecombineerd met het ontbreken van duidelijke richtlijnen, ondermijnde het vertrouwen van medewerkers in het integriteitsbeleid.

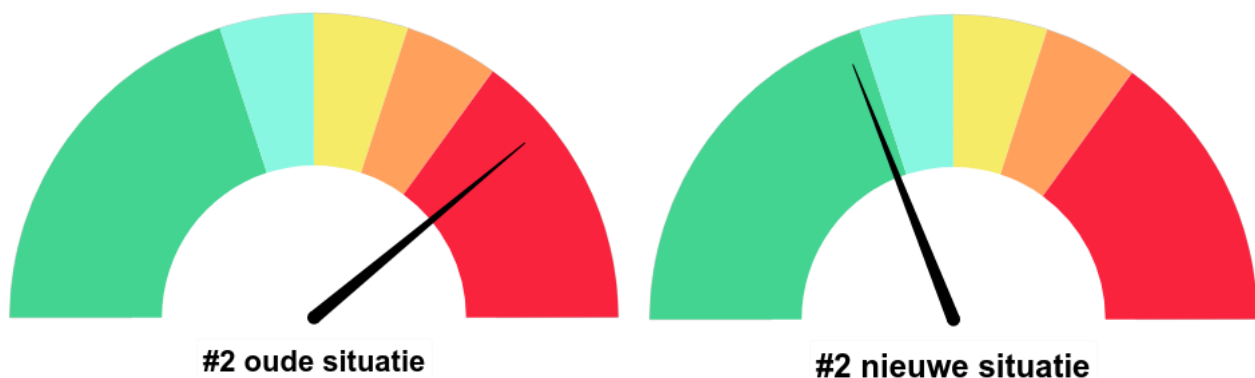
Conclusie Thema 1:

Het gebrek aan een duidelijke en gecommuniceerde gedragscode binnen de organisatie heeft geleid tot onzekerheid en inconsistente toepassing van integriteitsnormen in de oude situatie. Veel medewerkers waren niet op de hoogte van het bestaan van een formeel integriteitsbeleid, wat leidde tot het ontbreken van een uniforme standaard voor professioneel en ethisch gedrag. Om dit probleem aan te pakken, moet de organisatie actief het beleid communiceren, bijvoorbeeld door trainingen en het verspreiden van een fysieke of digitale handleiding. Ook is het belangrijk om een eerlijke en consistente toepassing van het beleid te waarborgen.

Thema 2: Meldingen en Veiligheid

Stelling #2:

"Ik voel me veilig en comfortabel om misstanden of ongepast gedrag te melden binnen de organisatie."



Verdieping:

Heeft u ooit een situatie meegemaakt waarin een misstand werd gemeld? Wat gebeurde er daarna?

Bevindingen: De interviews gaven aan dat medewerkers zich over het algemeen niet veilig voelden om misstanden of ongepast gedrag te melden binnen Ongehoord Nederland. Hoewel er structurele verbeteringen zijn doorgevoerd, moet er nog gewerkt worden aan een cultuur waarin iedereen zich vrij voelt om nieuwe situaties te melden en uitsluiting vermeden wordt.

Er was een cultuur van angst om gevolgen te ondervinden, zoals uitsluiting, degradatie, of zelfs ontslag. Veel medewerkers gaven aan dat er geen duidelijk meldingsproces is, en wanneer misstanden wel werden gemeld, was de reactie vaak ongepast of ondoeltreffend.

Quote:

"Een collega van mij had een klacht ingediend over hoe ze behandeld werd, maar daarna werd ze genegeerd door het management (voorzitter) Het voelde alsof er niets mee werd gedaan."

Een andere medewerker gaf aan dat hij na het melden van een misstand over werkdruk en intimidatie door een leidinggevende geen actie zag en zich zelfs geïsoleerd voelde door het bestuur.

Quote:

"Na mijn melding veranderde er niets. Sterker nog, ik voelde dat ik buiten de groep werd geplaatst en geen serieuze taken meer kreeg."

Reflectie:

Hoe voelt u zich bij het idee om zelf een misstand te melden?

Bevindingen: Bijna alle geïnterviewden gaven aan dat ze zich onveilig of ongemakkelijk voelden bij het idee om zelf een misstand te melden. Dit komt voornamelijk doordat eerdere meldingen volgens hen niet serieus zijn genomen en er vaak sprake was van repercussies voor de melder. Medewerkers vrezen dat meldingen leiden tot negatieve gevolgen voor hun carrière of sociale positie binnen de organisatie.

Quote:

"Je durft hier echt niets te zeggen, want de kans is groot dat het tegen je gebruikt wordt. Je blijft liever stil om geen problemen te veroorzaken."

De angstcultuur heeft geleid tot een terughoudendheid om problemen bespreekbaar te maken, waardoor veel situaties onopgelost blijven en ongewenst gedrag kon voortduren.

Preventie:

Wat zou de organisatie kunnen doen om het melden gemakkelijker te maken?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat het belangrijk is dat er een veilige, anonieme meldingsprocedure komt, ondersteund door een externe vertrouwenspersoon die onafhankelijk opereert. Daarnaast werd genoemd dat er een duidelijke en transparante structuur moet komen voor het behandelen van meldingen. Het management moet pro-actiever zijn in het aanpakken van meldingen en zorgen voor follow-up, zodat medewerkers weten dat hun zorgen serieus worden genomen.

Quote:

"Een vertrouwenspersoon zou een goede stap zijn. Iemand waarbij je anoniem terecht kunt zonder dat je bang hoeft te zijn voor gevolgen."

Andere medewerkers suggereerden dat er meer open communicatie moet komen over de rechten van medewerkers en hoe meldingen kunnen worden ingediend en afgehandeld.

Risico:

Hoe zou u de gevolgen beschrijven voor degenen die misstanden melden?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat medewerkers die misstanden meldden, vaak negatieve gevolgen ondervonden, zoals sociale uitsluiting of het verlies van verantwoordelijkheden. Het melden van misstanden lijkt soms te resulteren in subtiele vormen van straf, zoals minder interessante taken, een gebrek aan promotiekansen of een daling in status binnen het team.

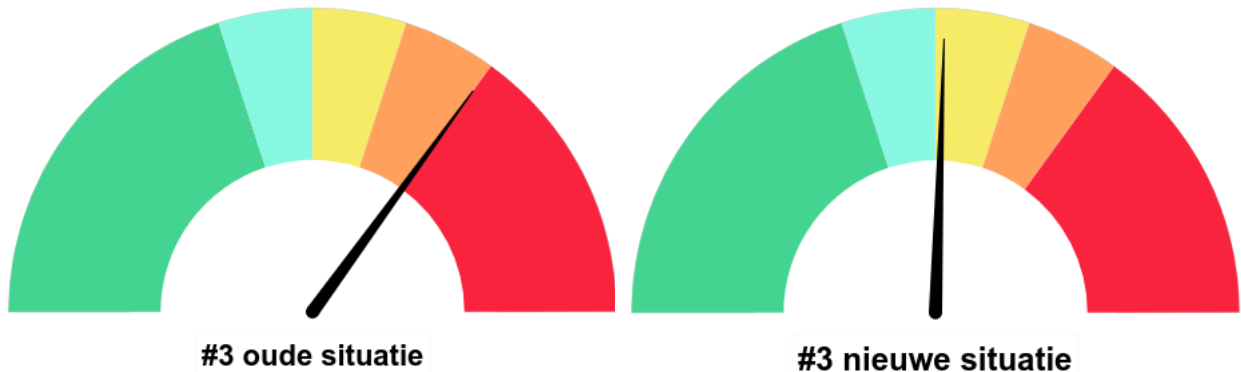
Quote:

"Een collega die iets meldde, werd ineens genegeerd door het team. Ze kreeg minder interessante projecten en het voelde alsof ze aan de kant werd geschoven."

Medewerkers benadrukten dat de angst voor repercussies een groot obstakel vormde bij het melden van problemen, waardoor veel zaken ongezien bleven.

Stelling #3:

"De procedures voor het melden van intimidatie, pesten of discriminatie zijn duidelijk en effectief."



Verdieping:

Heeft u ervaring met het melden van intimidatie, pesten of discriminatie? Hoe werd dit behandeld?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat de procedures voor het melden van intimidatie, pesten of discriminatie niet duidelijk waren en zijn binnen Ongehoord Nederland. De meeste medewerkers waren niet op de hoogte van de juiste stappen om dit soort gedrag te rapporteren, en degenen die dit wel probeerden, merkten dat er weinig tot geen actie werd ondernomen. Meerdere medewerkers spraken over ervaringen waarbij meldingen niet serieus werden genomen of afgedaan werden als "miscommunicaties."

Quote:

"Toen ik melding maakte van pesterijen, werd me gezegd dat ik me niet zo moest aanstellen en dat het wel mee zou vallen."

Een ander interview bracht naar voren dat er wel eens meldingen waren gedaan van intimidatie door leidinggevenden, maar dat er geen follow-up kwam, waardoor medewerkers zich machteloos en ongehoord voelden.

Quote:

"Je krijgt het gevoel dat er geen plek is waar je terecht kunt. Je maakt een melding en dan gebeurt er niets. Het lijkt alsof het wordt genegeerd."

Reflectie:

Hoe veilig voelt u zich bij het idee om dit soort gedrag te melden?

Bevindingen: De interviews maken duidelijk dat de meeste medewerkers zich niet veilig voelden bij het idee om intimidatie, pesten of discriminatie te melden. De vrees voor repercussies, zoals verlies van status of negatieve reacties van de geschorste voorzitter, zorgt ervoor dat veel medewerkers ervoor kiezen om incidenten niet te melden. De angstcultuur en het gebrek aan een duidelijke meldingsstructuur versterken deze onveiligheid.

Quote:

"Ik zou het niet eens overwegen om iets te melden. Ik ben bang dat ik dan de volgende ben die aan de kant wordt gezet."

Enkele medewerkers gaven aan dat zij collega's kennen die negatieve ervaringen hebben gehad na het melden van problemen, wat hun eigen terughoudendheid versterkt.

Preventie:

Wat zou de organisatie kunnen doen om de meldingsprocedures te verbeteren?

Bevindingen: Medewerkers suggereerden dat de organisatie duidelijke, goed gecommuniceerde procedures moet opstellen voor het melden van intimidatie, pesten en discriminatie. Deze procedures moeten anoniem kunnen worden gevolgd en er moet een onafhankelijke vertrouwenspersoon worden aangesteld die meldingen op een eerlijke en discrete manier behandelt. Het creëren van een cultuur waarin meldingen serieus worden genomen en snel en effectief worden afgehandeld, is essentieel.

Quote:

"Ze zouden een onafhankelijke persoon moeten aanstellen waar je veilig je verhaal kwijt kunt, iemand die niet direct verbonden is aan het management."

Een ander idee dat naar voren kwam, was dat er trainingen moeten worden gegeven aan zowel medewerkers als leidinggevenden over hoe om te gaan met meldingen en hoe een veilige werkomgeving kan worden gewaarborgd.

Risico:

Hoe veilig voelt u zich bij het idee om dit soort gedrag te melden?

Bevindingen: De interviews laten zien dat medewerkers een sterke terughoudendheid voelden bij het idee om intimidatie, pesten of discriminatie te melden. De angst voor sociale of professionele repercussies, gecombineerd met een gebrek aan vertrouwen in het management, zorgt ervoor dat medewerkers dit soort gedrag vaak niet rapporteerden. Dit leidde ertoe dat pesterijen of intimidatie soms maandenlang konden doorgaan zonder dat er ingegrepen werd. Ook nu verdient dit punt nog de nodige aandacht.

Quote:

"Ik heb gezien hoe iemand probeerde een melding te maken en daarna werd ze alleen maar meer gepest. Het is een vicieuze cirkel waar je niet uitkomt."

Medewerkers gaven aan dat zonder duidelijke procedures en zonder bescherming tegen repercussies, het melden van problemen een groot risico lijkt.

Conclusie Thema 2:

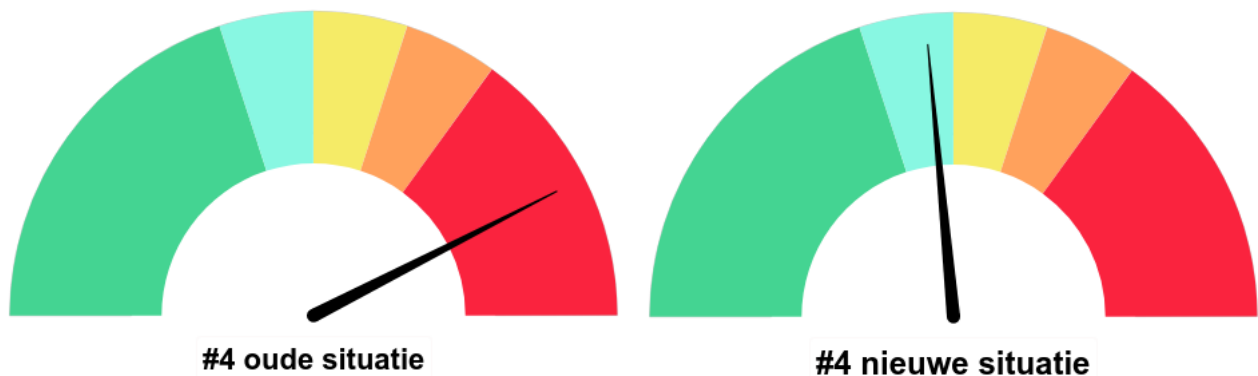
Het melden van misstanden of ongepast gedrag binnen Ongehoord Nederland werd door veel medewerkers als onveilig ervaren. En ook nu zou dat nog beter kunnen, omdat er nog wantrouwen heerst bij een enkeling. Er was sprake van een angstcultuur waarin melders bang zijn voor negatieve consequenties, zoals sociale uitsluiting, carrièreschade of afwijzing door het management. Er ontbreekt een duidelijk meldingsproces en medewerkers voelen zich vaak niet serieus genomen wanneer ze problemen aankaarten. Om dit te verbeteren, zou de organisatie een onafhankelijke vertrouwenspersoon moeten aanstellen, een duidelijk beleid voor het melden van misstanden moeten ontwikkelen en proactief werk moeten maken van een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord en gesteund voelen.

De procedures voor het melden van intimidatie, pesten en discriminatie binnen Ongehoord Nederland waren onduidelijk en ineffectief. Medewerkers voelden zich niet veilig om dit soort gedrag te melden en vrezen voor negatieve consequenties. Het gebrek aan follow-up na meldingen en de afwijzende houding van het management zorgden ervoor dat meldingen vaak genegeerd of onjuist behandeld werden. Om dit te verbeteren, moet de organisatie een helder en toegankelijk meldingsproces ontwikkelen, ondersteund door een onafhankelijke vertrouwenspersoon. Daarnaast zijn trainingen over het herkennen en aanpakken van ongewenst gedrag noodzakelijk, zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden.

Thema 3: Ondersteuning van het Management

Stelling 4:

"Er is voldoende steun van het management bij het aanpakken van werkdruk."



Verdieping:

Kunt u een specifieke situatie beschrijven waarin u of een collega steun kreeg bij hoge werkdruk?

Bevindingen: De interviews onthullen dat medewerkers vaak een gebrek aan steun van het management ervoeren bij het aanpakken van werkdruk. Hoewel enkele medewerkers melding maakten van situaties waarin leidinggevenden probeerden te helpen, bleek dit vaak reactief en niet structureel van aard te zijn. Meerdere geïnterviewden noemden voorbeelden in de oude situatie waarin ze geen hulp ontvingen, ondanks duidelijke signalen van overbelasting.

Quote:

"Ik heb meerdere keren aangegeven dat ik overbelast was, maar er werd niets aan gedaan. Uiteindelijk moest ik zelf maar bepalen hoe ik het werk verdeelde."

Een andere quote schetst een soortgelijk beeld:

"Ze zeggen wel dat je het even rustiger aan kunt doen, maar de deadlines blijven hetzelfde. Uiteindelijk moet je het werk toch af hebben, of je nu hulp krijgt of niet."

Reflectie:

Hoe beïnvloedt werkdruk uw welzijn op het werk?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat de hoge werkdruk een negatieve impact heeft op hun welzijn, zowel fysiek als mentaal. Veel respondenten rapporteerden symptomen van stress, zoals slaapproblemen, vermoeidheid en gevoelens van uitputting. Het gebrek aan ondersteuning in de oude situatie verergerde dit, omdat ze zich verantwoordelijk voelden voor het halen van deadlines, zelfs als ze overbelast waren.

Quote:

"Ik slaap slecht, voel me continu opgejaagd en heb het gevoel dat ik nooit klaar ben met mijn werk."

De impact op de balans tussen werk en privéleven is ook groot, aangezien veel medewerkers aangeven dat ze buiten werktijd nog vaak bereikbaar moesten zijn of werk meenemen naar huis om deadlines te halen. Daar is inmiddels verbetering in gekomen maar blijft beslist een aandachtspunt.

Preventie:

Welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd om medewerkers beter te ondersteunen bij werkdruk?

Bevindingen: Uit de interviews kwam naar voren dat medewerkers verschillende suggesties hebben voor het verbeteren van de ondersteuning bij werkdruk. De meest voorkomende suggestie was het beter verdelen van werk en het aannemen van meer personeel om de werklast te verlichten. Daarnaast noemden medewerkers het belang van proactief leiderschap dat signalen van werkdruk vroegtijdig herkent en aanpakt.

Quote:

"Het zou enorm helpen als er meer mensen werden aangenomen of als het management beter naar ons zou luisteren wanneer we zeggen dat we het niet aankunnen."

Een ander belangrijk punt dat werd genoemd, is het aanpassen van de verwachtingen en deadlines, zodat er realistische doelen worden gesteld die beter aansluiten bij de beschikbare middelen en tijd. Verschillende personen zijn duidelijk tevreden met de inzet van de nieuwe eindredacteur op dit gebied.

Risico:

Hoe vaak ervaart u dat werkdrukproblemen proactief door het management worden aangepakt?

Bevindingen: De meeste medewerkers gaven aan dat het management zelden of nooit proactief handelde als het ging om werkdruk in de oude situatie. In plaats daarvan werd er pas gereageerd wanneer medewerkers zelf aangeven dat ze overbelast waren, en zelfs dan bleef het vaak bij woorden in plaats van daadwerkelijke veranderingen.

Quote:

"Er wordt nooit uit zichzelf iets aan gedaan. Je moet echt zelf blijven pushen, en zelfs dan verandert er vaak niets."

Veel respondenten merkten op dat het management wel aandacht gaf aan werkdruk, maar dat er zelden structurele oplossingen werden geboden, zoals het herverdelen van taken of het aanpassen van deadlines in de oude situatie. Nu heeft de eindredacteur daar veel meer begrip en aandacht voor.

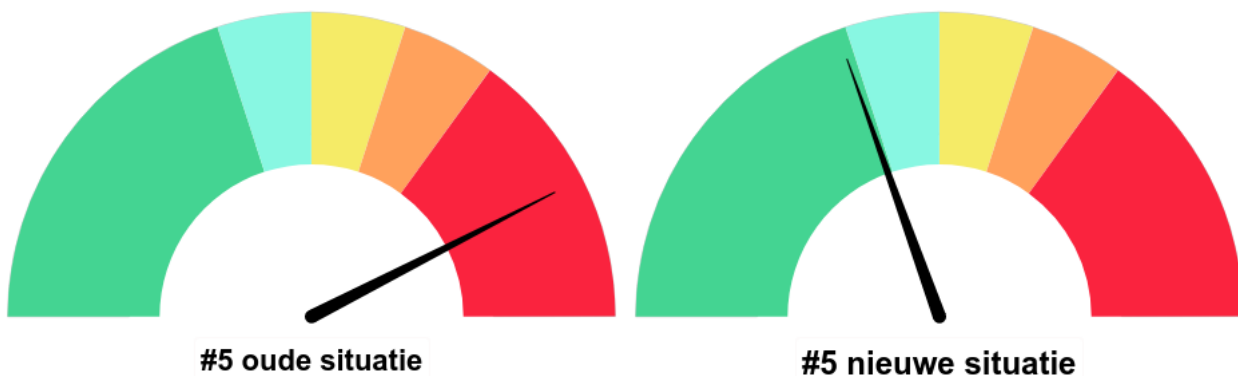
Conclusie Thema 3:

De ondersteuning van het bestuur bij het aanpakken van werkdruk binnen Ongehoord Nederland was onvoldoende. Medewerkers voelden zich vaak aan hun lot overgelaten, zelfs wanneer ze aangeven overbelast te zijn. Het bestuur handelde voornamelijk reactief en bood zelden structurele oplossingen om de werkdruk te verminderen. Dit leidde tot een verslechtering van het welzijn van medewerkers, met verhoogde stressniveaus, slaapproblemen en een verstoorde werk-privébalans als gevolg. Het nieuwe bestuur en de eindredacteur hebben de situatie verbeterd door proactief op te treden, realistischere deadlines te stellen en de werklast beter te verdelen. Daarnaast is het aannemen van extra personeel, zoals regelmatig werd gesuggereerd tijdens de interviews, door het bestuur inmiddels als actiepoint opgepakt.

Thema 4: Communicatie en Openheid

Stelling 5:

"Ik ervaar de communicatie binnen de organisatie als open en eerlijk."



Verdieping:

Kunt u een voorbeeld geven van een moment waarop de communicatie goed of juist slecht verliep?

Bevindingen: Uit de interviews komt naar voren dat de communicatie binnen Ongehoord Nederland als onvoldoende open en eerlijk werd ervaren in de oude situatie. Meerdere medewerkers beschrijven situaties waarin essentiële informatie laat of helemaal niet werd gedeeld. Dit leidt tot een gevoel van wantrouwen richting het management en creëerde onnodige verwarring.

Quote:

"Ik hoorde vaak pas achteraf over belangrijke beslissingen. Soms moest ik zelfs via de media horen wat er binnen de omroep speelde."

Een ander voorbeeld betreft het gebrek aan duidelijkheid over beslissingen:

"Er wordt veel gesproken, maar als het aankomt op belangrijke zaken zoals personeelsbeslissingen of veranderingen in het beleid, blijft het vaak stil."

Er zijn echter ook voorbeelden van momenten waarop de communicatie wel goed verliep, meestal wanneer er direct overleg was met het team of bij kleinere besluiten.

Reflectie:

Hoe voelt u zich over de mate van openheid in de communicatie binnen de organisatie?

Bevindingen:

Veel medewerkers ervoeren een gebrek aan openheid in de communicatie, wat leidde tot onzekerheid en gevoelens van uitsluiting. Vooral in situaties waarbij beslissingen een directe impact hadden op het personeel, ervoeren medewerkers dat zij onvoldoende werden meegenomen in de besluitvorming in de oude situatie. Dit droeg bij aan een sfeer van wantrouwen.

Quote:

"Ik voel me soms alsof ik aan de zijlijn sta. Beslissingen worden genomen zonder dat ik er iets vanaf weet, en dat creëert een gevoel van onveiligheid."

Deze terughoudendheid in de communicatie maakte het voor veel medewerkers lastig om zich betrokken te voelen bij de organisatie en versterkte het idee dat zij weinig invloed hadden op het werk dat zij uitvoerden, zonder af te doen aan hun inhoudelijke bevoegdheid en professionele inzet.

Preventie:

Welke stappen zouden kunnen worden genomen om de communicatie te verbeteren?

Bevindingen:

Bevindingen: De geïnterviewden deden meerdere suggesties om de communicatie te verbeteren. Een van de meest genoemde voorstellen is het instellen van regelmatige updates of bijeenkomsten waarin het bestuur transparant deelt wat er speelt binnen de organisatie. Ook werd voorgesteld om een betere structuur te creëren voor interne communicatie, zodat er een duidelijker systeem komt voor het delen van informatie.

Quote:

"Een wekelijkse update of meer regelmatige teambijeenkomsten zouden veel kunnen doen. Het gevoel dat we op de hoogte worden gehouden zou ons helpen om meer vertrouwen te hebben in wat er gebeurt."

Daarnaast suggereerden enkele medewerkers om meer feedbackmogelijkheden in te voeren, zodat er een betere wisselwerking ontstaat tussen leidinggevenden en medewerkers.

Risico:

Hoe denkt u dat communicatiepatronen het vertrouwen binnen teams beïnvloeden?

Bevindingen: De communicatiepatronen binnen Ongehoord Nederland beïnvloeden het vertrouwen binnen teams sterk, zo blijkt uit de interviews. Veel medewerkers voelden zich buitengesloten door een gebrek aan openheid en heldere communicatie. Dit heeft directe gevolgen voor de onderlinge samenwerking en het vertrouwen in het bestuur.

Quote:

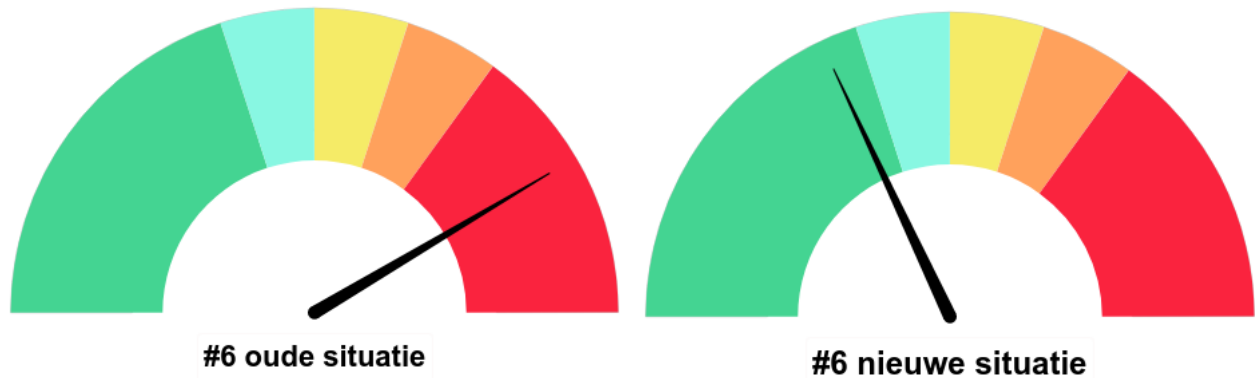
"Als we niet weten wat er speelt, hoe kunnen we dan vertrouwen op de keuzes die worden gemaakt? Het zorgt ervoor dat je sceptisch wordt over alles wat er gezegd wordt."

Een ander veelgehoord sentiment was dat het gebrek aan communicatie in de oude situatie ook de samenwerking tussen afdelingen onder druk zette, omdat teams onvoldoende inzicht hadden

in elkaars prioriteiten en werkzaamheden. En de prioriteiten ook nog eens verschillend lagen tussen de bestuurders onderling.

Stelling 6:

"Ik voel me veilig om mijn mening te uiten, ook als deze afwijkt van die van het management."



Omdat we de consistentie in de beantwoording van de vragen wilden toetsen, hebben we bewust een consistency check toegepast door enigszins herformuleerde of dubbele vragen op te nemen in de enquête. Deze aanpak maakte het mogelijk om eventuele discrepanties tussen de percepties te identificeren. Uit de resultaten blijkt echter dat er geen significante verschillen zijn waargenomen in de antwoorden, wat duidt op een uniforme beleving van de onderzochte thema's. Deze bevinding wordt verder toegelicht onder stelling 27, waar de onderliggende data van beide stellingen en analyses worden besproken.

Conclusie Thema 4:

Communicatie binnen Ongehoord Nederland werd door de meeste medewerkers als gebrekkig ervaren, met als gevolg wantrouwen en onzekerheid. Er was weinig transparantie bij belangrijke besluiten en er ontbrak een duidelijke structuur voor het delen van informatie. Dit belemmerde het vertrouwen in het management en verminderde de betrokkenheid van medewerkers.

De openheid en toegankelijkheid van het nieuwe bestuur worden bijzonder gewaardeerd, al blijft er de wens voor een verdere intensivering van de communicatie. De onderzoekers merken hierbij op dat met name de dagelijkse werkvloer nog baat kan hebben bij versterkte communicatie, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van een hoofdredacteur die als verbindende schakel kan fungeren.

Voorstellen om de communicatie te verbeteren zijn onder andere regelmatige updates en teambijeenkomsten, evenals het bieden van meer feedbackmogelijkheden. Door deze stappen te zetten, kan Ongehoord Nederland werken aan een cultuur van openheid en vertrouwen.

Thema 5: Inclusiviteit en Cultuur

Stelling 7:

"De cultuur binnen de organisatie is gericht op inclusiviteit en respect voor diversiteit."

Verdieping:



Verdieping:

Kunt u een specifieke situatie beschrijven waarin inclusiviteit werd bevorderd of juist ontbrak?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat inclusiviteit en diversiteit geen prioriteit had binnen Ongehoord Nederland. Verschillende medewerkers hebben aangegeven dat er weinig aandacht werd besteed aan het bevorderen van een inclusieve cultuur waarin iedereen zich welkom voelt, ongeacht achtergrond, geslacht, of overtuiging. In sommige gevallen wordt zelfs een gebrek aan respect voor diverse meningen en perspectieven gemeld. Men ziet dan ook liever de stelling vertaald in "is er ruimte voor diverse standpunten". En die ruimte is er nu in de nieuwe situatie.

Quote:

"Ik heb niet het gevoel dat er actief aan inclusiviteit wordt gewerkt. Je merkt dat bepaalde groepen in de organisatie meer invloed hebben dan anderen."

Een medewerker meldde een situatie waarin een collega van een andere culturele achtergrond werd genegeerd tijdens een vergadering, wat de indruk wekte dat zijn input minder belangrijk werd geacht. Dit soort ervaringen versterkt het idee dat inclusiviteit binnen de organisatie onderontwikkeld is.

Reflectie:

Wat betekent inclusiviteit voor u op de werkvloer?

Bevindingen: Voor veel medewerkers betekent inclusiviteit dat iedereen gehoord en gerespecteerd wordt, ongeacht functie, achtergrond of overtuiging. Echter, verschillende medewerkers gaven aan dat zij zich niet altijd vrij voelen om hun mening te uiten, vooral wanneer hun perspectief afwijkt van de heersende opvattingen binnen de organisatie. Dit draagt bij aan een gevoel van uitsluiting en gebrek aan respect.

Quote:

"Inclusiviteit betekent voor mij dat ik me veilig voel om mijn mening te geven, zelfs als die afwijkt van die van de rest. Dat is nu helaas niet altijd het geval."

Preventie:

Welke initiatieven zouden kunnen bijdragen aan een inclusievere werkcultuur?

Bevindingen: Medewerkers hebben verschillende suggesties aangedragen om de inclusiviteit binnen de organisatie te verbeteren. Een veelvoorkomend voorstel is het organiseren van workshops of trainingen over diversiteit en inclusiviteit, om bewustwording te vergroten en te zorgen voor een werkcultuur waarin iedereen zich welkom voelt. Dan zou ook de vorm van humor besproken kunnen worden en de wijze van communicatie en gedrag. Ook werd geopperd dat leidinggevendenden een meer actieve rol kunnen spelen in het bevorderen van inclusiviteit door diverse perspectieven te omarmen en te stimuleren. Om zo ook de geleerden beter te sluiten na de ontstane situatie na de brandbrief waarbij niet iedereen deze had ondertekent. Ook de niet ondertekenaars moeten zich veilig voelen, maar deze voelen zich nog niet allemaal veilig.

Quote:

"We zouden echt baat hebben bij trainingen over hoe we inclusiviteit op de werkvloer kunnen bevorderen. Het is belangrijk dat iedereen zich gehoord en gerespecteerd voelt."

Een ander voorstel was om meer aandacht te besteden aan het creëren van een veilige ruimte waar iedereen vrijuit kan spreken zonder angst voor repercussies.

Risico:

Hoe heeft u gezien dat inclusiviteit of diversiteit prioriteit krijgt in team-interacties?

Bevindingen: Veel medewerkers hebben aangegeven dat diversiteit en inclusiviteit binnen teams niet als prioriteit werden gezien in de oude situatie. In sommige gevallen werd zelfs melding gemaakt van subtiele vormen van uitsluiting, waarbij bepaalde teamleden stelselmatig minder ruimte kregen om hun mening te geven. Dit heeft geleid tot frustratie en een gevoel van vervreemding bij sommige medewerkers, vooral degenen met een minderheidsperspectief.

Quote:

"Er is weinig ruimte voor verschillende meningen. Als je niet in de meerderheid valt met je opvattingen, voel je je soms genegeerd."

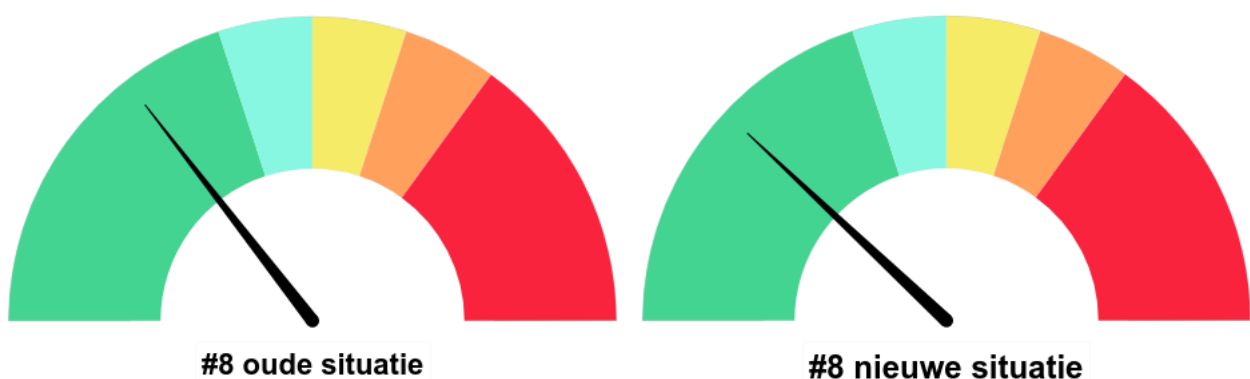
Quote:

"In de oude situatie voel ik me vaak geremd om dingen te zeggen als het gaat om de inhoud, onderwerpen die we zouden kunnen behandelen. "Nu wordt mijn creativiteit veel meer gestimuleerd en benut nu ik de vrijheid meer krijg."

Daarnaast werd door meerdere geïnterviewden opgemerkt dat er weinig tot geen diversiteit in meningen was binnen de leidinggevende lagen van de organisatie, wat een verdere belemmering vormde voor het creëren van een inclusieve cultuur. Hiermee verwees men naar een opgelegde uniformiteit vanuit de voorzitter.

Stelling 8:

"Er is geen sprake van antisemitisme binnen de organisatie."



Er zijn twee meldingen gedaan van mogelijke uitingen van antisemitisme in de interviews. Bij nadere beschouwing bleek dat de incidenten vooral het gevolg waren van verschillen in perceptie, interpretatie of ongepaste humor, zonder dat er sprake was van diepgewortelde antisemitische denkbeelden of opzettelijke intenties. Hoewel de meldingen aanvankelijk als kwetsend en antisemitisch kunnen worden ervaren, liet een diepgaandere analyse zien dat er geen bewuste antisemitische motieven aanwezig zijn. Er werden geen ideologieën of opvattingen geconstateerd die zouden wijzen op antisemitische overtuigingen binnen de journalistieke context. Medewerkers benadrukken de noodzaak van een duidelijk meldingsbeleid en preventieve maatregelen zoals trainingen over diversiteit en inclusie. Het creëren van een veilige omgeving voor meldingen is essentieel om discriminatie aan te pakken.

Quote:

"We hebben echt trainingen nodig over wat antisemitisme is, zodat iedereen begrijpt wat wel en niet kan. De leiding moet duidelijke grenzen stellen."

Conclusie Thema 5:

De cultuur binnen Ongehoord Nederland wordt door veel medewerkers ervaren als inclusief of respectvol ten aanzien van diversiteit. Er was echter weinig specifieke aandacht voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving, wat soms leidde tot een gevoel van uitsluiting en gebrek aan respect bij sommige medewerkers. Er is behoefte aan concrete stappen, zoals het organiseren van workshops over inclusiviteit en het stimuleren van diverse perspectieven binnen teams. Het creëren van een veilige omgeving waarin medewerkers vrijuit hun mening kunnen geven, zou een belangrijke stap zijn om de werkcultuur te verbeteren en inclusiviteit te bevorderen bij afwijkende standpunten om deze ook in te brengen bij de programmering. Men doelt bij diversiteit dan specifiek meer op ruimte in het aandragen van andere topics. Diversiteit gaat over het erkennen en waarderen van verschillen tussen mensen, ongeacht hun achtergrond, zoals geslacht, leeftijd, cultuur, ervaring, religie of sociaal-economische status. Hier is geen enkele misvatting over in deze organisatie.

Maar het concept gaat verder dan enkel demografische kenmerken en omvat ook variaties in perspectieven, denkstijlen, en talenten. En juist op dat vlak ervoer de overgrote meerderheid niet de benodigde ruimte. De geschorste voorzitter - hoofdredacteur heeft "unembedded" journalistiek expliciet benoemd als uitgangspunt van de omroep in de statuten, maar handelt nu zelf als een hoofdredacteur die de vrijheid van andere redacteurs beperkt door selectief te bepalen welke nieuwsitems wel en niet behandeld mochten worden.

In de redactie gaf men aan kan diversiteit bijvoorbeeld betekenen dat er verschillende stemmen en ervaringen vertegenwoordigd zijn in het nieuws, wat zorgt voor een breder en genuanceerder beeld van de samenleving. In de journalistiek kan diversiteit verder gaan dan respect voor verschillende opvattingen.

Het kan ook betrekking hebben op verschillende journalistieke stijlen, aanpakken of invalshoeken en die ruimte ervaart men nu aanzienlijk meer in de nieuwe situatie na het vertrek van de voorzitter - hoofdredacteur. Zo kan een divers team van journalisten niet alleen bijdragen aan het voorkomen van eenzijdige berichtgeving, maar ook aan het vinden van nieuwe, onderbelichte verhalen en invalshoeken.

Het beschikbare potentieel wordt nu beter benut door de eindredacteur. Diversiteit staat nu ook voor een verscheidenheid aan specialisaties, ervaring in verschillende vakgebieden, en het vermogen om complexe thema's vanuit verschillende hoeken te benaderen.

De soms afgedwongen uniformiteit in de oude situatie belemmerde zo de diversiteit in het redactieteam. Nu is er meer ruimte en respect voor verschillende opvattingen, maar ook het

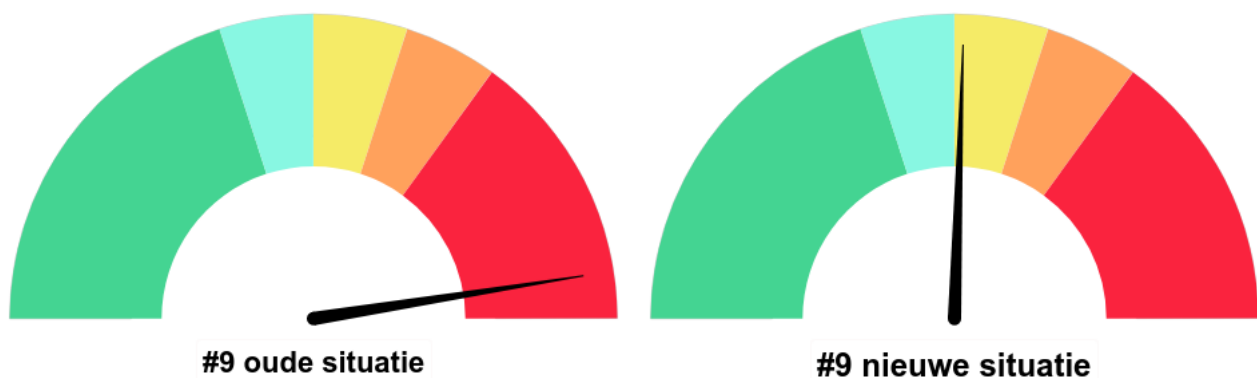
streven naar een rijker en veelzijdiger journalistiek landschap, waar verschillende vormen van kennis en ervaring samenkomen om een completer beeld van een specifiek item te schetsen.

Uit de bevindingen blijkt dat de gemelde incidenten geen bewuste antisemitische intenties of denkbeelden bevatten, maar dat een duidelijk meldingsbeleid en aanvullende trainingen op het gebied van diversiteit en inclusie noodzakelijk zijn om een veilige werkomgeving te waarborgen.

Thema 6: Personeelsbeleid en Transparantie

Stelling 9:

"Er is transparantie in het proces van personeelsbeslissingen zoals promoties of ontslagen en aannamebeleid."



Verdieping:

Heeft u een ervaring waarin een personeelsbeslissing duidelijk werd uitgelegd?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat er een gebrek was aan transparantie in personeelsbeslissingen binnen Ongehoord Nederland. Medewerkers gaven aan dat promoties, ontslagen, en aanstellingen vaak zonder duidelijke communicatie plaatsvonden, wat tot frustratie en wantrouwen leidde. Er werd vaak pas achteraf gecommuniceerd, en de redenen voor bepaalde personeelsbeslissingen bleven onduidelijk.

Quote:

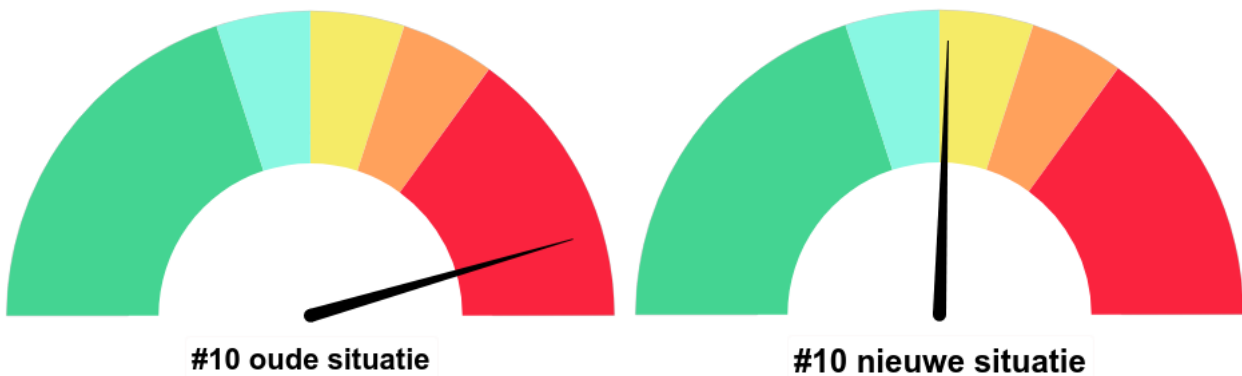
"We hoorden pas later dat een collega was gepromoveerd, zonder uitleg over waarom juist hij de promotie had gekregen. Het voelt willekeurig."

Voorbeeld:

Een medewerker gaf aan dat de dochter van een van de voormalige bestuurders een prominente rol kreeg zonder dat dit duidelijk werd onderbouwd of gecommuniceerd. Sterker nog betrokkene werd ontheven van een aantal taken die werden overgedragen aan de collega die promotie kreeg. Feitelijk betekende dit degradatie in functie voor de ander. Dit roept vragen op over het proces achter de promotie en het beleid rondom aanstellingen binnen de organisatie voor het op non-actief stellen van de voorzitter.

Stelling 10:

"Het personeelsbeleid is rechtvaardig en consistent voor alle medewerkers."



Reflectie:

Hoe beïnvloedt de manier waarop deze beslissingen worden genomen uw vertrouwen in de organisatie?

Bevindingen: Medewerkers hebben aangegeven dat het gebrek aan transparantie in personeelsbeslissingen in het verleden hun vertrouwen in de organisatie en het management negatief heeft beïnvloedt. Het gevoel dat promoties en ontslagen zonder duidelijke criteria plaatsvonden, zorgde voor een gevoel van onzekerheid en onrechtvaardigheid. Dit belemmerde de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers.

Quote:

"Als je niet weet waarom iemand wordt ontslagen of gepromoveerd, dan ga je jezelf afvragen of jij de volgende bent. Het maakt je onzeker."

Preventie:

Wat zou de organisatie kunnen doen om transparanter te zijn over personeelsbeslissingen?

Bevindingen: Medewerkers hebben verschillende voorstellen gedaan om meer transparantie te creëren rond personeelsbeslissingen. Een suggestie is om duidelijke criteria te hanteren voor promoties en deze met het hele team te delen. Daarnaast wordt het aanbevolen om open gesprekken te voeren met betrokkenen, zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn en waarom bepaalde beslissingen worden genomen. Medewerkers willen meer inspraak en duidelijkere communicatie vanuit het bestuur.

Quote:

"Duidelijke criteria voor promoties en ontslagen zouden veel onzekerheid wegnemen. Het zou goed zijn als we begrijpen waarom iemand een stap hogerop komt."

Een ander idee was het organiseren van regelmatige feedbacksessies waarin het personeel kan bespreken hoe ze de besluitvorming ervaren, zodat er meer transparantie en dialoog ontstaat over deze kwesties.

Risico:

Hoe heeft u gezien dat personeelsbeslissingen werden gecommuniceerd aan de betrokkenen?

Bevindingen: Meerdere medewerkers meldden dat personeelsbeslissingen vaak via informele kanalen of via de "wandelgangen" bekend werden gemaakt, wat leidde tot verwarring en geruchten. In sommige gevallen hoorden medewerkers pas achteraf via andere collega's dat er een verandering had plaatsgevonden, zonder officiële communicatie vanuit het bestuur.

Quote:

"Ik hoorde van een collega dat iemand was ontslagen, maar er was niets over gecommuniceerd door het management. Het leek alsof ze het geheim wilden houden."

Dit gebrek aan duidelijke communicatie droeg bij aan een cultuur van wantrouwen en onzekerheid. Het ontbreken van een formeel en transparant proces voor personeelsbeslissingen leidde tot gevoelens van oneerlijkheid en onvrede binnen het team in de oude situatie.

Conclusie Thema 6:

Transparantie in personeelsbeslissingen is een groot aandachtspunt binnen Ongehoord Nederland. Er is een breed gevoeld gebrek aan communicatie rondom promoties, aanstellingen en ontslagen, wat bij medewerkers leidt tot onzekerheid, wantrouwen en frustratie. De afwezigheid van duidelijke criteria in het verleden en open gesprekken over personeelsbeslissingen ondermijnt het vertrouwen in de organisatie en het bestuur. De wijze waarop de communicatie en transparantie met betrekking tot de functie-invulling van de eindredacteur is verlopen, is zeer positief ontvangen. Het introduceren van formele en transparante processen voor personeelsbeslissingen, gecombineerd met regelmatige communicatie, zou het vertrouwen verder kunnen herstellen en de betrokkenheid van medewerkers vergroten.

Thema 7: Professionele Ontwikkeling

Stelling 11:

"Ik krijg voldoende mogelijkheden om mij professioneel te ontwikkelen binnen de organisatie."



Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat de meeste medewerkers vóór de wisseling van twee bestuursleden ontevreden waren over de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling binnen de organisatie. Een derde van het personeelsbestand gaf een score van 4 of 5, wat betekent dat ze zich niet gesteund voelden in hun ontwikkeling in de oude situatie. Na de wisseling van twee bestuursleden en de wijzigingen binnen de eindredactie is een verbetering geconstateerd, met

verhoogde aandacht voor trainingen, cursussen en talentmanagement; dit blijft echter een aandachtspunt voor verdere optimalisatie.

Verdieping:

Kunt u een voorbeeld noemen van een ontwikkelingskans die u heeft gekregen?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat er weinig georganiseerde kansen waren voor persoonlijke en professionele groei in het verleden. Er waren weinig workshops of trainingen beschikbaar, en wanneer er wel trainingen werden aangeboden, was dit vaak beperkt tot specifieke afdelingen. Een medewerker gaf het voorbeeld dat ze herhaaldelijk om coaching vroeg maar dit nooit kreeg:

Quote:

"Ik heb een aantal keer gevraagd om meer begeleiding, maar er werd nooit iets georganiseerd. Het voelde alsof er geen ruimte was voor persoonlijke groei."

Reflectie:

Hoe belangrijk is professionele ontwikkeling voor uw motivatie en werktevredenheid?

Bevindingen: De meerderheid van de medewerkers benadrukte dat professionele ontwikkeling cruciaal is voor hun motivatie en werktevredenheid. Velen voelden zich beperkt in hun carrièrekansen en waren bang dat ze niet zouden kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Dit leidde tot gevoelens van frustratie en demotivatie.

Preventie:

Wat kan de organisatie doen om meer ontwikkelingsmogelijkheden te bieden?

Bevindingen: Medewerkers suggereerden dat de organisatie meer systematische trainingen, coaching en mentorprogramma's zou kunnen aanbieden. Ook werd genoemd dat er meer aandacht moet zijn voor persoonlijke groeiplannen, waarin doelen worden gesteld en er regelmatig evaluaties plaatsvinden. Eén medewerker gaf aan dat meer interne mobiliteit en de mogelijkheid om te leren van andere (afdelingen) zou helpen:

Quote:

"Ze zouden moeten investeren in trainingen die breed beschikbaar zijn, niet alleen voor de favorieten. Iedereen zou de kans moeten krijgen om te groeien."

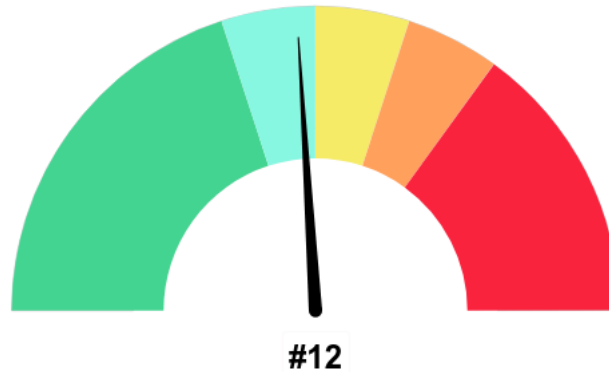
Conclusie thema 7:

De mogelijkheden voor professionele ontwikkeling werden vóór het vertrek van twee bestuursleden als onvoldoende beschouwd, en na hun vertrek is er meer aandacht gekomen voor permanente educatie. Desondanks blijft dit een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. Meer structurele kansen voor training en groei zijn nodig om de motivatie en het werkplezier van medewerkers te verhogen.

Thema 8: Leiderschap en Vertrouwen

Stelling 12:

"Ik heb vertrouwen in de leiderschaps capaciteiten van het huidige managementteam."



Verdieping:

Kunt u een specifieke beslissing van het huidige management beschrijven die uw vertrouwen heeft versterkt of verminderd?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat het vertrouwen in het huidige management aan het groeien is. Een deel van de medewerkers waardeert het nieuwe management om de grotere transparantie en het vermogen om open communicatie te bevorderen, terwijl anderen nog tijd nodig hebben om volledig vertrouwen te ontwikkelen. De inzet van het management, zoals de rondgang van de bestuursleden, wordt als zeer constructief gezien. Dit vertrouwen is vaak gerelateerd aan persoonlijke ervaringen met specifieke leiderschapsbeslissingen. Hoewel het nieuwe management duidelijke stappen zet om de organisatiecultuur verder te versterken, is er nog ruimte voor verbetering in de communicatie rondom bepaalde beslissingen.

Quote:

"Sinds de komst van het nieuwe management is er meer transparantie, maar sommige beslissingen zijn nog steeds niet goed onderbouwd of uitgelegd."

Reflectie:

Hoe voelt u zich over de leiderschapsstijl van het huidige managementteam?

Bevindingen: Veel medewerkers merken een positieve verandering in de leiderschapsstijl van het huidige management ten opzichte van het vorige team. Het huidige bestuur toont meer aandacht voor feedback en streeft naar een grotere toegankelijkheid voor medewerkers. Er zijn nog aandachtspunten, zoals het bieden van structurele ondersteuning en het waarborgen van consistentie in leiderschapsstijl, met name op het gebied van het correct afhandelen van arbeidscontracten. Desondanks is de intentie om verbeteringen door te voeren duidelijk zichtbaar. Gezien de eerdere uitdagingen binnen de organisatie, wordt deze positieve ontwikkeling door het nieuwe bestuur als een belangrijke prestatie erkend en vormt het een solide basis voor verdere groei en professionalisering.

Quote:

"Het nieuwe management is wel beter in communicatie, maar ik zou graag zien dat ze consistentier zijn in hoe ze met problemen omgaan."

Voorbeeld:

Meerdere medewerkers beschreven situaties in de oude situatie waarin er steun werd beloofd tijdens drukke periodes, maar dat die steun vervolgens niet werd waargemaakt. Dit leidde tot een gevoel van frustratie en wantrouwen bij het personeel, ondanks de aanvankelijke intentie van het management om de werkdruk te verlichten.

Preventie:

Welke veranderingen zou u graag zien in de manier waarop leiderschap momenteel wordt uitgevoerd?

Bevindingen: Medewerkers hebben verschillende suggesties gedaan om het leiderschap binnen de organisatie te verbeteren. Een veelgenoemde suggestie is dat het management meer proactief moet zijn in het aanpakken van problemen en het nemen van verantwoordelijkheid voor beslissingen. Want dat ontbrak in de oude situatie veelal. Daarnaast zouden leiders meer betrokken moeten zijn bij de dagelijkse gang van zaken en actiever moeten luisteren naar de zorgen van het personeel.

Quote:

"Het zou helpen als het management meer aanwezig is en niet alleen in crisissituaties opduikt. We willen meer betrokkenheid zien in het dagelijkse werkproces."

Medewerkers pleiten ook voor regelmatigere feedbacksessies waarin zowel positieve als negatieve feedback kan worden gedeeld, om zo de communicatie en samenwerking tussen management en personeel te verbeteren.

Risico:

Hoe beïnvloedt machtsmisbruik of de angst hiervoor uw werkrelaties en vertrouwen in het management?

Bevindingen: Enkele medewerkers ervaren nog steeds een perceptie van machtsmisbruik of angst voor represailles, wat mogelijk voortkomt uit eerdere ervaringen binnen de organisatie. Een enkeling houdt nog vast aan de oude leiding en tonen terughoudendheid tegenover het nieuwe leiderschap, zelfs wanneer nu de nieuwe leiding positieve veranderingen doorvoert, wat wijst op een duidelijk patroon van residuele loyaliteit. Vooral in de overgang van het oude naar het nieuwe bestuur was er een blijvende angst dat openlijk kritiek leveren op leiderschapsbeslissingen kan leiden tot negatieve gevolgen voor hun loopbaan. We hebben vastgesteld dat bij enkelen het gevoel dat men de oude leiding "laat vallen" en de terughoudendheid om vertrouwen uit te spreken in het nieuwe management vaak voortkwam uit psychologische weerstand of overdrachtsloyaliteit. Waarbij de overgangsfase gepaard gaat met emotionele conflicten en onzekerheid. Het was daarom een verstandig besluit van de RvT om een toezegging te doen dat er geen ontslagen zouden vallen. Wanneer er lange tijd een angstcultuur heeft geheerst onder een specifieke leider, in dit geval de op non actief gestelde voorzitter, en een deel van het oud bestuur kan de impact daarvan diepgeworteld raken in de organisatie.

Zelfs nadat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur die deze cultuur het meest heeft toegepast is vertrokken, kunnen er verschillende redenen zijn waarom de cultuur van wantrouwen en angst blijft bestaan, en waarom het nieuwe bestuur niet direct wordt vertrouwd. Cultuurverandering is een traag proces. Hoewel de voorzitter is geschorst, zijn veel van de structuren, processen en gedragsnormen die onder hem zijn opgebouwd mogelijk deels nog aanwezig. Het nieuwe bestuur en eind- en hoofdredacteur hebben tijd nodig deze cultuur om te zetten. En een aantal medewerkers wil weten of dat het nieuwe bestuur krachtig genoeg is om de cultuur echt te

veranderen. Ze hebben mogelijk tijd nodig om te zien dat het nieuwe bestuur daadwerkelijk anders handelt en de veiligheid en betrokkenheid van medewerkers voorop heeft staan.

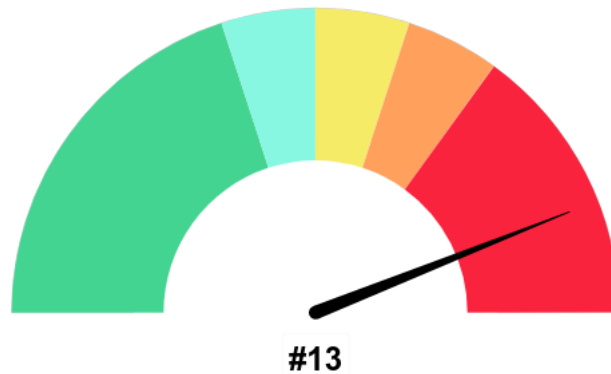
Dit gevoel van angst ondermijnt deels het vertrouwen in het huidige bestuur en eindredacteurschap en zorgt ervoor dat medewerkers terughoudend zijn om hun zorgen te delen.

Quote:

"Ik voel me nog steeds niet vrij om mijn mening te uiten, uit angst dat het me mijn baan kan kosten. Die angst zit er gewoon in, zelfs met het nieuwe management."

Stelling 13:

"Ik had vertrouwen in het leiderschap van het vorige management dat op non-actief is gesteld."



De meerderheid van de medewerkers scoorde hun vertrouwen in het vorige bestuur laag, met een gemiddelde score van 4 of 5 (mee oneens tot helemaal mee oneens). Dit wijst op een breed gedeeld wantrouwen in de leiderschapsstijl en beslissingen van het vorige bestuur.

Verdieping:

Kunt u een specifieke beslissing van het vorige managementteam beschrijven die uw vertrouwen heeft versterkt of verminderd?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat veel medewerkers hun vertrouwen in het vorige bestuursvoorzitter verloren door bepaalde autoritaire en on-transparante beslissingen. Een veelgenoemd voorbeeld was het gebrek aan communicatie bij belangrijke veranderingen binnen de organisatie. Een medewerker beschreef hoe een ingrijpende reorganisatie werd doorgevoerd zonder inspraak of uitleg aan het personeel:

Quote:

"Er was geen overleg of duidelijke uitleg over de redenen achter de reorganisatie. Het werd gewoon doorgevoerd en we moesten ons aanpassen. Dat voelde alsof we er niet toe deden."

Daarnaast gaven meerdere medewerkers aan dat het vorige bestuur moeilijk toegankelijk was en nauwelijks luisterde naar feedback, wat hun vertrouwen verder ondermijnde:

Quote:

"We werden nooit gehoord. Beslissingen werden boven ons hoofd genomen, zonder rekening te houden met de impact op ons werk."

Reflectie:

Hoe voelde u zich over de leiderschapsstijl van het vorige managementteam?

Bevindingen: De overgrote meerderheid van de medewerkers gaf aan dat ze zich ongemakkelijk voelden bij de leiderschapsstijl van het vorige bestuur. De stijl werd vaak omschreven als controlerend, autoritair, en zonder aandacht voor de menselijke kant van leidinggeven. Medewerkers voelden zich vaak niet gezien of gehoord, wat leidde tot ontevredenheid en een gebrek aan vertrouwen.

Quote:

"Het vorige management gaf ons het gevoel dat onze mening er niet toe deed. Er was geen ruimte voor dialoog, alleen bevelen die we moesten volgen."

Verschillende medewerkers gaven ook aan dat de sfeer van controle en angst hen demotiveerde en hen het gevoel gaf constant op hun hoede te moeten zijn.

Preventie:

Wat kunt u zeggen over de verschillen tussen het huidige en het vorige leiderschap in termen van vertrouwen en stijl?

Bevindingen: Hoewel veel medewerkers aangaven dat er nog werk aan de winkel is onder het nieuw aangestelde bestuur, merkte een groot deel van hen wel verbeteringen op. Met name in het gehoord, gekend en gezien zijn. En in de meer redactionele vrijheid. Het nieuwe leiderschap inclusief mediadirecteur lijkt toegankelijker en meer bereid tot dialoog, hoewel sommigen nog steeds kritisch zijn over de tempo van uitvoering van de veranderingen. Andere medewerkers gaven aan dat ze hopen op een verdere verschuiving naar een inclusievere leiderschapsstijl waarin medewerkers een stem hebben en waar transparantie centraal staat:

Quote:

"We zien wel dat er een verandering is, maar er moet nog veel gebeuren voordat we echt vertrouwen hebben in het nieuwe management."

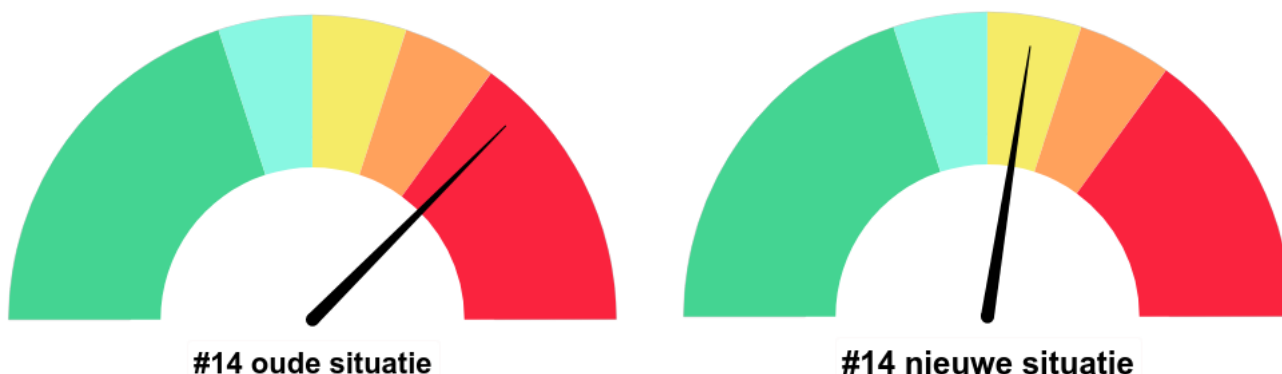
Conclusie Thema 8:

Het vertrouwen in het huidige bestuur van Ongehoord Nederland is duidelijk verbeterd ten opzichte van het vorige bestuur, met name door meer open communicatie en een toegankelijker leiderschapsstijl. Toch blijft er onzekerheid onder een beperkte groep medewerkers, vooral rondom de transparantie van beslissingen. Medewerkers pleiten voor meer betrokkenheid en consistentie van beleid van het bestuur, evenals meer duidelijkheid en uitleg bij beslissingen. De angstcultuur van het vorige bestuur (hoofdzakelijk door geschorste voorzitter – hoofdredacteur) heeft op sommigen een blijvend effect op het vertrouwen en de bereidheid van medewerkers om hun mening te uiten. Om deze negatieve erfenis te doorbreken, moet het huidige bestuur proactief blijven werken aan vertrouwen, openheid en dialoog. En heeft door haar optreden gezien de staat enorm veel vertrouwen gewonnen.

Thema 9: Werk-Privébalans en Welzijn

Stelling 14:

"Er is een gezonde balans tussen werk en privé binnen de organisatie."



Kunt u een voorbeeld geven van hoe de organisatie helpt om werk-privébalans te bevorderen?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat de werk-privébalans binnen Ongehoord Nederland een terugkerend probleem is. Veel medewerkers gaven aan dat de organisatie weinig structurele aandacht heeft voor een gezonde balans tussen werk en privé in de oude situatie. Vooral tijdens drukke periodes, zoals verkiezingen of speciale uitzendingen, voelen medewerkers zich genoodzaakt om overuren te maken, wat hun privéleven negatief beïnvloedt. Er zijn enkele verbeteringen zichtbaar onder het huidige bestuur, zoals flexibele werkuren en meer ruimte voor het aangeven van persoonlijke grenzen, maar deze worden nog niet door iedereen als voldoende ervaren.

Quote:

"Tijdens de verkiezingsperiode was het bijna onmogelijk om tijd voor mezelf of mijn familie vrij te maken. Het voelde alsof ik altijd beschikbaar moest zijn."

Reflectie:

Hoe voelt u zich over uw huidige werk-privébalans?

Bevindingen: De overgrote meerderheid van de medewerkers ervaart hun werk-privébalans als uit balans, vooral tijdens piekperiodes. Er is het gevoel dat het werk vaak de overhand neemt en dat er weinig ruimte is om rust te nemen. Dit leidt tot een verhoogde kans op burn-out en langdurige stress bij medewerkers. Er is nu waardering voor de flexibiliteit die het huidige bestuur en eindredacteur biedt, maar dit moet nog structureel ingebed worden in de organisatie. De personeelsleden ervaren nu meer een persoonlijke benadering en begrip voor hun persoonlijke omstandigheden en waarderen de inzet die inmiddels gepleegd is.

Quote:

"Het werk loopt altijd uit, en de verwachting is dat we beschikbaar blijven, zelfs als dat betekent dat we persoonlijke verplichtingen moeten overslaan."

Voorbeeld:

Een medewerker vertelde hoe ze meermaals haar privéafspraken moest afzeggen in het verleden vanwege onverwachte werkverplichtingen die buiten de reguliere werktijden vielen. Ze ervoer dit

als een chronisch probleem, dat haar motivatie en welzijn op de lange termijn negatief beïnvloedde.

Preventie:

Wat kan de organisatie doen om de werk-privébalans van medewerkers te verbeteren?

Bevindingen:

Medewerkers geven aan dat er een meer structurele benadering nodig is om werk-privébalans te verbeteren. Suggesties zijn onder andere het invoeren van duidelijke richtlijnen voor werkuren, betere planning tijdens drukke periodes en het creëren van een cultuur waarin overwerken niet de norm is. Een ander voorstel is om rustdagen en compensatie uren vooraf in te plannen wanneer er intensieve weken aankomen.

Quote:

"Er moet meer aandacht komen voor het plannen van werkzaamheden. Het lijkt alsof alles altijd ad hoc gaat, zonder dat we weten wat er van ons verwacht wordt."

Voorbeeld:

Een medewerker stelde voor om vaste communicatiekanalen en procedures te implementeren voor wanneer overwerk noodzakelijk is, zodat medewerkers hun privéleven beter kunnen plannen en werkdruk minder onverwacht optreedt.

Risico:

Hoe beïnvloedt werkdruk uw welzijn en productiviteit op de lange termijn?

Bevindingen: De continue hoge werkdruk had een langdurig negatief effect op het welzijn van medewerkers. Veel medewerkers rapporteren symptomen van stress en overbelasting, en sommigen geven aan dat ze zich mentaal uitgeput voelen door het gebrek aan balans. En dat ze blij zijn dat daar nu wat ontlasting in lijkt te zijn gekomen. Dit heeft ook invloed op hun productiviteit, waarbij sommigen minder creatief en effectief zijn vanwege de constante druk. De lange werkdagen en onvoorspelbare werkschema's droegen bij aan een cultuur van overwerken in de oude situatie, wat niet alleen de productiviteit, maar ook de motivatie van medewerkers schaadde.

Quote:

"Soms ben ik mentaal zo uitgeput door de werkdruk dat ik gewoon niet meer scherp kan denken. Het heeft effect op mijn werk en op mijn leven buiten het werk."

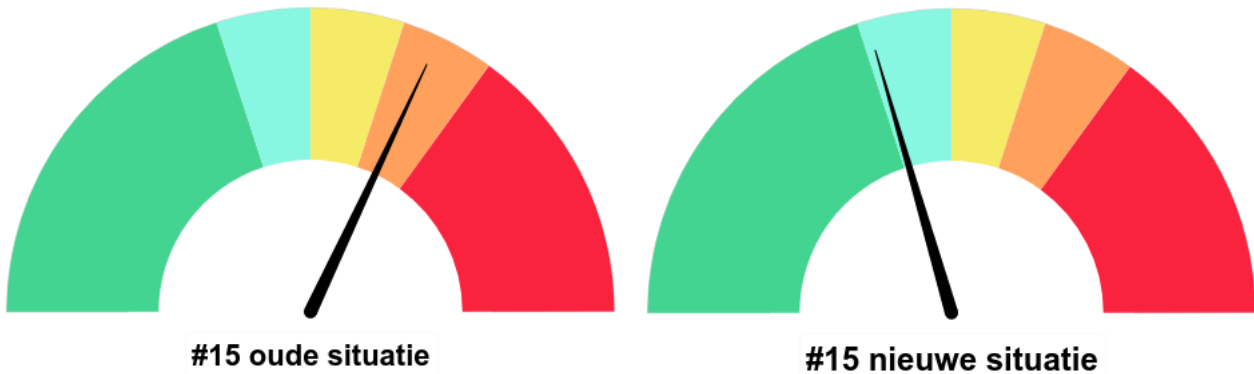
Conclusie Thema 9:

Binnen Ongehoord Nederland zijn er al stappen gezet om de werk-privébalans te verbeteren, zoals het bieden van meer flexibiliteit in werktijden en een open dialoog over werkdruk. Deze inspanningen beginnen hun vruchten af te werpen, maar er is nog ruimte voor verdere ontwikkeling. Vooral tijdens piekperiodes blijft het een uitdaging om de balans te bewaken. Door de focus te blijven leggen op rust en herstel, kan het management een cultuur bevorderen waarin het welzijn van medewerkers centraal staat en hun productiviteit optimaal ondersteund wordt.

Thema 10: Waardering en Erkenning

Stelling 15:

"Ik voel me gewaardeerd en erkend voor het werk dat ik doe binnen de organisatie."



Verdieping:

Kunt u een situatie beschrijven waarin u zich gewaardeerd voelde voor uw werk?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat de meeste medewerkers binnen Ongehoord Nederland zich niet gewaardeerd of erkend voelen voor hun inzet in de oude situatie. Veel respondenten geven aan dat waardering vanuit het management vaak ontbrak, en dat positieve feedback zeldzaam was. Terwijl negatieve feedback snel werd gegeven, was er weinig ruimte voor erkenning van prestaties. Dit droeg bij aan een gevoel van demotivatie onder medewerkers, vooral in tijden van hoge werkdruk.

Quote:

"Het voelt vaak alsof het enige dat opvalt, de fouten zijn die we maken. Complimenten of waardering voor wat goed gaat, horen we zelden."

Voorbeeld:

Een medewerker gaf aan dat, na een zeer succesvolle campagne waarbij hij vele overuren maakte, er nauwelijks waardering werd uitgesproken. In plaats van erkenning voor de extra inspanning, kreeg hij juist kritiek op een klein detail dat niet goed was afgehandeld. Dit demotiveerde hem en liet hem voelen dat zijn inzet niet werd gewaardeerd.

Reflectie:

Hoe beïnvloedt het al dan niet gewaardeerd voelen uw motivatie?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat het gebrek aan erkenning en waardering een negatief effect heeft op hun motivatie en betrokkenheid bij de organisatie. Zonder regelmatige positieve feedback voelen medewerkers zich minder gemotiveerd om extra inspanningen te leveren of zich in te zetten voor verbeteringen. Dit gebrek aan erkenning zorgde ervoor dat medewerkers zich minder betrokken voelden bij hun werk en de organisatie.

Quote:

"Als ik het gevoel heb dat niemand mijn werk waardeert, vraag ik me soms af waarom ik zo hard mijn best doe."

Preventie:

Wat kan de organisatie doen om medewerkers zich meer gewaardeerd te laten voelen?

Bevindingen: Medewerkers suggereren dat regelmatige positieve feedback en erkenning essentieel zijn voor hun motivatie. Het zou de organisatie ten goede komen om een cultuur van erkenning te ontwikkelen waarin successen, zowel groot als klein, regelmatig worden benoemd. Formele erkennungssystemen, zoals 'medewerker van de maand', kunnen bijdragen aan een gevoel van waardering. Daarnaast kan het helpen als leidinggevenden vaker persoonlijk en informeel hun waardering uitspreken.

Quote:

"Een simpel 'goed gedaan' kan zoveel verschil maken in hoe we ons voelen over ons werk."

Risico:

Hoe wordt waardering binnen de organisatie geuit, en hoe kunt u hierin verbetering zien?

Bevindingen: Er bleek weinig structuur te zijn rondom het uiten van waardering en erkenning binnen Ongehoord Nederland. Medewerkers gaven aan dat positieve feedback vaak incidenteel was en afhankelijk van de leidinggevende. Hierdoor voelde de ene medewerker zich wel erkend, terwijl de ander structureel het gevoel had dat zijn werk onopgemerkt blijft. Dit gebrek aan consistentie zorgde voor gevoelens van frustratie en ongelijkheid binnen teams.

Quote:

"Sommige managers geven regelmatig feedback, maar er zijn ook afdelingen waar je nooit iets positiefs hoort."

Voorbeeld:

Een medewerker gaf aan dat het team van een collega regelmatig werd geprezen voor hun werk, terwijl haar eigen team, dat even hard werkte, nooit erkenning kreeg. Dit creëerde een gevoel van ongelijkheid en frustratie binnen de organisatie, wat de samenwerking tussen teams negatief beïnvloedde. En dit verklaart deels waarom niet alle betrokkenen uitsluitend negatief waren over de optredens van met name de geschorste voorzitter. Een medewerker omschreef het als volgt:

Quote:

"Persoonlijk ondervond ik geen directe problemen met de voorzitter, maar ik was getuige van hoe hij regelmatig tegen anderen tekeer ging, hen negeerde of buitensloot. Dit was voor mij de reden om de brandbrief te ondertekenen; niet omdat ik er persoonlijk hinder van ondervond, maar omdat ik zag dat anderen erdoor werden geraakt. Dat wens je niemand toe."

Conclusie Thema 10:

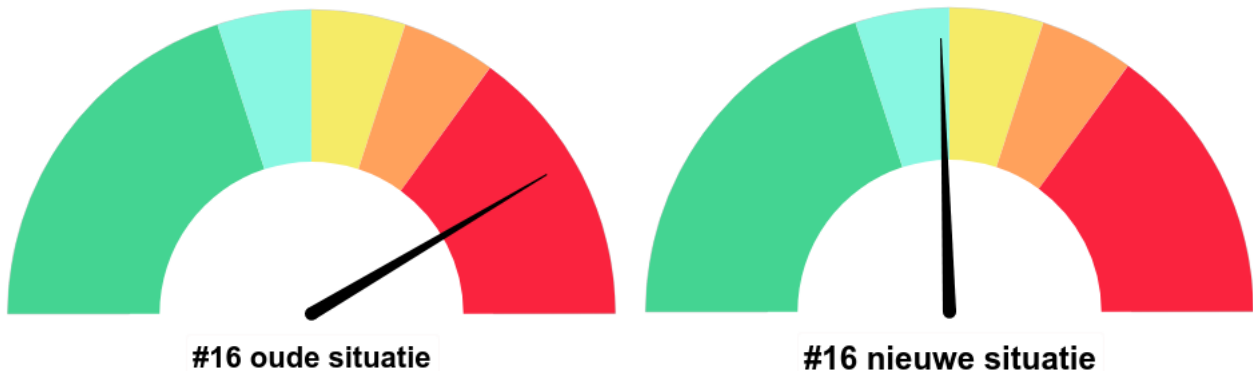
Waardering en erkenning bleken een groot gemis te zijn binnen Ongehoord Nederland. Het gebrek aan positieve feedback leidde tot demotivatie en frustratie onder medewerkers, en dit had een negatief effect op hun betrokkenheid en inzet. Hoewel sommige leidinggevenden wel sporadisch erkenning toonden, ontbrak er een structurele benadering voor waardering binnen de organisatie. Medewerkers suggereren dat een cultuur van regelmatige feedback en erkenning kan bijdragen aan een positievere werkomgeving en een betere motivatie. Op dit vlak ervaren medewerkers inmiddels meer erkenning en waardering, dankzij de inspanningen van het management om een cultuur van positieve feedback en structurele waardering te bevorderen. Het bieden van meer redactionele vrijheid wordt daarbij ook gezien als een positieve vorm van waardering, omdat het aantoont dat de inbreng van medewerkers wordt gewaardeerd en gerespecteerd. Ongehoord

Nederland zou kunnen overwegen om formele systemen in te voeren om waardering te uiten, en leidinggevendenden aan te moedigen vaker persoonlijk hun waardering voor het werk van hun teams uit te spreken.

Thema 11: Conflictoplossing

Stelling 16:

"De organisatie gaat goed om met conflicten tussen medewerkers."



Verdieping:

Kunt u een situatie beschrijven waarin een conflict werd opgelost?

Bevindingen: Uit de interviews bleek dat conflicten binnen Ongehoord Nederland zelden goed worden opgelost. Medewerkers gaven aan dat er geen duidelijk gestructureerd proces is voor conflicthantering en dat leidinggevendenden vaak niet proactief optreden. Vaak werden conflicten genegeerd of stilgehouden, wat leidde tot escalatie. Dit creëerde een werkomgeving waarin medewerkers zich onveilig voelen om problemen aan te kaarten.

Quote:

"Er is eigenlijk nooit een officiële procedure gevolgd om conflicten aan te pakken. Vaak laten ze het gewoon zitten en hopen ze dat het vanzelf verdwijnt."

Reflectie:

Hoe voelt u zich over de manier waarop conflicten worden aangepakt?

Bevindingen: Veel medewerkers uiten hun frustratie over hoe conflicten binnen de organisatie werden afgehandeld. Zij voelen zich niet gesteund door oud bestuur, wat resulteert in een gevoel van onveiligheid en machteloosheid. Er is een gebrek aan duidelijke richtlijnen over hoe conflicten moeten worden aangepakt en opgelost. Dit had een negatief effect op de werkcultuur, waarin conflicten vaak aan de oppervlakte blijven sudderen zonder dat er een oplossing kwam. We vragen aandacht voor het verbeteren van conflicthantering, omdat in het verleden conflicten zelden op een effectieve en constructieve manier werden opgelost, wat bijdroeg aan een verslechterde werksfeer.

Quote:

"Ik voel me niet gesteund als er een conflict is. Er is geen systeem en niemand neemt de leiding om het probleem op te lossen."

Voorbeeld:

Een medewerker beschreef een situatie waarin hij een conflict had met een leidinggevende over werkdruk. Toen hij dit probleem aankaartte, werd er niets gedaan om het conflict te de-escaleren of op te lossen. Dit leidde tot een toename van stress en uiteindelijk tot een burn-out.

Preventie:

Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in het conflictmanagement?

Bevindingen: Medewerkers suggereren dat de organisatie zou moeten investeren in training voor leidinggevendenden op het gebied van conflictoplossing en mediatie. Daarnaast wordt geadviseerd om een formeel proces te introduceren voor het melden en oplossen van conflicten, zodat iedereen weet welke stappen er genomen kunnen worden wanneer een conflict zich voordoet. Dit zou kunnen bijdragen aan een veiligere en meer ondersteunende werkcultuur.

Quote:

"Het zou helpen als er duidelijke procedures zijn en we weten waar we terecht kunnen met conflicten. En als managers weten hoe ze hierop moeten reageren."

Risico:

Hoe wordt er omgegaan met conflicten of spanningen die kunnen leiden tot verbaal geweld?

Bevindingen: In sommige gevallen escaleren conflicten tot verbaal geweld of zelfs intimidatie in het verleden. Medewerkers merken op dat wanneer conflicten niet tijdig worden aangepakt, de spanningen oplopen en de werksfeer verslechtert. Er was geen duidelijk beleid om verbaal geweld te voorkomen of aan te pakken, wat leidde tot een onveilige werkomgeving voor veel medewerkers.

Quote:

"Soms wordt er zo heftig gereageerd op elkaar dat er geschreeuwd wordt. Maar het wordt nooit aangepakt, dus het blijft gebeuren."

Conclusie Thema 11:

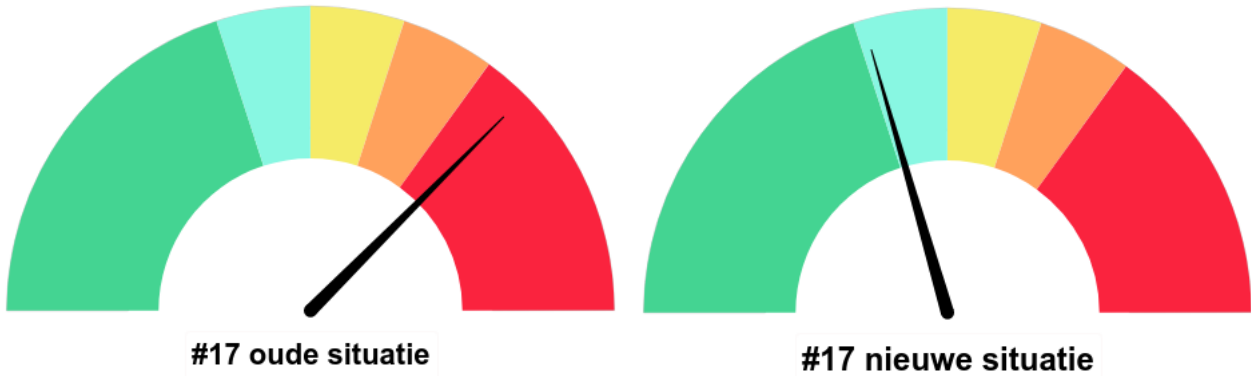
De conflictoplossing binnen Ongehoord Nederland bleek een aanzienlijk probleem te zijn. Veel medewerkers ervaren dat conflicten niet op de juiste manier werden aangepakt en dat er geen duidelijke procedures zijn om deze situaties te de-escaleren. Hierdoor bleven conflicten bestaan, wat de werksfeer negatief beïnvloedde en kon leiden tot verbaal geweld of een gespannen werkrelatie. Medewerkers signaleren dat er nog steeds behoefte bestaat aan proactieve ondersteuning vanuit het bestuur, zoals het aanbieden van trainingen in conflicthantering en het implementeren van duidelijke protocollen voor het melden en afhandelen van conflicten. Het aanstellen van een externe vertrouwenspersoon of een gespecialiseerde HR-professional wordt beschouwd als een waardevolle maatregel om de huidige aanpak verder te versterken.

Thema 12: Samenwerking en Teamwerk

Stelling 17:

"Het managementteam bevordert een cultuur van samenwerking en teamwerk."

Verdieping:



Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin samenwerking binnen het team werd bevorderd of juist belemmerd?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat er weinig nadruk werd gelegd op samenwerking en teamwerk binnen de organisatie. Veel medewerkers geven aan dat de communicatie tussen verschillende afdelingen beperkt was en dat er geen gezamenlijke initiatieven waren om teambuilding te bevorderen. Samenwerking verliep vaak moeizaam, omdat er geen duidelijk beleid of ondersteuning was vanuit het management om samenwerking te stimuleren.

Quote:

"Er is weinig aandacht voor samenwerking tussen afdelingen. We werken vaak geïsoleerd en er wordt niet echt iets georganiseerd om het teamgevoel te versterken."

Reflectie:

Hoe ervaart u de samenwerking binnen uw team?

Bevindingen: De samenwerking binnen teams wordt als fragmentarisch ervaren in de oude situatie. Medewerkers benoemen dat hoewel er binnen kleine groepen soms goede samenwerking was, dit niet wordt doorgetrokken naar een bredere samenwerking tussen afdelingen. De communicatie was vaak reactief in plaats van proactief, en er was weinig stimulans vanuit het management om teamleden te ondersteunen bij het samenwerken.

Quote:

"Binnen ons team gaat het redelijk goed, maar zodra we met andere afdelingen moeten samenwerken, wordt het lastig. Er is geen structuur of leiding om dat in goede banen te leiden."

Voorbeeld:

Een medewerker vertelde dat bij de productie van een belangrijk item er een gebrek aan samenwerking was tussen de redactie en het cameratteam, wat leidde tot fouten en vertragingen. Dit had voorkomen kunnen worden als er een beter systeem was voor het delen van informatie en het coördineren van de verschillende betrokken teams.

Preventie:

Wat zou de organisatie kunnen doen om de samenwerking verder te verbeteren?

Bevindingen: Medewerkers geven aan dat er behoefte is aan meer gezamenlijke activiteiten en beter gestructureerde processen om de samenwerking te bevorderen. Het organiseren van regelmatige teamvergaderingen en teambuilding-activiteiten wordt als een mogelijke oplossing genoemd. Daarnaast zouden duidelijke rollen en verantwoordelijkheden moeten worden vastgesteld om conflicten en verwarring te voorkomen.

Quote:

"We zouden baat hebben bij regelmatige teambijeenkomsten en een betere afstemming tussen de afdelingen. Iedereen doet nu zijn eigen ding zonder echt samen te werken."

Risico:

Hoe snel merkt u dat samenwerking of gebrek daaraan invloed heeft op de werksfeer?

Bevindingen: Medewerkers merken vaak direct de gevolgen van een gebrek aan samenwerking op. Wanneer teams niet goed samenwerken, ontstaan er spanningen en misverstanden. Dit kan leiden tot frustratie en verminderde productiviteit. Bovendien wordt de werksfeer negatief beïnvloed wanneer er geen duidelijke communicatie is over gezamenlijke doelen en prioriteiten.

Quote:

"Je merkt meteen dat er spanning ontstaat wanneer we niet goed samenwerken. Er wordt niet duidelijk gecommuniceerd wie wat doet, en dat leidt tot fouten en frustratie."

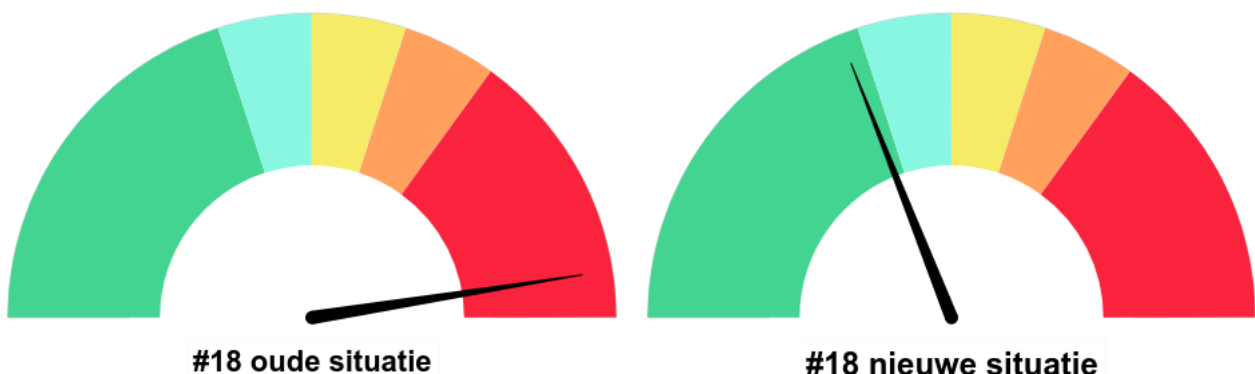
Conclusie Thema 12:

Samenwerking en teamwerk binnen Ongehoord Nederland vertoonden structurele tekortkomingen. Medewerkers signaleren een gebrek aan aandacht voor samenwerking en merkten dat teams vaak geïsoleerd opereerden zonder voldoende onderlinge afstemming. Dit belemmerde de efficiëntie en de kwaliteit van het werk. Er waren weinig gezamenlijke initiatieven om samenwerking te bevorderen en het oude bestuur speelde hierin een beperkte rol. Medewerkers stellen voor om meer aandacht te besteden aan teamoverleg en teambuilding-activiteiten om de onderlinge communicatie en samenwerking te verbeteren. Initiatieven op dat vlak zijn inmiddels door het nieuwe bestuur geïnitieerd. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden zijn ook essentieel om conflicten en verwarring te voorkomen. Het verbeteren van samenwerking zou niet alleen de werksfeer positief beïnvloeden, maar ook de algehele productiviteit en kwaliteit van het werk verhogen.

Thema 13: Redactionele Onafhankelijkheid

Stelling 18:

"Er is een duidelijke scheiding tussen redactionele beslissingen en managementinvloed."



Verdieping:

Heeft u een voorbeeld van een situatie waarin deze scheiding niet goed werd gehandhaafd?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat er sprake was van een aanzienlijke inmenging van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur in redactionele beslissingen. Medewerkers benoemden dat er vaak sprake was van directe invloed van de leidinggevende op de redactionele keuzes, wat de onafhankelijkheid van de redactie in gevaar bracht. Hoewel sommige medewerkers aangaven dat dit nu verbeterd is, blijft de vraag of de redactionele autonomie nu volledig wordt gerespecteerd voor sommigen.

Wij stellen vast dat er **nu** sprake is van een duidelijke scheiding tussen redactionele en managementbeslissingen. En met de komst van een hoofdredacteur het nog beter geregeld zal kunnen worden. De redactionele onafhankelijkheid houdt in dat de redactie vrij is van commerciële belangen en invloeden van externe partijen, zoals overheden of de Raad van bestuur van de NPO. Tegelijkertijd opereert de redactie binnen het kader van de missie en doelstellingen van de omroep. Dit betekent dat de directie-bestuur van de omroep de verantwoordelijkheid draagt om te toetsen of de redactionele keuzes in lijn zijn met deze missie en doelstellingen.

Een voorbeeld hiervan is de beslissing om een bepaalde gast niet uit te nodigen voor een uitzending, omdat dit als een verkeerd signaal kan worden gezien voor de positionering van de omroep, gezien de interne of externe omstandigheden. Dit illustreert dat er sprake is van een relatieve redactionele onafhankelijkheid, waarbij de redactie niet volledig autonoom is in haar beslissingen, maar deze worden getoetst aan het bredere beleid van de omroep. Er zal dus altijd sprake zijn van een relatieve redactionele onafhankelijkheid, geen absolute, hetgeen impliceert dat deze niet volledig en uitsluitend onder de bevoegdheid van de redactie valt.

De perceptie van medewerkers over redactionele onafhankelijkheid kan daarbij belangrijk zijn, maar is niet leidend. Het is essentieel dat medewerkers begrijpen dat redactionele beslissingen niet volledig autonoom en altijd doorslaggevend zijn.

Dat neemt niet weg dat nadrukkelijk gesteld kan worden dat in de oude setting de geschorste voorzitter - hoofdredacteur een stijl van leiding geven en hoofdredacteurschap vormde die leidde tot een systematische beperking van de vrijheid van meningsuiting van redacteuren, vooral rondom politiek gevoelige onderwerpen. Er was sprake van:

- Systematische weigering van producties zonder redactionele grond.
- Disproportioneel ingrijpen op specifieke onderwerpen.
- Politieke of commerciële druk vanuit interne bestuurder (nieuw benoemde kabinetslid)
- Onredelijke beperkingen in de redactionele autonomie van redacteuren.
- Deze punten grenzen aan de juridische definitie van censuur. Zie bijlage 5.

Quote:

"Er waren momenten waarop we duidelijke instructies kregen over welke onderwerpen we moesten vermijden. Het voelde alsof we niet volledig vrij waren om te rapporteren wat we belangrijk vonden."

Quote:

"Tot slot dient opgemerkt te worden dat(geschorste voorzitter hoofdredacteur) al tijden wist van de aanstaande overstap naar de PVV van (mede bestuurslid), maar deze informatie niet deelde met de destijds eindredacteur en daarnaast ook zelfstandig items 'bewerkte' zonder dit met redacteurs te overleggen. Dit ging om items waar onderwerpen in naar voren kwamen die hijzelf niet wenselijk vond. Zo maakte een redacteur melding van 'aangepaste' items, waar hij pas op het moment van uitzenden mee werd geconfronteerd."

Reflectie:

Hoe voelt u zich over de mate van onafhankelijkheid in redactionele beslissingen?

Bevindingen: Veel medewerkers gaven aan dat ze zich beperkt voelen in hun redactionele vrijheid. Er is een algemeen gevoel dat managementprioriteiten en -visies doorsijpelen in de keuze van onderwerpen en de manier waarop deze worden gepresenteerd. Dit leidt tot frustratie bij de redactiemedewerkers, die zich meer vrijheid en autonomie wensen in hun werk.

Quote:

"Het is moeilijk om echt onafhankelijk journalistiek werk te doen als het management (geschorste voorzitter - hoofdredacteur) steeds weer bepaalde onderwerpen blokkeert of aanpast."

Preventie:

Wat kan worden gedaan om de onafhankelijkheid van de redactie beter te waarborgen?

Bevindingen: Medewerkers stellen voor om een duidelijker scheiding aan te brengen tussen management en redactie, bijvoorbeeld door een onafhankelijke hoofdredacteur aan te stellen die niet onder direct gezag van het management staat. Daarnaast wordt aanbevolen om afspraken te maken over de grenzen van redactionele inmenging vanuit het management en deze afspraken schriftelijk vast te leggen.

Quote:

"Er zou een onafhankelijke eindredacteur moeten zijn die buiten de invloedssfeer van het management opereert, zodat we echt vrij kunnen werken."

Voorbeeld:

Hoewel er een onafhankelijke redactionele raad reeds bestaat, is de huidige werking nog niet optimaal. Medewerkers geven aan dat de raad meer transparantie kan betrachten in het besluitvormingsproces en actiever kan optreden bij het bemiddelen in redactionele geschillen, om zo de geloofwaardigheid en het vertrouwen in de genomen beslissingen te versterken.

Risico:

Hoe voelt u zich over de balans tussen managementinvloed en redactionele autonomie?

Bevindingen: Veel medewerkers ervoeren de balans tussen managementinvloed en redactionele autonomie als verstoord in de oude situatie, voornamelijk door de concentratie van macht binnen dezelfde functies (voorzitterschap en hoofdredacteurschap). Dit creëerde een werkomgeving waarin de redactionele vrijheid als beperkt werd ervaren en leidde tot een cultuur van zelfcensuur. Zoals een medewerker het verwoordde: Hierdoor ontstond het gevoel dat er minder ruimte was voor kritische of potentieel controversiële onderwerpen."

Quote:

"We voelen vaak subtiele druk om bepaalde onderwerpen links te laten liggen. Het voelt alsof er altijd een grens is die we niet mogen overschrijden."

Hierdoor ontstond het gevoel dat er minder ruimte was voor kritische of potentieel controversiële onderwerpen. Medewerkers zien de expliciete toename van redactionele autonomie als de belangrijkste winst van de recente veranderingen bij de omroep, waarbij zij de grotere vrijheid om onderwerpen onbelemmerd te behandelen als het meest waardevolle pluspunt ervaren.

Conclusie Thema 13:

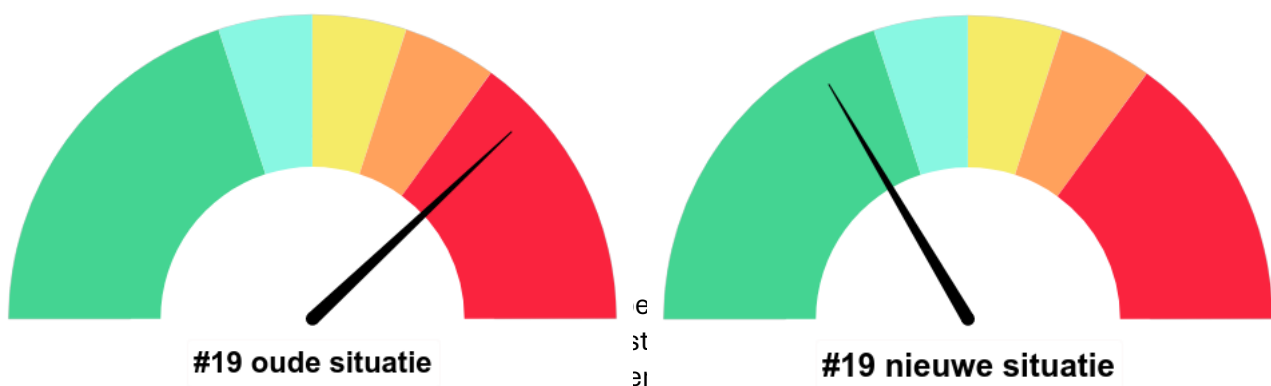
Redactionele onafhankelijkheid binnen Ongehoord Nederland stond onder druk door de voortdurende inmenging van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur.

Hoewel het gevoel van controle en beperking in het verleden veelvuldig werd ervaren, is de situatie inmiddels aanzienlijk verbeterd. Er zijn belangrijke stappen gezet die hebben geleid tot een versterking van de redactionele autonomie en onafhankelijkheid, waardoor medewerkers nu meer vrijheid ervaren in hun journalistieke werk en de integriteit van de verslaggeving beduidend is toegenomen. Door deze positieve veranderingen kunnen redactionele beslissingen met minder invloed van het management genomen worden, wat bijdraagt aan een meer transparante en betrouwbare berichtgeving. Medewerkers waarderen de vooruitgang, maar benadrukken dat het verder versterken van de scheiding tussen management en redactie, bijvoorbeeld door het aanstellen van een onafhankelijke hoofdredacteur, nog meer ruimte zou bieden voor een volledig autonome redactie. Tegelijkertijd blijft het van belang dat de redactionele keuzes consistent zijn met de missie en doelstellingen van de omroep, en dat dit proces zorgvuldig en helder wordt vastgelegd om misverstanden over de grenzen van redactionele onafhankelijkheid te voorkomen.

Thema 14: Sociale Veiligheid en Respect

Stelling 19:

"Er is geen sprake van verbaal geweld binnen de organisatie."



Quote:

"Hij begon te schreeuwen dat we incompetent waren en dat we dit werk niet aankonden. Het was vernederend."

Reflectie:

Hoe beïnvloedt verbaal geweld uw welzijn en gevoel van veiligheid op het werk?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat meerdere medewerkers verbaal geweld hebben ervaren, voornamelijk door de geschorste voorzitter-hoofdredacteur. Medewerkers beschrijven situaties waarin er werd geschreeuwd of denigrerende opmerkingen werden gemaakt door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur, met name in het bijzijn van collega's. Dit had een negatieve impact op hun gevoel van veiligheid en respect binnen de organisatie.

Quote:

"..... (geschorste voorzitter-hoofdredacteur) ging tegen me schreeuwen omdat ik een fout had gemaakt in een reportage. Het voelde vernederend, vooral omdat het voor mijn collega's gebeurde."

"Je voelt je minder waard en bent constant bang dat je iets verkeerd doet. Het tast je zelfvertrouwen aan."

Preventie:

Welke maatregelen kan de organisatie nemen om verbaal geweld te voorkomen en aan te pakken?

Bevindingen: Medewerkers stelden voor dat er meer aandacht moet komen voor communicatietrainingen voor leidinggevendenden, evenals een nultolerantiebeleid voor verbaal geweld.

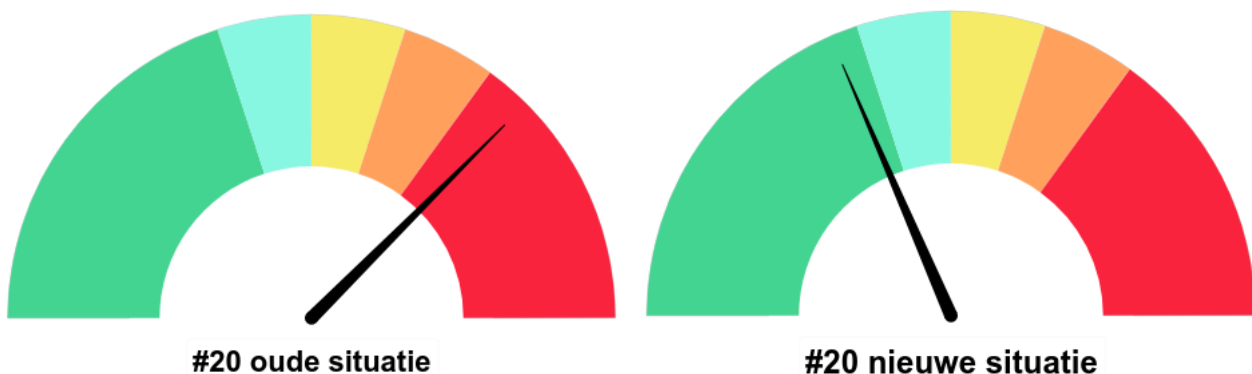
Risico:

Hoe wordt er omgegaan met conflicten of spanningen die kunnen leiden tot verbaal geweld?

Bevindingen: Conflicten of spanningen binnen het team werden vaak niet goed gemanaged, wat het risico op verbaal geweld vergrootte. Er werd zelden vroegtijdig ingegrepen om spanningen te verminderen, waardoor situaties escaleerden.

Stelling 20:

"Er is geen sprake van pesten binnen de organisatie."



Verdieping:

Heeft u ooit een situatie meegemaakt waarin iemand werd buitengesloten of gepest? Wat gebeurde er toen?

Een voorbeeld van pesten was het buitensluiten van een collega door een leidinggevende na een meningsverschil.

Quote:

"Ze werd genegeerd tijdens vergaderingen en haar mening werd niet meer gevraagd. Het was duidelijk pesten door de leiding."

Reflectie:

Hoe denkt u dat pesten zelfs op subtiele manieren de dynamiek binnen uw team beïnvloedt?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat het subtiel pesten, zoals buitensluiting, een toxische werksfeer creëert waarin vertrouwen wordt ondermijnd en samenwerking bemoeilijkt wordt.

Preventie:

Welke stappen kan de organisatie nemen om subtiel pesten op de werkvloer te voorkomen?

Bevindingen: Medewerkers stelden voor dat de organisatie subtiele vormen van pesten beter moet herkennen en hierop moet anticiperen door betere training in te voeren, te zorgen voor een externe vertrouwenspersoon en ook actiever in te grijpen en duidelijke grenzen te stellen.

Risico:

Hoe reageren medewerkers wanneer ze merken dat er sprake is van pesten binnen het team?

Bevindingen: Er werd weinig gedaan door collega's wanneer ze zagen dat er gepest werd, uit angst zelf doelwit te worden of omdat er geen duidelijk meldingsproces was. Er wordt nu actiever navraag gedaan of er sprake is van pesten en niet gewacht tot het eventueel gemeld wordt, temeer omdat er niet in de hand gewerkt moet worden dat medewerkers die een goede verstandhouding hadden met de geschorste voorzitter onbedoeld onderwerp van pesten of uitsluiting zouden worden.

Stelling 21:

"Er is geen sprake van intimidatie binnen de organisatie."



#21 oude situatie



#21 nieuwe situatie

Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u of een collega intimidatie heeft ervaren of waargenomen?

Bevindingen: Een medewerker beschreef hoe een leidinggevende druk uitoefende om over te werken onder dreiging van contractbeëindiging:

Quote:

"Hij (geschorste voorzitter - hoofdredacteur) zei dat als we niet meewerkten, er genoeg anderen waren die onze baan wilden. Dat voelde als pure intimidatie."

Dergelijke dreigementen maakten dat medewerkers hun mening niet meer durfden te uiten uit angst voor repercussies.

Reflectie:

Hoe voelt u zich over de mate van veiligheid op het werk met betrekking tot intimidatie?

Bevindingen: Intimidatie leidde tot gevoelens van onveiligheid en verminderde betrokkenheid. Dit had volgens veel medewerkers een verlamdend effect op hun werk. Ze gaven aan zich constant onder druk gezet te voelen en bang te zijn om fouten te maken of hun mening te uiten.

Preventie:

Welke stappen kunnen worden ondernomen om intimidatie te voorkomen en effectief aan te pakken?

Bevindingen: Er werd gesuggereerd dat er duidelijke grenzen moeten worden gesteld aan machtsgebruik door leidinggevend en dat een sterkere cultuur van respect en feedback moet worden bevorderd. Duidelijke regels en meldingssystemen zouden moeten worden ingevoerd om intimidatie te voorkomen en effectief aan te pakken:

Quote:

"Leidinggevend en moeten verantwoording afleggen als ze intimiderend gedrag vertonen. Er moeten duidelijke grenzen worden gesteld aan wat acceptabel is."

Risico:

Hoe vaak wordt er binnen uw team gesproken over het belang van diversiteit en inclusie?

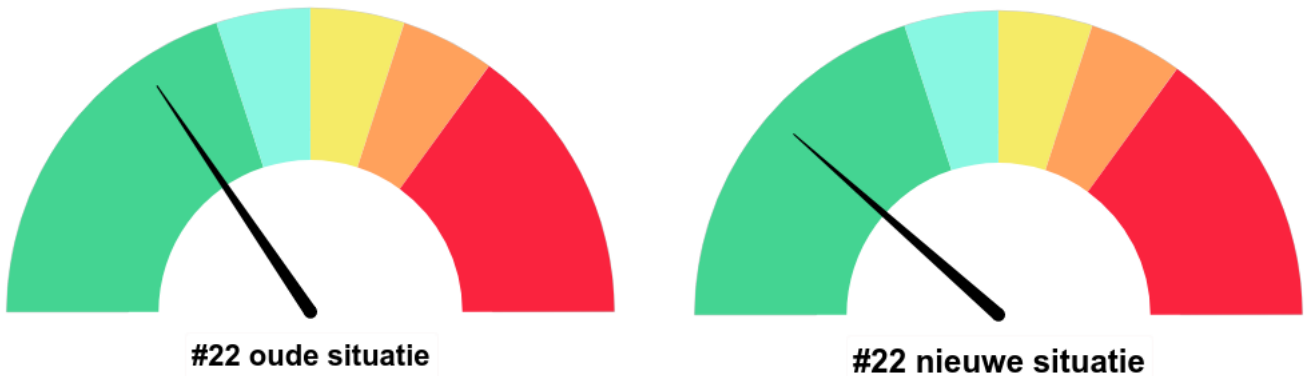
Bevindingen: Het gebrek aan regelmatige gesprekken over diversiteit en inclusie maakte het moeilijk om een cultuur van openheid en respect te bevorderen. Dit leidde ertoe dat intimidatie vaak niet werd besproken of aangekaart binnen teams.

Quote:

"Diversiteit werd nooit echt besproken. Er was een cultuur van 'we doen het zoals we altijd doen', en als iemand afweek, werd dat snel de kop ingedrukt."

Stelling 22:

"Er is geen sprake van fysiek geweld binnen de organisatie."



Eén medewerker beschreef een situatie waarin een collega agressief reageerde tijdens een discussie:

Quote:

"Hij verloor zijn geduld en sloeg hard op de tafel. Iedereen was geschrokken, maar er werd niets gedaan om de situatie te de-escaleren."

Reflectie:

Heeft u ooit een situatie meegemaakt waarin een collega agressief gedrag vertoonde? Hoe werd hierop gereageerd?

Bevindingen: Hoewel incidenten van fysieke agressie zeldzaam waren, hadden ze een diepgaand effect op het gevoel van veiligheid. Zelfs als er geen directe schade werd veroorzaakt, creëerden dergelijke incidenten een onveilige sfeer:

Quote:

"Je weet nooit hoe ver iemand zal gaan als ze zo boos worden. Zelfs als het maar een klap op tafel is, voel je je meteen minder veilig."

Preventie:

Wat zou de organisatie kunnen doen om ervoor te zorgen dat agressief gedrag sneller wordt opgemerkt en aangepakt?

Bevindingen: Medewerkers suggereerden dat er duidelijke protocollen moeten zijn voor het omgaan met fysieke agressie. Snelle interventie en escalatieprocedures kunnen helpen voorkomen dat situaties uit de hand lopen

Quote:

"Er moet iemand zijn die kan bemiddelen of ingrijpen voordat het escaleert. We moeten weten dat er direct actie wordt ondernomen als iemand fysiek wordt."

Risico:

Hoe snel merkt u dat agressief gedrag wordt aangepakt?

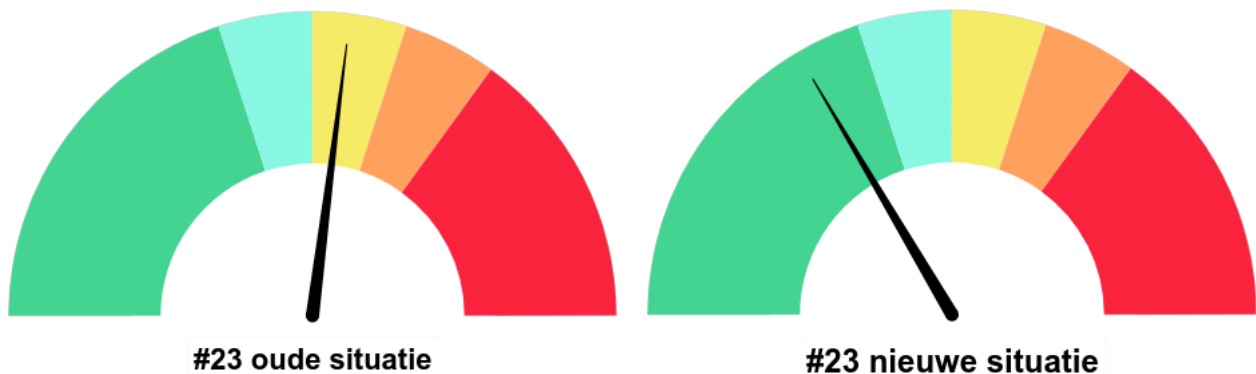
Bevindingen: Medewerkers vonden dat er vaak te traag werd gereageerd op situaties van fysieke agressie. Dit gaf het gevoel dat dergelijk gedrag getolereerd werd, wat de veiligheidsperceptie verder ondermijnde. Bij een meest recent voorbeeld werd adequaat gehandeld door nieuwe bestuur.

Quote:

"Je merkt dat het niet serieus wordt genomen als er geen snelle actie wordt ondernomen. Dat maakt het nog onveilig."

Stelling 23.

"Er is geen sprake van seksuele intimidatie binnen de organisatie."



Een medewerker gaf een voorbeeld van een incident waarin de geschorste voorzitter - hoofdredacteur ongepaste opmerkingen maakte over haar uiterlijk.

Quote:

"Hij (geschorste voorzitter-hoofdredacteur) zei iets over mijn kledingkeuze en dat het 'aandacht trok'. Het voelde heel ongemakkelijk, vooral omdat hij een leidinggevende was."

"Hij (geschorste voorzitter-hoofdredacteur) zei dat ze een 'lekker kontje' had toen ze weg liep. Dat soort opmerkingen maken je ongemakkelijk, vooral als ze van een leidinggevende komen."

Bevindingen: Hoewel sommige incidenten niet door iedereen als ernstig werden ervaren, zorgden deze opmerkingen wel voor een gevoel van ongemak en onveiligheid op de werkvloer. Andere medewerkers gaven aan dat ze geen directe ervaringen hadden met seksuele intimidatie, maar dat ze wel geruchten hadden gehoord van collega's die zich oncomfortabel voelden door ongepaste opmerkingen.

Ongepaste Opmerkingen over het uiterlijk van vrouwelijke collega's:

De geschorste voorzitter - hoofdredacteur maakte ongepaste opmerkingen over het lichaam van een vrouwelijke collega:

Quote:

"Toen ze de kamer uitliep, zei hij (de geschorste voorzitter - hoofdredacteur) tegen ons: 'Dat is wel een lekker kontje, hè?' Dat voelde voor veel van ons ongemakkelijk, zeker omdat hij een leidinggevende was."

"Er werden vaak grapjes gemaakt over het uiterlijk van vrouwen op de werkvloer. Dingen zoals: 'Je moet maar blij zijn dat je er zo goed uitziet, anders zou je die promotie niet krijgen.' Het werd altijd gebracht als een grap, maar het voelde niet goed."

Grensoverschrijdende humor:

Quote:

"Het was gewoon normaal dat er ongepaste opmerkingen werden gemaakt over kleding of hoe iemand eruitzag. Het leek alsof ze het grappig bedoelden, maar het zorgde voor een ongemakkelijk gevoel bij sommige collega's."

Vrouwelijke collega's als onderwerp van gesprek:

Quote:

"Ik hoorde een keer iemand zeggen: 'Zij is nieuw, maar ze ziet er goed uit, dat helpt haar wel hier.' Dat soort opmerkingen dragen niet bij aan een veilige werkomgeving."

Hoewel deze voorbeelden geen direct fysiek seksueel geweld betreffen, dragen ze bij aan een werkcultuur waarin grensoverschrijdend gedrag en seksueel getinte opmerkingen genormaliseerd lijken te worden. Dit had een verontrustende impact op de sociale veiligheid en het respect op de werkvloer, vooral voor vrouwelijke medewerkers, en ondermijnde de professionele werksfeer binnen Ongehoord Nederland. Dergelijke opmerkingen tastten het gevoel van veiligheid en welzijn aan, vooral omdat ze afkomstig waren van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur.

Preventie:

Welke maatregelen zou de organisatie kunnen nemen om seksuele intimidatie beter te voorkomen en aan te pakken

Bevindingen: Medewerkers vonden dat er een sterkere focus moest zijn op het creëren van een veilige werkomgeving. Er werd voorgesteld om gedragsregels in te voeren die seksuele intimidatie expliciet verbieden en regelmatig trainingen te geven.

Risico:

Hoe snel wordt er actie ondernomen wanneer iemand melding maakt van seksuele intimidatie?

Bevindingen: Veel medewerkers gaven aan dat de organisatie traag handelde wanneer er meldingen van seksuele intimidatie binnenkwamen, wat leidde tot een gevoel van onveiligheid en wantrouwen in het meldingssysteem:

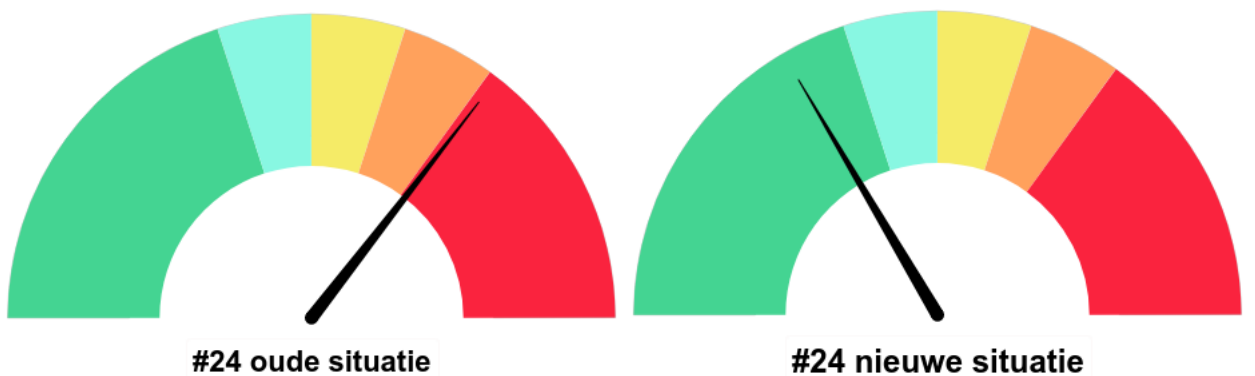
Quote:

"Er werd gewoon niet snel genoeg gehandeld. Dat geeft het gevoel dat meldingen niet serieus worden genomen."

Zelfs nadat de meldingen bij de vrouwelijke bestuurder waren gedaan, werd er geen actie ondernomen.

Stelling 24:

"Ik voel me mentaal en fysiek veilig in mijn werkomgeving."



Bevindingen: Een medewerker vertelde over een conflict dat uit de hand liep zonder dat er adequate maatregelen werden genomen om het te stoppen:

Quote:

"Er ontstond een verhitte discussie, maar niemand greep in om het te kalmeren. We moesten het zelf maar uitvechten."

Reflectie:

Hoe beïnvloedt de algehele veiligheid op de werkvloer uw motivatie en welzijn?

Bevindingen: Veel medewerkers gaven aan dat hun motivatie en welzijn werden beïnvloed door het ontbreken van een gevoel van veiligheid op de werkvloer in de oude situatie. Met andere woorden hun algehele welzijn werd aangetast door de constante stress en het gebrek aan mentale en fysieke veiligheid. Dit leidde tot een gevoel van verminderde motivatie en betrokkenheid:

Quote:

"Het voelt gewoon niet veilig om hier te werken. Je bent constant op je hoede, wat het moeilijk maakt om je volledig te concentreren op je werk."

Preventie:

Wat zou de organisatie kunnen doen om de veiligheid op de werkvloer verder te verbeteren?

Bevindingen: Medewerkers stelden voor dat de organisatie preventieve maatregelen moest nemen door duidelijke veiligheidsprotocollen op te stellen en ervoor te zorgen dat iedereen zich

bewust is van de escalatieprocedures. Het melden van onveilige situaties werd door veel medewerkers als moeilijk ervaren, omdat ze bang waren voor repercussies. Dit leidde ertoe dat gevaarlijke situaties vaak niet werden gemeld:

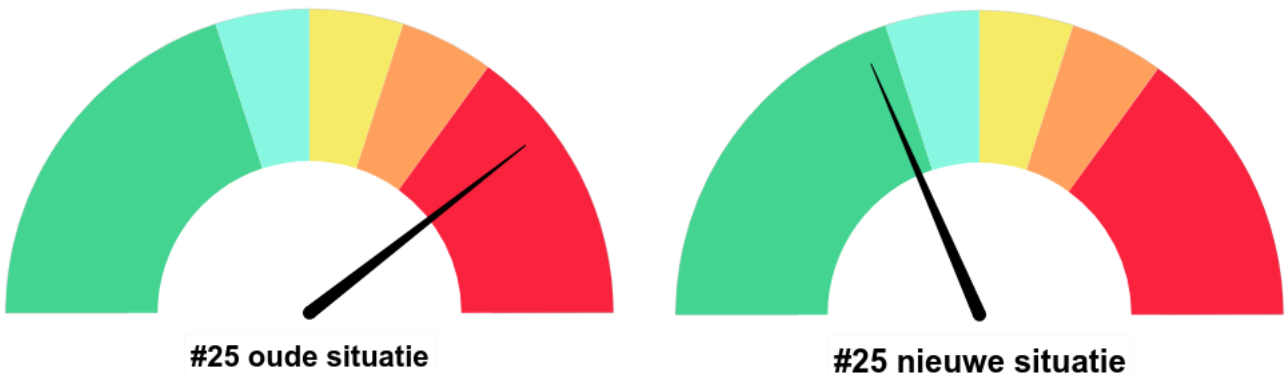
Quote:

"Niemand wil de eerste zijn om iets te melden, want je bent bang dat het tegen je gebruikt zal worden."

"Er moeten duidelijke veiligheidsprotocollen zijn, en iedereen moet weten hoe te handelen in gevaarlijke of stressvolle situaties."

Stelling 25:

"Ik voel me betrokken bij het team en word altijd op de hoogte gehouden van belangrijke ontwikkelingen."



Verdieping:

Kunt u een situatie beschrijven waarin u zich buitengesloten voelde van teamactiviteiten of belangrijke informatie?

Bevindingen: Een medewerker gaf aan dat ze zich regelmatig buitengesloten voelde in de oude situatie van teamvergaderingen en belangrijke beslissingen, wat haar gevoel van betrokkenheid sterk verminderde:

Quote:

"Ze vergaten me vaak uit te nodigen voor belangrijke vergaderingen. Ik hoorde pas achteraf wat er besloten was, wat me het gevoel gaf dat ik er niet toe deed."

Reflectie:

Hoe beïnvloedt sociale isolatie zelfs als het subtiel is de samenwerking en teamdynamiek?

Bevindingen: Sociale isolatie had een negatieve invloed op de samenwerking en het moreel binnen teams. Medewerkers die buitengesloten werden, voelden zich minder gemotiveerd om bij te dragen aan het team. Dit leidde tot een verdeel-en-heers-situatie, waarbij de onderlinge concurrentie en wantrouwen toenamen. Deze dynamiek zie je vaak terug in organisaties met een cultuur van machtspolitiek en een gebrek aan open communicatie, waar leiderschap gebaseerd is op controle in plaats van samenwerking.

Preventie:

Wat kan de organisatie doen om ervoor te zorgen dat iedereen zich betrokken voelt bij het team?

Medewerkers suggereren dat de organisatie ervoor moet zorgen dat iedereen actief betrokken wordt bij teamactiviteiten en dat belangrijke informatie tijdig wordt gedeeld.

Risico:

Hoe snel merkt u dat iemand wordt buitengesloten of zich sociaal geïsoleerd voelt binnen het team?

Bevindingen: Veel medewerkers merkten op dat sociale isolatie vaak niet op tijd werd opgemerkt, waardoor sommige collega's zich steeds meer buitenstaanders voelden zonder dat er werd ingegrepen:

Quote:

"Het was vaak moeilijk om te zien wanneer iemand buitengesloten werd, en voor je het wist, was die persoon helemaal geïsoleerd."

Conclusie Thema 14:

Uit de bevindingen over sociale veiligheid en respect binnen de organisatie kwam een verontrustend beeld naar voren van de oude situatie, waarin verbaal geweld, pesten, intimidatie en een gebrek aan betrokkenheid regelmatig voorkwamen. Medewerkers gaven aan zich destijds vaak mentaal en fysiek onveilig te voelen door het aanhoudende verbale geweld en subtiele vormen van pesten, zoals buitensluiting en intimidatie door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur.

Verbaal geweld kwam vaak voor in de vorm van schreeuwen en denigrerende opmerkingen, wat bijdroeg aan een werksfeer van angst en onzekerheid. Pesten en intimidatie manifesteerden zich in subtielere vormen, zoals het buitensluiten van medewerkers en het negeren van hun bijdragen. Dit soort gedragingen had een grote impact op het welzijn en de motivatie van medewerkers, wat de sociale cohesie en productiviteit binnen teams sterk ondermijnde in de oude situatie.

De reflecties van medewerkers wijzen erop dat het gebrek aan duidelijke en proactieve maatregelen om deze problemen aan te pakken, een cultuur van stilte en angst heeft gecreëerd. Dit werd versterkt door het feit dat meldingen van onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag vaak niet serieus werden genomen of onvoldoende snel werden aangepakt. Het ontbreken van een sterk en zichtbaar beleid om deze problemen te voorkomen en op te lossen, zorgde voor aanhoudende spanning en verminderde betrokkenheid.

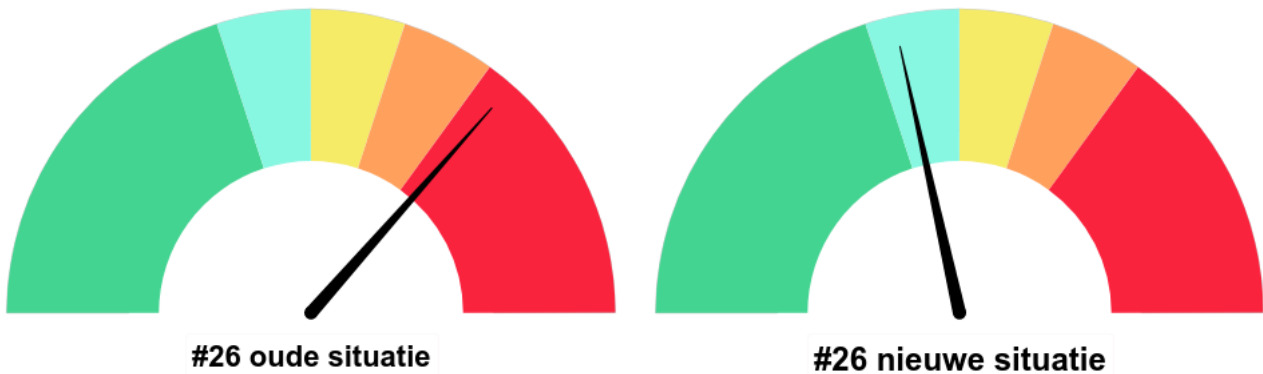
Samenvattend was er een dringende noodzaak om de veiligheid en het respect op de werkvloer structureel te verbeteren. Het nieuwe bestuur heeft daarom eerst gewerkt aan een cultuur van betere samenwerking en betrokkenheid, en vervolgens preventieve maatregelen voorgesteld en begonnen met de implementatie daarvan. Denk hierbij aan het vaststellen van duidelijke gedragsregels en het opzetten van een betrouwbaar systeem voor het melden van misstanden. Deze stappen zijn bedoeld om de werkcultuur verder te verbeteren, het vertrouwen te herstellen en een omgeving te creëren waarin medewerkers zich veilig en gerespecteerd voelen.

Het is belangrijk om gerichte trainingen aan te bieden voor zowel leidinggevenden als medewerkers, zodat zij leren hoe zij subtiele vormen van ongewenst gedrag kunnen herkennen, hier op een respectvolle manier mee kunnen omgaan, en bijdragen aan een veilige en inclusieve werkomgeving.

Thema 15: Psychosociale Arbeidsbelasting (Werkdruk)

Stelling 26:

"Ik ervaar de werkdruk binnen mijn functie als beheersbaar en ik krijg voldoende steun wanneer dat nodig is."



Verdieping:

Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u of een collega overbelast raakte door werkdruk? Wat gebeurde er daarna?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat veel medewerkers een hoge werkdruk ervoeren, voornamelijk door een gebrek aan personeelscapaciteit en strakke deadlines. Er waren meerdere gevallen waarin medewerkers aangaven zich overbelast te voelen door de hoeveelheid werk en de verwachting om buiten werktijden beschikbaar te zijn. Ondanks deze klachten werd er weinig gedaan door het bestuur om de werkdruk te verlichten.

Quote:

"Ik werkte zes dagen per week zonder pauze. Het werd gewoon verwacht, en er was niemand om het werk over te nemen."

Reflectie:

Hoe beïnvloedt een hoge werkdruk uw welzijn en productiviteit op de lange termijn?

Bevindingen: De hoge werkdruk heeft geleid tot fysieke en mentale uitputting bij veel medewerkers. Ze gaven aan dat ze minder productief werden door de constante druk en dat hun motivatie en betrokkenheid afnamen. Sommige medewerkers gaven zelfs aan dat ze zich ziek hadden moeten melden door burn-outverschijnselen. Deze lange termijn gevolgen van aanhoudende werkdruk hebben een ernstige impact op de werkcultuur en het welzijn van het personeel.

Quote:

"Na maanden van onregelmatige uren en constant onder druk staan, voelde ik me uitgeput. Uiteindelijk moest ik me ziekmelden, maar ik had het gevoel dat dit als zwakte werd gezien."

Preventie:

Welke verbeteringen zou de organisatie kunnen doorvoeren om beter om te gaan met werkdruk?

Bevindingen: Medewerkers gaven aan dat er dringend behoefte was aan betere personeelsplanning en meer ondersteuning bij het verdelen van de werkdruk. Ze suggereerden dat het aannemen van meer personeel of het inhuren van tijdelijke krachten in drukke periodes zou kunnen helpen om de druk op het team te verminderen. Daarnaast werd er gepleit voor duidelijkere grenzen tussen werk- en privéleven, waarbij medewerkers niet buiten werktijd gecontacteerd zouden moeten worden tenzij in noodgevallen. Inmiddels zijn deze zaken voortvarend opgepakt.

Quote:

"We hebben meer mensen nodig om de taken te verdelen. Het is gewoon niet haalbaar met het huidige team om alle deadlines te halen zonder continu overuren te maken."

Risico:

Hoe vaak ervaart u dat werkdruk vroegtijdig wordt gesignaleerd en aangepakt door leidinggevenden?

Bevindingen: Uit de interviews blijkt dat werkdruk zelden proactief werd gesignaleerd of aangepakt in de oude situatie. Medewerkers gaven aan dat ze zelf problemen moesten aankaarten, en zelfs dan werd er niet altijd actie ondernomen. Het gebrek aan vroegtijdige interventie door de geschorste voorzitter – hoofdredacteur zorgde ervoor dat werkdruk vaak escaleerde tot een punt waarop medewerkers uitvielen of hun prestaties aanzienlijk achteruitgingen.

Quote:

"Het lijkt alsof niemand bij het management opmerkt wanneer iemand overwerkt is. Ze wachten tot je het zelf aangeeft, en zelfs dan doen ze er vaak niets mee."

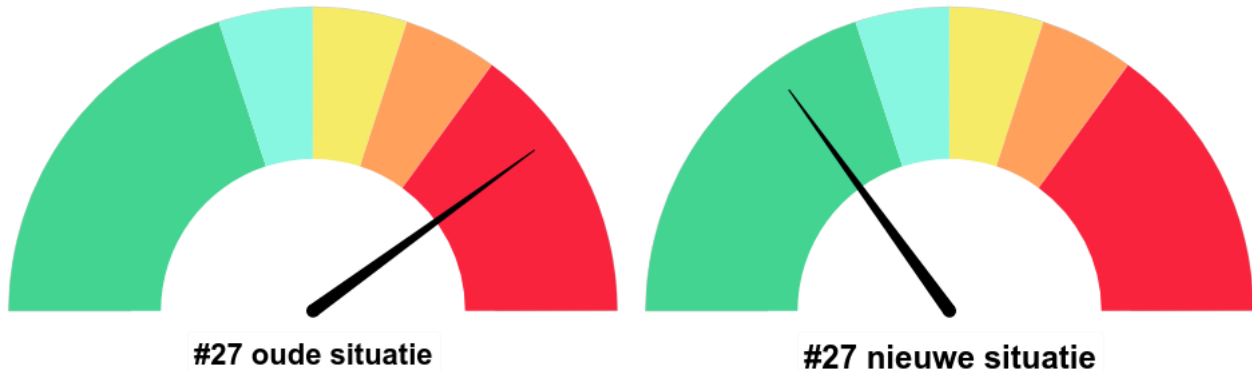
Conclusie Thema 15:

De werkdruk binnen Ongehoord Nederland is aanzienlijk hoog en werd door veel medewerkers als onbeheersbaar ervaren. Het ontbreken van voldoende ondersteuning en een gebrekkige personeelsplanning zorgden ervoor dat medewerkers langdurig overbelast raakten, met ernstige gevolgen voor hun welzijn en productiviteit. De oud bestuurders hebben geen adequate maatregelen getroffen om werkdruk vroegtijdig te signaleren en aan te pakken, wat leidde tot roofofbouw en uitval van personeel en verminderde prestaties. Om de werkdruk te beheersen, heeft het nieuwe bestuur meer aandacht besteed aan personeelscapaciteit, duidelijke grenzen gesteld tussen werk- en privéleven, en is het actief betrokken bij het welzijn van medewerkers. Deze aanpak heeft gezorgd voor een beter evenwicht en een gezondere werkcultuur binnen de organisatie.

Thema 16: Machtsmisbruik

Stelling 27:

"Ik voel me vrij om mijn mening te uiten, zelfs als die afwijkt van die van mijn leidinggevende."



Verdieping:

Kunt u een situatie beschrijven waarin u of een collega zich ongemakkelijk voelde door de manier waarop macht werd uitgeoefend?

Bevindingen: Uit de interviews bleek dat er sprake was van situaties waarin medewerkers zich veelvuldig onder druk gezet voelden om zich te conformeren aan de mening van de voorzitter, de voormalige hoofdredacteur. Een medewerker gaf aan dat er een cultuur heerste waarin afwijkende meningen niet werden gewaardeerd, en dat dit leidde tot een gevoel van onveiligheid en intimidatie.

Quote:

".... (geschorste voorzitter - hoofdredacteur) kwam vaak erg dichtbij als hij iets wilde zeggen, soms zelfs tot op enkele centimeters van je gezicht. Dat voelde zeer intimiderend, vooral als je het niet met hem eens was."

Een ander voorbeeld werd gegeven van een situatie waarin de geschorste voorzitter - hoofdredacteur een collega tijdens een vergadering hardop bekritiseerde voor het afwijken van zijn instructies, waardoor de medewerker zich zichtbaar ongemakkelijk voelde en na afloop zelfs emotioneel was. Dit soort gedrag creëerde een omgeving waarin mensen hun mening liever voor zich hielden uit angst voor repercussies.

Quote:

"Ik zag dat een collega in tranen uitbarstte nadat haar volledig afbrak in een teamvergadering. Niemand durfde er iets van te zeggen."

Reflectie:

Hoe beïnvloedt machtsmisbruik of de angst hiervoor uw werkrelaties en vertrouwen in het management?

Bevindingen: Verschillende medewerkers gaven aan dat het machtsmisbruik door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur leidde tot wantrouwen en angst binnen het team. Dit leidde ertoe dat mensen zich minder vrij voelden om openlijk hun ideeën of zorgen te delen. Medewerkers voelden zich gecontroleerd en waren bang om fouten te maken, wat leidde tot een cultuur van voorzichtigheid en het vermijden van conflicten.

Quote:

"Ik voelde me constant bekeken. Als je iets anders deed dan wat hij (geschorste voorzitter - hoofdredacteur) wilde, kon je verwachten dat hij je zou kleineren. Dat zorgde ervoor dat ik me steeds meer terugtrok."

Preventie:

Welke stappen kunnen worden ondernomen om te zorgen dat machtsmisbruik niet voorkomt?

Bevindingen: De medewerkers pleitten voor duidelijke procedures en maatregelen om machtsmisbruik te voorkomen. Er is behoefte aan een sterker intern beleid dat machtsmisbruik afkeurt en medewerkers beschermt. Ook werd gesuggereerd om externe vertrouwenspersonen aan te stellen die kunnen bemiddelen en de mogelijkheid bieden om anoniem misstanden te melden.

Quote:

"We hebben behoefte aan een vertrouwenspersoon waar we veilig naar toe kunnen gaan als we ons onveilig voelen door de leidinggevende."

Er werd ook gesproken over de noodzaak van leiderschapstrainingen, zodat managers leren hoe ze op een respectvolle en effectieve manier met hun team kunnen omgaan, zonder intimidatie of machtsmisbruik.

Risico:

Hoe zou u de balans beschrijven tussen de beslissingsmacht van het management en de vrijheid van medewerkers om zich uit te spreken?

Bevindingen: De balans tussen beslissingsmacht en de vrijheid van medewerkers was verstoord. Er werd vaak gezegd dat het management eenzijdige beslissingen nam zonder inspraak van de medewerkers, wat leidde tot frustratie en een gebrek aan vertrouwen. Medewerkers gaven aan dat het belangrijk zou zijn dat het bestuur incl. eindredacteur en beoogd hoofdredacteur meer open staat voor feedback en dat er meer ruimte komt voor dialoog. Die balans is al in grote mate hersteld inmiddels.

Quote:

"Het management luistert niet naar ons. Ze nemen beslissingen zonder ons te raadplegen, en als je er iets van zegt, word je afgestraft."

Conclusie Thema 16:

Machtsmisbruik binnen de organisatie heeft geleid tot een onveilig gevoel bij veel medewerkers. Het gedrag van met name de voormalige voorzitter creëerde een cultuur van angst, waarin mensen hun mening niet durfden te uiten uit vrees voor negatieve gevolgen. Om deze cultuur te doorbreken, is het essentieel dat er duidelijk beleid komt tegen machtsmisbruik en dat er een externe vertrouwenspersoon wordt aangesteld. Het nieuwe bestuur heeft deze koers inmiddels ingezet en richt zich op het herstellen van vertrouwen door te kiezen voor een stijl van leidinggeven die gebaseerd is op duidelijkheid, respect en verbinding. Met deze benadering wil het bestuur niet alleen een veilige werkomgeving waarborgen, maar ook een cultuur van openheid en wederzijds begrip bevorderen, zodat medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen in hun werk.

Onderdeel 4 Onderbouwing Onderzoek & Interviews

Het rapport is tot stand gekomen op basis van een grondige analyse, waarbij gebruik is gemaakt van een vragenlijst die bestond uit stellingen en aanvullende verdiepingsvragen, zoals eerder verstrekt aan de medewerkers. De methodologie is gebaseerd op wetenschappelijke kaders die uiteenlopende thema's belichten, zoals het Combat Harassment framework van de Katholieke Universiteit Leuven, aangevuld met andere gezaghebbende modellen, zoals het Corporate Ethical Virtues (CEV) Model van Kaptein (2008) voor het meten van integriteit en ethiek binnen de organisatie, en het Job Demands-Resources (JD-R) Model van Demerouti et al. (2001) voor het begrijpen van werkdruk en ondersteuning door het management.

In het kader van deze doorlichting is het merendeel van de organisatie betrokken, en er zijn in totaal achttien medewerkers individueel geïnterviewd. De interviews waren opgebouwd rond het scoren van stellingen op een 5-puntsschaal, aangevuld met reflectieve, verdiepende en preventieve vragen. Deze vragen zijn opgesteld om specifieke thema's zoals meldingsprocedures, werkdruk, communicatie, leiderschap en inclusiviteit te evalueren. Hierbij werd ook gebruik gemaakt van kaders zoals Edmondson's Theory of Psychological Safety (1999) voor het meten van psychologische veiligheid, het Transformational Leadership Model van Bass (1985) om leiderschap en vertrouwen te onderzoeken, en het Inclusion and Diversity Model van Shore et al. (2011) om de mate van inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie te beoordelen.

De toepassing van deze wetenschappelijke kaders, gecombineerd met de systematische interviews, zorgde voor een gedegen en diepgaande analyse van het psychosociale klimaat binnen de organisatie. Hierdoor konden risicofactoren zoals grensoverschrijdend gedrag, pesten, seksuele intimidatie en werkdruk effectief worden geïdentificeerd. Deze analyse geeft een helder beeld van de impact op de situatie vóór en na de aanstelling van twee nieuwe bestuurders, de samenwerking binnen teams, de organisatie als geheel, en het te voeren beleid rondom ongewenst gedrag.

Thema 1: Gedragscode en Integriteit

Gedragscode en integriteit vormen de basis van ethisch gedrag binnen een organisatie. Kaptein (2008) stelt dat een sterke organisatiecultuur waarin integriteit en ethiek worden benadrukt, bijdraagt aan een gezonde werkplek. Hoewel Kapteins werk ouder is, wordt het nog steeds beschouwd als toonaangevend binnen dit domein. Recentere literatuur, zoals Treviño & Nelson (2021), biedt daarnaast waardevolle inzichten in het toepassen van ethiek en gedragscodes binnen organisaties. De vragen binnen dit thema waren gericht op de bekendheid van medewerkers met de gedragscode en hoe deze werd toegepast. De verdiepingsvragen onderzochten specifieke voorbeelden van de toepassing, terwijl reflectievragen de persoonlijke betekenis van de code voor de dagelijkse werkzaamheden belichtten.

Het Corporate Ethical Virtues (CEV) model van Kaptein (2008) is een veelgebruikt kader voor het meten van de ethische cultuur binnen organisaties. Het model identificeert zeven deugden die nodig zijn voor een ethische organisatiecultuur, zoals helderheid, uitvoerbaarheid en consistentie. Het gebruik van dit model bij het ontwikkelen van vragen over de gedragscode en integriteit zorgt ervoor dat de vragen niet alleen gericht zijn op kennis van de gedragscode, maar ook op de toepassing en perceptie ervan in de praktijk.

Onderbouwing: De vraag "Ik ben bekend met de gedragscode en het integriteitsbeleid binnen de organisatie" toetst de eerste dimensie van het CEV-model, namelijk clarity, of de regels en normen helder zijn gecommuniceerd. Vragen over de toepassing van de gedragscode (verdere diepgang) evalueren de uitvoerbaarheid en naleving van deze normen.

Thema 2: Meldingen en Veiligheid

Veiligheid om misstanden te melden is een essentieel onderdeel van een gezonde organisatiecultuur. Edmondson (1999) introduceerde het concept van psychologische veiligheid, waarbij medewerkers zich veilig moeten voelen om problemen aan te kaarten. In haar recentere werk, Edmondson (2019), benadrukt ze opnieuw het belang van een psychologisch veilige werkomgeving voor groei en innovatie. De vragen binnen dit thema evalueerden hoe comfortabel medewerkers zich voelen bij het melden van misstanden en welke ervaringen zij hebben met het meldingsproces. Ook de studie van Hirak et al. (2012) biedt aanvullende inzichten in de relatie tussen psychologische veiligheid en leiderschap in werkomgevingen.

Psychologische veiligheid, een concept geïntroduceerd door Edmondson (1999), verwijst naar de mate waarin medewerkers zich veilig voelen om hun mening te uiten, vragen te stellen en fouten te maken zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen. Dit concept is cruciaal voor meldingsprocedures en de cultuur rondom het rapporteren van misstanden. Psychologische veiligheid bevordert open communicatie en het melden van problemen.

Onderbouwing: De vragen "Ik voel me veilig en comfortabel om misstanden of ongepast gedrag te melden binnen de organisatie" en "Ik voel me veilig om mijn mening te uiten, ook als deze afwijkt van die van het management" zijn gebaseerd op Edmondson's model en meten de perceptie van psychologische veiligheid binnen de organisatie.

Thema 3: Procedures voor Intimidatie, Pesten en Discriminatie

Een duidelijke procedure voor het melden van intimidatie, pesten en discriminatie is noodzakelijk voor een veilige werkplek. Nielsen & Einarsen (2018) beschrijven de huidige tekortkomingen in anti-pestbeleid, waarbij ze zich baseren op het eerdere werk van Hoel & Einarsen (2010). Dit onderzoek richtte zich op de effectiviteit en duidelijkheid van deze procedures en hoe veilig medewerkers zich voelen om ongewenst gedrag te melden. Salin & Hoel (2020) breiden dit verder uit met onderzoek naar de organisatorische risicofactoren van pesten.

Thema 4: Ondersteuning van het Management bij Werkdruk

Werkdruk kan leiden tot burn-out en verminderde motivatie als hier niet effectief op wordt gereageerd. Het Job Demands-Resources (JD-R) model van Schaufeli & Bakker (2004) is nog steeds relevant, maar hun werk is verder uitgewerkt in recentere studies, zoals Schaufeli & Taris (2014) en Bakker & Demerouti (2017). De vragen binnen dit thema richtten zich op de perceptie van medewerkers met betrekking tot de steun die zij ontvangen bij hoge werkdruk en de beschikbare hulpbronnen.

Het Job Demands-Resources (JD-R) Model van Demerouti et al. (2001) biedt een theoretisch kader voor het begrijpen van werkdruk en hoe werk gerelateerde hulpbronnen (zoals steun van het management) de impact van hoge werkeisen kunnen verminderen. Volgens het JD-R model leiden hoge werkeisen (bijvoorbeeld werkdruk) tot uitputting en burn-out, tenzij voldoende hulpbronnen (bijvoorbeeld steun van leidinggevenden) beschikbaar zijn.

Onderbouwing: De vraag "Er is voldoende steun van het management bij het aanpakken van werkdruk" is direct gerelateerd aan het JD-R model, waarbij wordt gekeken naar de beschikbaarheid van hulpbronnen en de invloed hiervan op het welzijn van medewerkers.

Thema 5: Communicatie en Openheid

Communicatie is een van de belangrijkste determinanten van vertrouwen binnen een organisatie. Tourish (2020) onderzoekt de schaduwzijden van communicatie binnen leiderschapsstructuren, terwijl Wang & Hsieh (2013) specifiek ingaan op ethisch leiderschap en de rol van communicatie in werknemersbetrokkenheid. Dit thema evalueerde in hoeverre medewerkers de communicatie binnen de organisatie als open en eerlijk ervaren.

De Self-Determination Theory (SDT) van Deci & Ryan (2000) stelt dat werknemers behoefte hebben aan autonomie, competentie en verbondenheid om zich gemotiveerd en betrokken te voelen. Waardering en erkenning spelen een belangrijke rol in het ondersteunen van deze psychologische basisbehoeften.

Onderbouwing: Vragen zoals "Ik voel me gewaardeerd en erkend voor het werk dat ik doe binnen de organisatie" zijn geïnspireerd door de SDT-theorie, die benadrukt dat erkenning van prestaties essentieel is voor intrinsieke motivatie en werktevredenheid.

Thema 6: Inclusiviteit en Cultuur

Inclusiviteit op de werkvloer draagt bij aan innovatie, tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Shore et al. (2011) beschrijft dat een inclusieve werkomgeving positieve effecten heeft op werkprestaties en groepsdynamiek. Hoewel dit onderzoek ouder is, blijft het zeer invloedrijk binnen het veld. Mor Barak (2015) voegt een meer recente kijk toe op wat inclusie inhoudt en hoe dit succesvol geïmplementeerd kan worden. Dit thema onderzocht de perceptie van medewerkers met betrekking tot inclusiviteit en diversiteit, met de nadruk op ervaringen van uitsluiting of discriminatie.

Het model van Shore et al. (2011) biedt een raamwerk voor het begrijpen van inclusie binnen teams en organisaties. Inclusie betekent dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen ongeacht hun achtergrond, en dat diversiteit wordt gezien als een kracht.

Onderbouwing: De vraag "De cultuur binnen de organisatie is gericht op inclusiviteit en respect voor diversiteit" meet hoe medewerkers de inclusie en diversiteit binnen de organisatie ervaren. Dit is direct gerelateerd aan het model van Shore et al. dat inclusie verbindt aan tevredenheid en betrokkenheid.

Thema 7: Antisemitisme en Discriminatie

Discriminatie, inclusief antisemitisme, kan de werkervaring ernstig ondermijnen. Triana et al. (2021) onderzochten de correlaten van waargenomen discriminatie op de werkvloer in een meta-analyse, waarbij ze de impact van deze factoren op het welzijn van werknemers beschrijven. Daarnaast biedt Levin (2022) een actueel perspectief op antisemitisme binnen bredere maatschappelijke structuren, inclusief organisaties.

De duidelijkheid en effectiviteit van meldingsprocedures kunnen worden beoordeeld aan de hand van richtlijnen uit onderzoek naar arbeidsconflicten en pestgedrag, zoals beschreven door Nielsen & Einarsen (2018). Een veilige en duidelijke procedure is essentieel om te zorgen dat meldingen van intimidatie en discriminatie correct worden afgehandeld.

Onderbouwing: Vragen zoals "De procedures voor het melden van intimidatie, pesten of discriminatie zijn duidelijk en effectief" zijn gericht op de perceptie van medewerkers over de toegankelijkheid en het vertrouwen in de meldingsprocedures, in lijn met onderzoek van Nielsen & Einarsen.

Thema 8: Leiderschap en Vertrouwen

Leiderschap is een kritische determinant van vertrouwen en betrokkenheid binnen een organisatie. Burke et al. (2007) blijft een veelgeciteerde bron over vertrouwen in leiderschap. Recente literatuur, zoals Braun et al. (2013), laat zien hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen en motivatie binnen teams. De vragen in dit thema waren gericht op de perceptie van medewerkers over de capaciteiten en betrouwbaarheid van hun leiders.

Thema 9: Werk-Privébalans en Welzijn

De balans tussen werk en privé is een cruciaal aspect van welzijn op de werkvloer. De oorspronkelijke inzichten van Greenhaus & Beutell (1985) over werk-privéconflict zijn verder ontwikkeld in recentere literatuur, zoals Allen et al. (2020), die een meta-analyse biedt van de gevolgen van werk-privéconflicten. Dit thema onderzocht de mate waarin medewerkers hun werk-privébalans beheersbaar vonden en welke ondersteuning ze hierbij ontvingen.

Thema 10: Waardering en Erkenning

Erkenning en waardering zijn belangrijke motivatoren binnen een werkomgeving. Deci & Ryan (2005) bouwden verder op hun oorspronkelijke Self-Determination Theory om het belang van waardering en intrinsieke motivatie te onderzoeken. Dit thema richtte zich op de perceptie van medewerkers over de erkenning en waardering die zij ontvingen.

Thema 11: Conflictoplossing

Effectief conflictmanagement is essentieel voor een gezonde organisatiecultuur. De Dual Concern Theory van Blake & Mouton (1964) blijft een fundamenteel model voor conflictoplossing. De Dreu & Gelfand (2008) voegen daarnaast meer recentere inzichten toe over hoe organisaties effectief met conflicten kunnen omgaan. Dit thema onderzocht hoe medewerkers conflict op de werkvloer ervaren en hoe effectief het management hiermee omgaat.

De Dual Concern Theory van Blake & Mouton (1964) stelt dat effectieve conflictoplossing afhangt van de mate waarin partijen zowel hun eigen belangen als die van anderen behartigen. Dit model biedt inzicht in hoe conflicten binnen teams kunnen worden aangepakt.

Onderbouwing: De vraag "De organisatie gaat goed om met conflicten tussen medewerkers" evalueert de effectiviteit van het conflictmanagement binnen de organisatie en baseert zich op de Dual Concern Theory.

Thema 12: Samenwerking en Teamwerk

Samenwerking en teamwerk worden vaak beschouwd als sleutelfactoren voor een productieve en innovatieve organisatie. Mathieu et al. (2017) biedt een uitgebreide evaluatie van de ontwikkelingen in teamwerk en samenwerking binnen organisaties, waarbij zij zich baseren op het oorspronkelijke Team Effectiveness Model van Hackman (1987). Dit thema richtte zich op de perceptie van medewerkers over samenwerking binnen teams.

Thema 13: Redactionele Onafhankelijkheid

Redactionele onafhankelijkheid is van cruciaal belang binnen mediaorganisaties, omdat het de geloofwaardigheid en objectiviteit van de berichtgeving waarborgt. De Gatekeeping Theory van Shoemaker & Vos (2009) blijft een essentieel raamwerk voor het begrijpen van redactionele processen. Dit thema onderzocht in hoeverre medewerkers de onafhankelijkheid van de redactionele beslissingen binnen de organisatie waarborgen.

De Gatekeeping Theory van Shoemaker & Vos (2009) is een belangrijk theoretisch kader voor de beoordeling van redactionele onafhankelijkheid in mediaorganisaties. Het model legt uit hoe informatie wordt gefilterd en welke rol redactionele onafhankelijkheid speelt in het waarborgen van evenwichtige berichtgeving.

Onderbouwing: De vraag "Er is een duidelijke scheiding tussen redactionele beslissingen en managementinvloed" meet de perceptie van medewerkers over redactionele onafhankelijkheid, een belangrijk onderwerp binnen mediabedrijven.

Thema 14: Sociale Veiligheid en Respect

Sociale veiligheid op de werkvloer verwijst naar de mate waarin medewerkers zich vrij voelen om zichzelf te zijn, zonder angst voor discriminatie, pesten of intimidatie. Edmondson (2019) introduceert het concept van psychologische veiligheid opnieuw als een belangrijk aspect van sociale veiligheid. Dit thema richtte zich op de ervaringen van medewerkers met betrekking tot sociale veiligheid en respect.

Thema 15: Psychosociale Arbeidsbelasting (Werkdruk)

Psychosociale arbeidsbelasting, zoals werkdruk, is een risicofactor voor zowel fysieke als mentale gezondheid. Taris et al. (2017) onderzochten de dimensies van werkdruk en de relatie met burn-out en welzijn. Dit thema onderzocht in hoeverre medewerkers de werkdruk als beheersbaar ervoeren en welke ondersteuning zij daarbij ontvingen.

Thema 16: Machtsmisbruik

Machtsmisbruik kan een belangrijke barrière vormen voor een gezonde werkcultuur en open communicatie. Ashforth & Anand (2003) blijft een invloedrijke bron over machtsmisbruik en corruptie in organisaties, hoewel ouder. Dit thema onderzocht de ervaringen van medewerkers met machtsmisbruik en in hoeverre zij zich vrij voelen om hun mening te uiten zonder angst voor repercussies.

Methodologische Onderbouwing:

De interviews zijn uitgevoerd op basis van een gestructureerde vragenlijst, waarin de medewerkers van Ongehoord Nederland werden gevraagd hun ervaringen te delen met betrekking tot zestien thema's. Voor elk thema werd een hoofdvraag opgesteld, gevolgd door verdiepingsvragen en reflectievragen. Dit semigestructureerd format bood consistentie in de vragen, terwijl er ruimte bleef voor spontane en open antwoorden.

De vragenlijst vroeg deelnemers om hun ervaringen zowel vóór als na het schorsen van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur te beoordelen, zodat eventuele veranderingen in de organisatiecultuur en het werkklimaat konden worden geïdentificeerd.

Likert-schaal voor Scoring

De antwoorden op de hoofdvragen werden gescoord op een vijfpunts Likert-schaal:

1. **Helemaal mee oneens**
2. **Mee oneens**
3. **Neutraal**
4. **Mee eens**
5. **Helemaal mee eens**

Door deze schaal toe te passen, kunnen we de ervaringen van medewerkers kwantificeren en analyseren in termen van verandering, tevredenheid en percepties van veiligheid. Het gebruik van verdiepvragen, reflectievragen, preventieve vragen en risicovragen biedt zowel kwantitatieve als kwalitatieve data, wat de mogelijkheid geeft tot methodologische triangulatie. Dit betekent dat de resultaten vanuit verschillende perspectieven worden bekeken, wat de validiteit van de bevindingen vergroot.

Bronnenlijst:

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2020). Work–family conflict and well-being: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1-19.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*, 1-52.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270-283.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 606-632.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 107-117.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior, 29*(7), 923-947.
- Levin, J. D. (2022). *Antisemitism and the Constitution of Inequality in the United States*. University of Chicago Press.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2017). Team effectiveness 1997-2017: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 43*(6), 1974-1996.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review, 23*(3), 567-588.

- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we need to know about workplace bullying and harassment. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3-30). CRC Press.
- Salin, D., & Hoel, H. (2020). Organisational risk factors of workplace bullying: A review and synthesis of the research. In *Pathways of Job-Related Negative Behaviour*. Springer.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer.
- Shoemaker, P. J., & Vos, T. P. (2009). *Gatekeeping Theory*. Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2017). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 21(3), 262-282.
- Tourish, D. (2020). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Routledge.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (8th ed.). Wiley.
- Triana, M. del C., Jayasinghe, M., & Pieper, J. R. (2021). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 193-219.
- Wang, Y., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived ethical leadership, and job satisfaction. *Personnel Review*, 42(5), 728-744.

Bijlage 1 Verdieping: Wat is ongewenst gedrag op de werkvloer?

Ongewenst gedrag op de werkvloer verwijst naar elk gedrag dat schadelijk, intimiderend, discriminerend of respectloos is en dat de werkomgeving negatief beïnvloedt. Dit kan variëren van subtiele vormen van disrespect tot ernstige vormen van grensoverschrijdend gedrag, zoals intimidatie of agressie. Ongewenst gedrag heeft een negatieve invloed op zowel de slachtoffers als de organisatie. Het kan leiden tot verhoogde stress, verminderde productiviteit, verhoogd ziekteverzuim, en kan zelfs aanleiding geven tot juridische stappen. Hieronder wordt een uitgebreide analyse gemaakt van de hoofdgroepen van ongewenst gedrag en de vormen die daarin voorkomen.

Hoofdgroepen van ongewenst gedrag

1. Intimidatie en pesten
2. Seksuele intimidatie
3. Discriminatie
4. Agressie en geweld
5. Sociale isolatie en uitsluiting
6. Microagressies
7. Machtsmisbruik

1. Intimidatie en pesten

Intimidatie en pesten betreffen gedrag dat gericht is op het ondermijnen van een persoon of het creëren van een angstige werkomgeving. Dit gedrag is vaak herhaaldelijk en kan direct of subtiel zijn. Pesten kan fysiek, verbaal of psychologisch van aard zijn.

Voorbeelden:

- Opzettelijke kleinering: Een leidinggevende maakt herhaaldelijk denigrerende opmerkingen over de prestaties van een medewerker, waardoor diegene zich onzeker en minderwaardig voelt.
- Onrealistische verwachtingen: Een werknemer krijgt voortdurend onhaalbare deadlines of een te grote werkdruk opgelegd zonder adequate ondersteuning, met het doel de persoon te frustreren of te laten falen.
- Sarcastische opmerkingen: Het regelmatig maken van spottende of sarcastische opmerkingen tijdens vergaderingen om de geloofwaardigheid of vaardigheden van iemand te ondermijnen.
- Roekeloos kritiek geven: Een collega geeft voortdurend ongegronde of onnodig harde kritiek op het werk van een ander, waardoor die persoon zich angstig voelt om fouten te maken.
- Geruchten verspreiden: Actief roddels verspreiden over een medewerker met de bedoeling diens reputatie te schaden en hen sociaal te isoleren.

2. Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie is elke vorm van ongewenst seksueel getint gedrag dat iemand in verlegenheid brengt, vernederend is, of een onveilige werkomgeving creëert. Dit kan zowel fysiek, verbaal als non-verbaal gedrag omvatten. In Nederland zijn de begrippen seksueel geweld, seksuele intimidatie en ongepaste opmerkingen strikt gedefinieerd in de wetgeving en rechtspraak.

1. Seksueel Geweld

Seksueel geweld is een overkoepelende term die in de wet wordt omschreven als iedere vorm van ongewenst seksueel getint gedrag waarbij dwang, bedreiging, of fysiek geweld wordt gebruikt om het slachtoffer tot seksuele handelingen te dwingen. Onder seksueel geweld vallen onder andere:

- **Verkrachting** (Artikel 242 Wetboek van Strafrecht): Gedwongen seksueel binnendringen van het lichaam (vaginaal, anaal of oraal) door middel van geweld, bedreiging met geweld, of andere dwangmiddelen.
- **Aanranding** (Artikel 246 Wetboek van Strafrecht): Gedwongen seksuele handelingen die niet leiden tot binnendringen van het lichaam. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit gedwongen betasting of andere seksuele handelingen waarbij het slachtoffer zich niet kan verweren door geweld, bedreiging, of dwang.
- **Dwang tot ontucht** (Artikel 243 Wetboek van Strafrecht): Het dwingen van iemand om seksuele handelingen te ondergaan of te verrichten zonder instemming, door middel van chantage, machtsmisbruik, of afhankelijkheid.

Juridisch gezien omvat seksueel geweld gedragingen waarbij sprake is van het ontbreken van vrijwillige instemming van het slachtoffer en het gebruik van dwang of geweld door de dader.

2. Seksuele Intimidatie

Seksuele intimidatie wordt juridisch gedefinieerd in Artikel 7:646 en 7:658c van het Burgerlijk Wetboek en betreft ongewenst gedrag met een seksuele connotatie, waarbij het doel of effect is dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast en een bedreigende, vijandige, beledigende, of vernederende omgeving wordt gecreëerd. Voorbeelden hiervan zijn:

- Seksueel getinte opmerkingen, zoals expliciete seksueel getinte grappen of dubbelzinnige opmerkingen.
- Ongewenste aanrakingen, zoals ongevraagd een hand op de schouder leggen of een arm om iemand heen slaan.
- Het tonen van seksueel expliciet materiaal, zoals pornografische afbeeldingen, op een manier die als bedreigend of intimiderend kan worden ervaren.
- Herhaaldelijk versturen van berichten met seksuele inhoud.

In een werkomgeving valt seksuele intimidatie ook onder de definitie van pesten en kan het leiden tot civielrechtelijke aansprakelijkheid van de werkgever als er onvoldoende maatregelen zijn genomen om dit gedrag te voorkomen.

3. Ongepaste Opmerkingen

Ongepaste opmerkingen zijn bredere en minder ernstige vormen van grensoverschrijdend gedrag die niet altijd de juridische drempel van seksuele intimidatie halen. Dit soort gedrag kan beledigend, vernederend of ongepast zijn, maar leidt niet direct tot strafrechtelijke vervolging tenzij het herhaaldelijk voorkomt en in een context plaatsvindt die maakt dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast. Voorbeelden zijn:

- Flirterige of suggestieve opmerkingen die de ontvanger ongemakkelijk maken.
- Verbale uitingen die seksistisch zijn of een negatieve connotatie hebben jegens een bepaald geslacht.
- Toespelingen op iemands uiterlijk of kleding op een manier die als ongepast wordt ervaren.

Wanneer dergelijke opmerkingen systematisch en herhaaldelijk voorkomen, kunnen ze echter wél als seksuele intimidatie worden beschouwd, afhankelijk van de context en de perceptie van het slachtoffer.

Voorbeelden:

- Ongepaste aanrakingen: Een leidinggevende raakt zonder toestemming een werknemer aan, zoals een hand op de schouder leggen, knuffels afdwingen of fysiek te dichtbij komen.
- Ongewenste seksuele opmerkingen: Een collega maakt herhaaldelijk seksuele toespelingen of opmerkingen over het uiterlijk of de kleding van een werknemer.
- Seksuele grappen: Een werknemer vertelt ongepaste seksuele grappen in de aanwezigheid van collega's, wat ongemak veroorzaakt.
- Sexting of ongewenste berichten: Een medewerker stuurt seksuele of suggestieve berichten via e-mail of sociale media, zonder toestemming of wens van de ontvanger.
- Verplichte seksuele gunsten: Een leidinggevende impliceert dat promoties of voordelen alleen mogelijk zijn in ruil voor seksuele gunsten.

3. Discriminatie

Discriminatie op de werkvloer betreft ongelijkwaardige behandeling van werknemers gebaseerd op kenmerken zoals geslacht, ras, religie, seksuele geaardheid, leeftijd of handicap. Dit creëert ongelijkheid en kan een vijandige werksfeer bevorderen.

Voorbeelden:

- Salarisongelijkheid: Vrouwen krijgen minder betaald voor hetzelfde werk en met dezelfde kwalificaties als hun mannelijke collega's.
- Belemmering van promotie: Een werknemer met een andere etnische achtergrond wordt stelselmatig overgeslagen voor promotie, terwijl anderen met vergelijkbare prestaties wel doorgroeien.
- Religieuze discriminatie: Een werkgever verbiedt een werknemer om religieuze kleding, zoals een hoofddoek, te dragen of gebedstijden in acht te nemen.
- Leeftijdscdiscriminatie: Oudere werknemers worden genegeerd bij training- of opleidingsmogelijkheden, omdat men aanneemt dat zij niet flexibel of snel genoeg zijn om nieuwe vaardigheden te leren.
- Handicapdiscriminatie: Een werkgever weigert redelijke aanpassingen te doen voor een medewerker met een lichamelijke beperking, zoals het aanpassen van een werkplek of bieden van flexibele werktijden.

4. Agressie en geweld

Agressie en geweld op de werkvloer omvatten zowel fysieke als verbale uitbarstingen die bedreigend of intimiderend zijn. Dit gedrag zorgt voor een onveilige en vaak angstaanjagende werkomgeving.

Voorbeelden:

- Verbale agressie: Een collega schreeuwt naar een andere medewerker tijdens een meningsverschil of gebruikt beledigende taal.
- Fysieke bedreigingen: Een werknemer dreigt met lichamelijk geweld tijdens een conflict of gooit voorwerpen in de richting van een collega.
- Duwen of slaan: Een werknemer wordt tijdens een ruzie fysiek geduwd, geslagen of vastgegrepen door een andere medewerker.

- Ongecontroleerde woede-uitbarstingen: Een leidinggevende gooit voorwerpen door de kamer of vernietigt werkmateriaal wanneer hij of zij ontevreden is over de prestaties van hun team.
- Stalking: Een medewerker volgt een andere collega buiten werktijd op en probeert deze persoon te intimideren of schade toe te brengen.

5. Sociale isolatie en uitsluiting

Sociale uitsluiting houdt in dat medewerkers bewust worden genegeerd, uitgesloten van gesprekken, vergaderingen of sociale activiteiten, wat kan leiden tot gevoelens van eenzaamheid en een lage eigenwaarde.

Voorbeelden:

- Niet uitnodigen voor vergaderingen: Een werknemer wordt bewust niet uitgenodigd voor belangrijke vergaderingen die relevant zijn voor zijn of haar functie.
- Uitsluiten van sociale activiteiten: Collega's organiseren regelmatig gezamenlijke activiteiten zoals lunch of borrels, maar een bepaalde werknemer wordt nooit uitgenodigd.
- Negeren van inbreng: Tijdens teamvergaderingen wordt de input van een werknemer systematisch genegeerd of afgedaan als onbelangrijk.
- Opzettelijk buitensluiten in communicatie: Een werknemer wordt buiten CC's van belangrijke e-mails gehouden waardoor zij cruciale informatie mist.
- Geen ondersteuning bieden: Een collega vraagt herhaaldelijk om hulp of ondersteuning bij een taak, maar wordt genegeerd door het team.

6. Microagressies

Microagressies zijn subtiele, vaak onbewuste uitingen van discriminatie, minachting of vijandigheid gericht op iemand vanwege zijn of haar identiteit. Hoewel ze klein lijken, kunnen ze cumulatief een enorme impact hebben.

Voorbeelden:

- Onbewuste seksistische opmerkingen: Vragen als "Moet je niet thuis zijn met de kinderen?" aan een werkende moeder.
- Vragen over afkomst: Collega's vragen herhaaldelijk aan een persoon van kleur "Waar kom je écht vandaan?" wat impliceert dat diegene hier niet thuishoort.
- Bevooroordeelde complimenten: Een vrouw in een leidinggevende functie krijgt te horen: "Jij bent verrassend goed in leidinggeven voor een vrouw."
- Imiteren van accenten: Het nabootsen of belachelijk maken van het accent van een collega uit een ander land.
- Non-verbale signalen: Oogrollen of zuchten wanneer een vrouwelijke of gekleurde collega het woord neemt in vergaderingen.

7. Machtsmisbruik

Machtsmisbruik treedt op wanneer iemand zijn of haar positie misbruikt om anderen te domineren, intimideren of oneerlijk te behandelen. Dit kan leiden tot ongelijkheid en een gevoel van onveiligheid binnen een organisatie.

Voorbeelden:

- Dwingen tot overuren: Een leidinggevende dwingt medewerkers om zonder vergoeding overuren te maken met de dreiging dat zij anders hun baan zullen verliezen.
- Geen inspraak geven: Een manager negeert systematisch de meningen en voorstellen van een specifiek teamlid, ongeacht de waarde ervan.
- Verplichten tot persoonlijke gunsten: Een leidinggevende vraagt persoonlijke gunsten van een werknemer, zoals het uitvoeren van huishoudelijke taken, in ruil voor werkvoordelen.
- Ontzegging van kansen: Een manager voorkomt dat een werknemer doorgroeit of training krijgt omdat hij of zij de voorkeur geeft aan een ander, ongeacht kwalificaties.
- Misbruik van evaluaties: Een leidinggevende schrijft opzettelijk negatieve beoordelingen over een medewerker die kritisch is geweest over zijn of haar leiderschap.

Bijlage 2 Onderbouwing van de verschillen tussen de onderzoeksrapporten voor en na de bestuurswisseling

Voor de volledigheid wordt er door middel van onderstaande analyse een uitgebreide verklaring en onderbouwing gegeven van de verschillende uitkomsten van de onderzoeksrapporten te weten het initiële rapport van Partners in Compliance (rapport 1) en het huidige rapport (rapport 2) over ongewenst gedrag op de werkvloer.

Rapport 2 biedt een uitgebreider en gedetailleerder beeld van ongewenst gedrag op de werkvloer dan rapport 1. Dit verschil kan worden verklaard door verschillende factoren, zowel methodologisch als organisatorisch, die invloed hebben gehad op de kwaliteit en betrouwbaarheid van beide rapporten.

1. Methodologische factoren

Representativiteit van de steekproef: In rapport 2 is een bredere en meer representatieve steekproef gebruikt, wat leidt tot een nauwkeuriger en completer beeld van het probleem. Dit rapport heeft werknemers van verschillende afdelingen en functieniveaus geïnccludeerd.

Daarentegen was rapport 1 gebaseerd op een kleinere en minder representatieve steekproef, waardoor er wellicht een vertekend beeld ontstond. De beperkte omvang en focus van de steekproef in rapport 1 zorgde ervoor dat wellicht de belangrijke groepen in de organisatie onderbelicht bleven. De steekproef van negen personen ad random op een personeelsbestand van 20 personen is te klein. De voorzitter-hoofredacteur is zelf gesproken, een junior redacteur die kort in dienst was met beperkt dienst verband en weinig op kantoor, een medewerker voor ongeveer twee dagen in de week als zzp-er en ook weinig tot niet op kantoor. Eén verslaggever. De redactie was niet voldoende vertegenwoordigd.

Feit: In rapport 2 werden medewerkers van alle niveaus en afdelingen bevraagd, terwijl rapport 1 zich slechts beperkte tot een klein aantal medewerkers, wat de representativiteit verminderde.

Onderzoekstechnieken:

Rapport 2 maakte gebruik van verschillende onderzoekstechnieken, waaronder zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden. Er werden naast enquêtes ook diepgaande interviews en focusgroepen georganiseerd, wat leidde tot een meer genuanceerd beeld van het probleem. Rapport 1 gebruikte voornamelijk kwantitatieve data, waardoor er geen ruimte was voor diepgaande reflectie op de onderliggende oorzaken van het ongewenste gedrag en wellicht is deze bij de opdracht verstrekking ook niet gegeven.

Feit: Rapport 2 gebruikte naast survey ook interviews en focusgroepen, wat een diepere analyse mogelijk maakte. Rapport 1 gebruikte enkel een survey en beperktere interview methodologie.

Afbakening van het begrip ‘ongewenst gedrag’: In rapport 2 was de definitie van ongewenst gedrag breder, waardoor verschillende vormen van ongewenst gedrag, zoals subtiele vormen van pesten en intimidatie, werden meegenomen. In rapport 1 werd een striktere definitie gehanteerd, waardoor minder ernstige maar nog steeds problematische gedragingen buiten beschouwing bleven. Feit: Rapport 2 hanteerde een bredere definitie van ongewenst gedrag, waardoor meer gevallen zichtbaar werden. Inmiddels waren de machtsverhoudingen anders binnen het bestuur en ervoeren de medewerkers meer ruimte om 1 en ander te melden.

2. Externe druk en organisatorische dynamiek

Externe druk:

Tijdens het opstellen van rapport 1 stond de organisatie onder externe druk, door negatieve publiciteit en zorgen van toezichthouders. De scope van het onderzoek werd beperkt. In rapport 2 was er meer ruimte voor een open en diepgaand onderzoek naar de werkelijke omvang van het ongewenste gedrag en werd er meer transparantie betracht. Feit: De organisatie stond onder externe druk tijdens het opstellen van rapport 2, wat invloed had op de omvang van het onderzoek.

Machtsverhoudingen binnen de organisatie:

In de periode tussen rapport 1 en rapport 2 vertrok een lid van het bestuur, wat de machtsdynamiek veranderde. Dit zorgde voor nieuwe spanningen en conflicten binnen het bestuur. In rapport 1 speelde deze machtsstrijd mogelijk een rol bij het minimaliseren van het probleem, terwijl rapport 2, onder een nieuw evenwicht, meer openheid en transparantie toeliet. Feit: Het vertrek van een bestuurslid veranderde de machtsdynamiek binnen de organisatie, wat invloed had op de manier waarop de twee rapporten werden opgesteld.

3. Interpretatie en weergave van de resultaten.

Interpretatie van de data: In rapport 2 werd elk geval van ongewenst gedrag serieus genomen, ongeacht de kwantitatieve resultaten. Hoewel een groot deel van de medewerkers de werkomgeving als veilig beschouwde, werd er in rapport 2 nadrukkelijk op gewezen dat elk incident van ongewenst gedrag serieus moet worden genomen. In rapport 1 werd meer gefocust op de meerderheid van de medewerkers die geen problemen aangaf, waardoor de ernst van de meldingen mogelijk werd gebagatelliseerd. Feit: Rapport 2 erkende het belang van elke melding, ongeacht de positieve feedback van de meerderheid van de medewerkers. Daarnaast is de representativiteit hoger zodat de interpretatie zorgvuldiger kon plaatsvinden.

Omgang met kwantitatieve gegevens: Rapport 1 legde de nadruk op kwantitatieve cijfers zonder rekening te houden met de ernst van de meldingen. Hierdoor werden enkele meldingen van ernstige incidenten als minder relevant beschouwd. Rapport 2 daarentegen gaf een uitgebreidere analyse van de ernst en aard van de meldingen, wat leidde tot een meer volledig beeld van de problemen binnen de organisatie. Feit: Rapport 2 gaf een genuanceerde weergave van zowel de hoeveelheid als de ernst van de meldingen. Rapport 1 richtte zich meer op absolute aantallen.

4. Psychologische en culturele factoren

Cognitieve dissonantie: In de periode van rapport 1 was er mogelijk sprake van cognitieve dissonantie binnen de organisatie. Dit houdt in dat leidinggevenden en medewerkers moeite hadden om negatieve informatie te accepteren die niet overeenkwam met hun beeld van de organisatiecultuur. Dit kan ertoe hebben geleid dat meldingen van ongewenst gedrag werden gebagatelliseerd of genegeerd. En dan een beperktere omvang van het eerste onderzoek werd vereist. In rapport 2 leek de organisatie meer bereid om deze dissonantie te overwinnen en ongewenst gedrag onder ogen te zien. Feit: In rapport 2 werd de psychologische neiging om ongewenst gedrag te negeren minder zichtbaar, wat leidde tot een eerlijkere weergave van de situatie en de opdracht het breder te onderzoeken.

Veranderde organisatiecultuur: Tussen de opstelling van de twee rapporten heeft er een culturele verschuiving plaatsgevonden binnen de organisatie. Waar in de periode van rapport 1 problemen nog werden geminimaliseerd, was er in rapport 2 meer ruimte voor het erkennen en bespreken van ongewenst gedrag. Deze cultuurverandering kan het verschil in diepgang en openheid tussen de twee rapporten verklaren. Feit: Rapport 2 werd opgesteld in een organisatiecultuur die opener stond voor het bespreken van ongewenst gedrag.

Conclusie

De verschillen tussen rapport 1 en rapport 2 zijn te verklaren door methodologische verschillen, zoals de representativiteit van de steekproef en de gebruikte onderzoekstechnieken, alsook door externe druk, veranderde machtsverhoudingen en culturele factoren binnen de organisatie. Rapport 2 biedt een completer en betrouwbaarder beeld van ongewenst gedrag op de werkvloer, terwijl rapport 1 door beperkingen in scope en interpretatie een beperkter beeld gaf.

Bijlage 3 Good Governance Stappenplan voor de Raad van Toezicht bij Grensoverschrijdend Gedrag binnen Publieke Omroep bestel

Het ingrijpen van de Raad van Toezicht (RvT) in situaties van grensoverschrijdend gedrag binnen een publieke omroep moet zorgvuldig en transparant worden uitgevoerd binnen de kaders van wet- en regelgeving, statuten van de omroepvereniging, en de governance codes. Dit stappenplan biedt een leidraad voor het handelen van de RvT, gebaseerd op de relevante wetgeving zoals de Mediawet 2008, de Wet bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR), en de Corporate Governance Code. Hieronder worden enkele stappen uiteengezet die genomen dienen te worden:

Stap 1: Ontvangen en Beoordelen van de Klacht of Brandbrief

- **Ontvangen van Signalen:** De RvT kan via verschillende bronnen, zoals meldingen van medewerkers, de klokkenluidersregeling, of externe klachten, op de hoogte worden gebracht van grensoverschrijdend gedrag.
- **Initiële Beoordeling:** Voer een onafhankelijke eerste beoordeling uit om te bepalen of de klacht of brandbrief serieus is en nader onderzoek vereist.
- **Verzamelen van Feiten:** Indien nodig moet een onafhankelijk extern onderzoek worden ingesteld, zoals vereist door **Artikel 2.24 van de Mediawet 2008** (functionerend intern toezicht).

Stap 2: Toepassen van het Juridisch en Governance Kader

- **Toepassing van de Statuten en Governance Codes:** De RvT moet handelen binnen de statutaire regels van de vereniging, waaronder procedures voor schorsing of ontslag van bestuurders.
- **Wet bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR):** Beoordeel of er sprake is van onbehoorlijk bestuur, belangenverstremming of andere ernstige schendingen. De WBTR biedt de juridische basis om de bestuurder op non-actief te stellen of te schorsen bij ernstige situaties.
- **Belangenverstremming Voorkomen:** Zorg ervoor dat er geen conflicterende belangen zijn bij de partijen die betrokken zijn bij de beoordeling van de klacht.

Stap 3: Communicatie en Overleg met Betrokken Partijen

- **Transparante Communicatie:** Informeer de betrokken bestuurder over de melding van grensoverschrijdend gedrag en geef hen de kans om te reageren, volgens het beginsel van hoor en wederhoor.
- **Informatievoorziening aan de Ledenraad of Algemene Ledenvergadering:** Afhankelijk van de statuten moet de RvT de Ledenraad of ALV tijdig op de hoogte brengen van de zaak. Goedkeuring van deze organen kan vereist zijn voor verdergaande stappen zoals ontslag.

Stap 4: Interne en Externe Maatregelen

- **Tijdelijke Maatregelen:** Indien nodig kan de RvT de bestuurder tijdelijk schorsen of op non-actief stellen, mits dit in lijn is met de statuten. Hiervoor is vaak de goedkeuring van de Ledenraad nodig.
- **Interne Communicatie:** Het personeel moet in algemene termen worden geïnformeerd over het ingrijpen van de RvT, terwijl de vertrouwelijkheid van de zaak wordt beschermd.
- **Melding aan het Commissariaat voor de Media (CvdM):** Als er sprake is van ernstige misstanden, moet de RvT het CvdM informeren, zoals vereist door de **Mediawet 2008**.
- **Rapporteren aan Andere Toezichthouders:** In ernstige gevallen van onbehoorlijk bestuur of strafbare feiten kan melding bij andere autoriteiten zoals de ACM of het Openbaar Ministerie noodzakelijk zijn.

Stap 5: Toepassing van de Klokkenluidersregeling

- **Bescherming van de Melder:** Wanneer de melding via de klokkenluidersregeling komt, moet de melder worden beschermd tegen represailles, zoals vastgelegd in de **Wet bescherming klokkenluiders**.
- **Onafhankelijk Onderzoek:** Zorg voor een onafhankelijke behandeling van de melding, waarbij de vertrouwelijkheid wordt gewaarborgd.

Stap 6: Eindrapportage en Besluitvorming

- **Rapportage van het Onderzoek:** Na afloop van het onderzoek moet de RvT een gedetailleerd en onafhankelijk rapport opstellen met de bevindingen. Dit vormt de basis voor besluitvorming.
- **Besluit over Ontslag:** Indien het onderzoek ernstige schendingen van gedragscodes en integriteitsbeleid aantoon, kan de RvT besluiten tot schorsing of ontslag van de betrokken bestuurder.

Stap 7: Nazorg en Preventieve Maatregelen

- **Herstel van Vertrouwen:** Na ingrijpen moet de RvT werken aan het herstel van vertrouwen binnen de organisatie door verbeteringen in communicatie, transparantie, en betrokkenheid van medewerkers te implementeren.
- **Preventieve Maatregelen:** Implementeer verbeterde gedragscodes, training over grensoverschrijdend gedrag, en aanpassingen aan de governance-structuur om toekomstige incidenten te voorkomen.

Stap 8: Verantwoording en Transparantie

- **Extern Rapporteren:** Verantwoording moet worden afgelegd aan externe stakeholders, zoals het CvdM en de leden van de vereniging, over de stappen die zijn ondernomen om het probleem aan te pakken.
- **Opnemen in het Jaarverslag:** De genomen maatregelen moeten worden gerapporteerd in het jaarverslag van de omroep, zoals vereist door de **Mediawet 2008** en de **WBTR**.

Bevindingen onderzoeksbureau over Good Governance.

De communicatie naar derden had zorgvuldiger gekund, aangezien deze de beeldvorming negatief heeft beïnvloed en de noodzakelijke zorgvuldigheid in het proces onder druk heeft gezet. Het publiekelijk uitspreken van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur via social mediakanalen was geen passende route binnen het kader van good governance, aangezien dit onnodige politieke druk creëerde. Daarnaast heeft een deel van het (oud) personeel naar buiten toe gelekt. En heeft dit ten onrechte een aantal medewerkers in de verlegenheid gebracht en het vertrouwen in bestuurders verkleind. Dit veroorzaakte een spanningsveld tussen stakeholders en de Raad van Toezicht (RvT). Ook zou vanuit de RvT zou een reflectie op het media-aspect na afloop van het traject wenselijk zijn. De timing en de zorgvuldigheid van een aantal berichtgevingen had gedegener gekund.

Daarnaast werd de organisatie geconfronteerd met een website waarop meldingen worden gedaan van een oud-medewerker. In zijn algemeenheid zou het echter ethischer en verstandiger zijn geweest van betrokkene om gebruik te maken van interne of wettelijke erkende meldingskanalen, die bescherming bieden voor de melder en de betrouwbaarheid van de melding beter bewaken. Zodat de waarheidsgetrouwheid, privacy en intentie onafhankelijk getoetst kan worden. En de betrouwbaarheid van de melder en de reputatie van betrokkenen niet in gevaar worden gebracht. En er zo onbedoeld klachten niet serieus worden genomen en blijven bestaan. Of dat ten onrechte er sprake kan zijn van smaad.

In het belang van de omroep heeft de RvT daadkrachtig gehandeld door tijdelijke bestuurders aan te stellen en een nieuw RvT-lid te benoemen. Deze interventies zijn gerechtvaardigd volgens literatuur over crisismanagement, waar tijdelijk bestuurders door de RvT, ook wel crisisovername genoemd, een gangbare maatregel is bij ernstige organisatorische problematiek. Volgens de Corporate Governance Code en de Wet bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) is het toegestaan dat de RvT tijdelijk bestuurlijke taken overneemt wanneer het functioneren van de organisatie ernstig in het gedrang is.

Dit handelen dient niet te worden opgevat als belangenverstrengeling, maar als een noodzakelijke en gerechtvaardigde actie binnen de normen van goed toezicht. De literatuur beschrijft deze situatie als een voorbeeld van toezichthoudend ingrijpen om stabiliteit te waarborgen, waarbij de RvT handelt zoals verwacht mag worden van verantwoordelijke toezichthouders in crisissituaties.

Deze besluitvorming dient echter wel transparant te gebeuren.

Bevindingen tot het moment van onderzoek.

Stap 1:

Na de ontvangst van een brandbrief waarin mogelijke grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie werd gemeld, heeft de RvT onmiddellijk actie ondernomen. Hieronder volgt een overzicht van de bevindingen en genomen stappen, uitgevoerd volgens de procedure voor het ontvangen en beoordelen van klachten.

1. Ontvangen en Beoordelen van de Klacht

De RvT ontving de brandbrief en voerde een onafhankelijke initiële beoordeling uit om te bepalen of de melding serieus was en verder onderzoek vereiste. Gezien de ernst van de signalen werd besloten om nader onderzoek te verrichten.

2. **Verzamelen van Informatie en Gesprekken met Betrokkenen**
 - De RvT heeft herhaaldelijk gesproken met enkele opstellers van de brandbrief, waarbij niet alleen de initiatiefnemers van de klacht, maar ook andere stakeholders binnen de organisatie werden geïnterviewd. Dit zorgde voor een bredere context en meer inzicht in de situatie.
 - Er vonden intensieve overleggen plaats met de geschorste voorzitter - hoofdredacteur van de ledenraad. Kort daarna werd de voorlopige inschatting van de situatie gedeeld met de gehele ledenraad, zodat er transparantie was over de ernst van de situatie en de mogelijke vervolgstappen.
3. **Interne en Externe Overleggen**
 - Er is contact opgenomen met de overige bestuurders van de organisatie, waarbij de bevindingen en eerste inschattingen zijn afgestemd. Dit had als doel om een gezamenlijk beeld van de situatie te vormen en te waarborgen dat alle relevante partijen op de hoogte waren van de voortgang.
 - Daarnaast trad de RvT in overleg met een extern advocatenkantoor om juridisch advies in te winnen over de te nemen stappen en de juiste naleving van de procedures volgens de wet.
4. **Reactie van Betrokken bestuur der**
 - De betrokken bestuurder die werd genoemd in de brandbrief, is uitgenodigd om te reageren op de beschuldigingen. Hiermee werd de bestuurder de mogelijkheid geboden om zijn kant van het verhaal toe te lichten, in overeenstemming met de beginselen van hoor en wederhoor.
5. **Start van een Intern Onderzoek**
 - Parallel aan deze gesprekken, heeft de RvT een intern feitenonderzoek opgestart. Alle betrokkenen zijn benaderd voor gesprekken om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de situatie. Dit feitenonderzoek werd met spoed gestart om snel duidelijkheid te verschaffen.
6. **Individuele Gesprekken met Personeelsleden**
 - Vanuit de Raad van bestuur werden er ook individuele gesprekken gestart met personeelsleden. Deze gesprekken waren bedoeld om het interne onderzoek te ondersteunen en om te verifiëren welke ervaringen en waarnemingen er bij medewerkers waren rondom het grensoverschrijdend gedrag en de werkomstandigheden.

Stap 2:

Na grondige evaluatie van de situatie en op basis van de ontvangen juridische adviezen heeft de Raad van Toezicht (RvT) de volgende stappen ondernomen om te waarborgen dat er gehandeld wordt binnen het juiste juridische en governance kader. Deze acties zijn genomen met inachtneming van de statutaire regels van de organisatie en de relevante wetgeving, zoals de **Wet bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR)**, om de veiligheid van de medewerkers te garanderen en de integriteit van het bestuur te waarborgen.

1. **Intensief overleg met advocaten en naleving van juridisch advies:**
 - De RvT heeft direct intensief overleg gevoerd met haar juridische adviseurs. Deze adviezen, die betrekking hadden op de juiste toepassing van de statuten en governance codes, zijn vrijwel strikt opgevolgd om ervoor te zorgen dat alle beslissingen juridisch onderbouwd en rechtmatig waren. Dit overleg was cruciaal om mogelijke risico's rondom belangenverstrengeling, onbehoorlijk bestuur of andere ernstige schendingen in kaart te brengen.

2. **Non-actief stelling van bestuurder:**

- Op basis van de vele aanwijzingen van grensoverschrijdend gedrag en de juridische adviezen, heeft de RvT besloten de betrokken bestuurder op non-actief te stellen. Dit besluit is in lijn met de statutaire regels van de organisatie en de WBTR, waarin de mogelijkheid is opgenomen om bestuurders te schorsen of op non-actief te stellen bij ernstige situaties zoals onbehoorlijk bestuur. De non-actiefstelling werd tijdig en duidelijk gecommuniceerd naar de betrokken partijen.

3. **Prioriteit aan veiligheid van medewerkers:**

- Na de constatering van meerdere aanwijzingen van grensoverschrijdend gedrag, heeft de RvT direct prioriteit gegeven aan de veiligheid van de medewerkers. Dit betekent dat alle maatregelen die werden genomen, gericht waren op het waarborgen van een veilige werkomgeving. De WBTR bood hierbij de juridische basis om snel en effectief in te grijpen, met name in situaties waarin de veiligheid van medewerkers in het geding kwam.

4. **Informatievoorziening aan het personeel:**

- De RvT heeft het personeel geïnformeerd over de genomen maatregelen en de voortgang van het onderzoek. Deze communicatie was erop gericht om transparantie te bieden over de stappen die werden ondernomen en om het vertrouwen van de medewerkers in de organisatie te herstellen.

5. **Uitbrengen van persbericht:**

- Om transparantie te waarborgen naar externe stakeholders en het publiek, heeft de RvT besloten een persbericht uit te laten gaan. Dit persbericht informeerde het publiek over de situatie, de stappen die zijn ondernomen, en de prioriteit die is gegeven aan de veiligheid van de medewerkers en het waarborgen van de integriteit binnen de organisatie.

Stap 3:

In het kader van transparante communicatie en in lijn met de geldende statuten en governance-regels, heeft de Raad van Toezicht (RvT) na ontvangst van de brandbrief en het daaropvolgende interne onderzoek een reeks belangrijke stappen ondernomen. Deze stappen werden genomen om zowel intern als extern overleg te voeren en betrokken partijen adequaat te informeren. Hieronder worden de bevindingen op basis van de genomen stappen beschreven:

1. **Uitnodiging voor hoor en wederhoor aan de geschorste voorzitter - hoofdredacteur:**

- Na constatering van meerdere aanwijzingen van grensoverschrijdend gedrag heeft de RvT de betrokken bestuurder herhaaldelijk uitgenodigd voor hoor en wederhoor. Dit is in overeenstemming met het beginsel van transparante communicatie en eerlijke behandeling, zoals vereist door de governance codes en het juridisch kader. Het intern opgestelde onderzoeksrapport werd direct ter beschikking gesteld aan de voorzitter, zodat hij volledig geïnformeerd was over de bevindingen en zijn kant van het verhaal kon toelichten.

2. **Overleg met het Commissariaat voor de Media (CvdM):**

- Zowel mondeling als schriftelijk heeft de RvT overleg gevoerd met het CvdM, in lijn met de verplichtingen onder de Mediawet 2008. Dit overleg was gericht op het tijdig informeren van het CvdM over de lopende situatie en het bespreken

van eventuele implicaties voor de naleving van de mediawetgeving. Het transparante contact met het CvdM waarborgde dat de toezichthouder op de hoogte was van de voortgang en de genomen maatregelen.

3. Informatievoorziening aan het bestuur van de NPO:

- Het bestuur van de NPO werd tijdig en volledig geïnformeerd over de situatie. Dit gebeurde in overeenstemming met de interne governance- en rapportageverplichtingen. De RvT zorgde ervoor dat de NPO volledig op de hoogte was van de aard van de klachten, de genomen acties en de voortgang van het onderzoek. Deze communicatie was van essentieel belang voor de continuïteit en het behoud van vertrouwen binnen de publieke omroep.

4. Informatievoorziening aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Min OCW):

- Het ministerie van OCW werd eveneens geïnformeerd over de situatie, zoals vereist door de governance codes en relevante wetgeving. Het informeren van de minister was cruciaal om de overheid op de hoogte te stellen van mogelijke beleidsmatige of juridische implicaties van de geconstateerde misstanden binnen de organisatie.

5. Uitvoerig overleg met de ledenraad:

- Vanaf het eerste moment na ontvangst van de brandbrief, die ook aan de ledenraad was verzonden, heeft de RvT drie keer uitvoerig overleg gevoerd met de voltallige ledenraad. Tijdens deze besprekingen werd de situatie besproken en werd de vertrouwensvraag voorgelegd aan de ledenraad. De ledenraad heeft het vertrouwen in de RvT expliciet bevestigd. Hoewel de RvT geen toestemming hoeft te vragen aan de ledenraad voor specifieke beslissingen, is het vertrouwen van de ledenraad van groot belang voor het functioneren van het interne toezicht. Gedurende het gehele proces heeft de RvT de gekwalificeerde meerderheid van de ledenraad (>75%) achter zich weten te houden.
- Een ALV bijeenroepen is statutair niet verplicht omdat de ledenraad een afspiegelingsbeginsel vormt.

Stap 4:

Op basis van de ontvangen signalen en de interne onderzoeken heeft de Raad van Toezicht (RvT) de volgende interne en externe maatregelen genomen, in lijn met het governance kader en de wettelijke vereisten. Deze maatregelen waren noodzakelijk om de integriteit van de organisatie te waarborgen en passende actie te ondernemen.

1. Tijdelijke Maatregelen

- De non-actiefstelling werd tijdig en transparant doorgevoerd, waarbij het vertrouwen van de ledenraad in de Raad van Toezicht wederom werd vastgesteld. De RvT heeft, na overleg met juridische adviseurs en in overeenstemming met de statuten van de organisatie, besloten om de betrokken bestuurder tijdelijk op non-actief te stellen. Deze beslissing werd genomen nadat de RvT voldoende aanwijzingen had ontvangen van mogelijk grensoverschrijdend gedrag, en de maatregel was nodig om de integriteit van het onderzoek en de veiligheid van de medewerkers te waarborgen. Voor deze maatregel werd goedkeuring gevraagd, zoals vereist door de statutaire regels.

2. Interne Communicatie

- Het personeel werd tijdig geïnformeerd, waarbij vertrouwelijke informatie beschermd bleef en er duidelijkheid werd gegeven over de voortgang van de zaak. Het personeel werd in algemene termen geïnformeerd over de stappen die de RvT had ondernomen. Deze communicatie vond plaats met respect voor de vertrouwelijkheid van de betrokkenen en de zaak. De RvT heeft zorgvuldig gewogen welke informatie openbaar kon worden gemaakt om transparantie te waarborgen zonder de integriteit van het onderzoek of de privacy van de betrokken partijen in gevaar te brengen.

3. Melding aan het Commissariaat voor de Media (CvdM)

- De melding aan het CvdM werd tijdig en correct uitgevoerd volgens de Mediawet 2008. In overeenstemming met de Mediawet 2008, en gezien de ernst van de situatie, heeft de RvT een melding gedaan bij het Commissariaat voor de Media (CvdM). Deze melding was verplicht aangezien er sprake was van ernstige misstanden die betrekking hadden op het functioneren van het bestuur binnen de organisatie. De RvT heeft ervoor gezorgd dat het CvdM op de hoogte was van de ontwikkelingen en de genomen maatregelen.

4. Rapporteren aan Andere Toezichthouders

- Hoewel er geen directe aanleiding was voor externe meldingen buiten het CvdM, werd dit aspect continu gemonitord tijdens de behandeling van de zaak. De situatie gaf op dat moment geen aanleiding om melding te maken bij andere toezichthoudende instanties, zoals de Autoriteit Consument en Markt (ACM) of het Openbaar Ministerie (OM). De focus lag op het interne onderzoek en de afstemming met het CvdM.

Stap 5:

1. Toepassing van de Klokkenuidersregeling

- De bescherming van de melders werd volledig gewaarborgd en het onafhankelijke karakter van het onderzoek werd zorgvuldig bewaakt. In deze situatie werd ook rekening gehouden met de Wet bescherming klokkenluiders, waarbij het noodzakelijk was om de melder te beschermen tegen mogelijke represailles. De klokkenluidersregeling werd nauwgezet gevolgd, waarbij de vertrouwelijkheid van de melder en het onderzoek werd gewaarborgd. Bovendien werd gezorgd voor een onafhankelijke behandeling van de melding, zoals vereist door de wet.

Bijlage 4 Censuur en Vrijheid van Meningsuiting binnen de Journalistieke Context van ON!

1. Definitie van Censuur

Censuur is de praktijk waarbij de overheid of een andere gezaghebbende instantie de publicatie of verspreiding van informatie, ideeën, of meningen controleert en beperkt. In juridische context wordt censuur gedefinieerd als een inbreuk op het recht van vrijheid van meningsuiting zonder legitieme juridische grond. In Nederland is censuur door de overheid verboden, zoals vastgelegd in **artikel 7 van de Grondwet**. Dit artikel stelt dat de overheid niet mag ingrijpen voordat een uiting is gedaan, ook wel ‘voorafgaande censuur’ genoemd. Deze bescherming geldt echter niet tegen inbreuken door private organisaties, zoals mediabedrijven.

2. Vrijheid van Meningsuiting in de Journalistieke Praktijk

- **Wettelijke Basis:**
 - Artikel 10 van het **Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM)**.
 - Artikel 19 van het **Internationaal Verdrag inzake Burgerrechten en Politieke Rechten (IVBPR)**.

Vrijheid van meningsuiting garandeert dat individuen, waaronder journalisten, vrij zijn om hun meningen te uiten zonder inmenging van de overheid. Dit recht is echter niet absoluut. Beperkingen kunnen worden opgelegd als dat noodzakelijk is in een democratische samenleving, zoals ter bescherming van de nationale veiligheid, openbare orde, of de rechten en reputatie van anderen.

- **Journalistieke Praktijk:** In de journalistiek wordt de vrijheid van meningsuiting vaak ingekaderd door redactionele keuzes. Hoofdredacteuren en omroeporganisaties maken inhoudelijke keuzes over wat er wel of niet wordt gepubliceerd, gebaseerd op:
 - De missie en ideologische basis van de omroep.
 - Commerciële belangen, zoals sponsorrelaties of advertentie-inkomsten.
 - Journalistieke normen en waarden die zorgen voor ethische en kwalitatieve inhoud.

3. Interne Redactionele Controle versus Censuur

Hoewel interne redactionele controle gebruikelijk is binnen mediabedrijven, kan deze in sommige gevallen overgaan in censuur. Juridisch gezien is er sprake van censuur wanneer:

- **Onredelijke beperking van vrijheid van meningsuiting:** Als er geen gerechtvaardigde redenen zijn om een uiting te verbieden, zoals wanneer legitieme journalistieke onderwerpen worden geweerd om politieke of commerciële belangen te beschermen.
- **Disproportioneel ingrijpen in de journalistieke autonomie:** Wanneer systematisch inhoud wordt geweerd die normaal gesproken past binnen de redactionele kaders, kan dit als censuur worden aangemerkt.
- **Politieke of commerciële druk:** Dit kan zich uiten in onrechtmatige beïnvloeding van de redactionele inhoud zonder transparantie of motivering.

4. Elementen om Censuur aan te Tonen binnen een Mediacontext van Ongehoord Nederland!

Wanneer medewerkers van Ongehoord Nederland! aangeven dat hun vrijheid van meningsuiting wordt beperkt, kan dit worden getoetst aan verschillende criteria:

4.1 Systematische Weigering van Journalistieke Producties

4.2 Disproportioneel Ingrijpen op Specifieke Onderwerpen

4.3 Machtsmisbruik of Dreiging met Sancties

4.4 Onredelijke Beperkingen in Contractuele Afspraken

5. Juridische Toetsing

- **Artikel 10 EVRM:** Artikel 10 EVRM biedt een juridische grond om beperkingen van de vrijheid van meningsuiting aan te vechten. Er moet echter worden aangetoond dat de beperking niet noodzakelijk, niet proportioneel, en zonder legitieme grond is opgelegd.
- **Artikel 7 Grondwet:** Artikel 7 van de Grondwet richt zich tegen censuur door de overheid en is minder relevant in de context van private organisaties. Het kan echter wel worden ingeroepen om aan te tonen dat de vrijheid van meningsuiting in de journalistieke sector onterecht wordt ingeperkt.

6. Censuur in journalistieke context

Censuur in de journalistieke context wordt juridisch gedefinieerd als een onredelijke of disproportionele beperking van de vrijheid van meningsuiting. Hoewel Hoofdredactionele keuzes legitiem zijn, kan er sprake zijn van censuur wanneer:

- Journalistieke autonomie wordt ondermijnd door externe of interne druk zonder legitieme rechtvaardiging.
- Er sprake is van systematische weigering van journalistieke producties zonder redactionele of inhoudelijke onderbouwing.
- Disproportioneel ingrijpen plaatsvindt op specifieke onderwerpen die passen

7. Toepassing op de Casus van Omroep ON!

Statuten van Omroep ON!

Volgens de oprichtingsstatuten van Omroep ON! heeft de organisatie als doelstelling:

- De ongehooften van Nederland te vertegenwoordigen en een kritische stem te laten horen over controversiële onderwerpen, zoals massamigratie, klimaatbeleid en de Europese Unie.
- Onafhankelijke en objectieve verslaggeving te bieden en ruimte te geven aan meningen die anders niet in het publieke debat zouden worden gehoord.

Deze doelstelling impliceert dat de omroep een platform wil bieden voor vrije meningsuiting, zonder censuur of inhoudelijke beperkingen op basis van politieke of commerciële belangen. Desalniettemin is er binnen de context van de omroep ON! sprake van:

1. **Systematische Verboden op Kritische Berichtgeving:** Er werd systematisch kritiek op bepaalde politieke partijen en gevoelige onderwerpen geweerd, wat in strijd is met de journalistieke autonomie.
2. **Politieke Inmenging:** Het bestuur legde een expliciet verbod op om kritisch te berichten over o.a. de PVV en NSC. Dit wijst op politieke inmenging zonder redactionele motivering.
3. **Angstcultuur en Dreiging met Sancties:** Medewerkers durfden geen kritiek te uiten op het bestuur uit angst voor ontslag. Journalisten die wel hun mening gaven, kregen te maken met disciplinaire maatregelen, zoals het niet verlengen van contracten.
4. **Machtsmisbruik:** Dit had een negatieve impact op de redactionele onafhankelijkheid en vertrouwen binnen de organisatie.

De bevindingen uit het onderzoek bij omroep ON! tonen aan dat er verschillende gevallen zijn geweest waarin de vrijheid van meningsuiting van medewerkers is ingeperkt. Dit roept vragen op over de naleving van de wettelijke en statutaire bepalingen binnen de omroep. Hieronder volgt een gedetailleerde weergave van de bevindingen en een juridische analyse.

PIJNPUNT	BESCHRIJVING	SPECIFIEKE BEVINDINGEN	TOEPASSING OP DE CASUS
Giftige werk- en afrekencultuur	Medewerkers ervaren een cultuur van angst en repressie waarbij kritiek op de voorzitter - hoofdredacteur wordt bestraft met ontslag of disciplinaire maatregelen.	De angst om kritiek te geven op de geschorste voorzitter - hoofdredacteur uit angst voor ontslag werd bevestigd door meerdere medewerkers.	De cultuur van angst leidt tot zelfcensuur. Werknemers zijn bang om hun mening te uiten, wat de redactionele onafhankelijkheid ondermijnt.
Gebrek aan redactionele onafhankelijkheid	Redactionele vrijheid wordt beperkt door instructies van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur - hoofdredacteur, zoals het verbod op kritiek op politieke partijen.	Het bestuur gaf expliciete instructies om geen kritiek te leveren op de PVV en NSC. Ook werden kritische segmenten voorafgaand aan uitzendingen verwijderd.	Deze inmenging is een duidelijke beperking van de journalistieke vrijheid en vormt een inbreuk op de interne redactionele autonomie, wat in strijd is met de doelstellingen van de omroep.
Nepotisme en Belangenverstrengeling	Aanstellingen en promoties van familieleden of bekenden zonder objectieve selectiecriteria.	De dochter van een bestuurslid werd benoemd in een hogere functie, terwijl andere medewerkers niet wisten dat de functie openstond. Nepotisme veronderstelt dat de selectie gebaseerd is op familiebanden in plaats van kwalificaties, maar in dit geval is dat niet met zekerheid vast te stellen zonder meer informatie over de selectiecriteria en procedures. En achtergrond van betrokkene.	Dergelijke handelingen kunnen leiden tot een werkomgeving waarin medewerkers zich minder gewaardeerd voelen en het vertrouwen in de transparantie van de organisatie afneemt. Dit kan een cultuur van wantrouwen creëren, waarin het idee ontstaat dat promoties en kansen niet gebaseerd zijn op competenties, maar op persoonlijke relaties. Aanbevolen wordt om een duidelijk beleid te formuleren over het omgaan met familiebanden en relaties op de werkvloer (anti-nepotismebeleid), zodat alle medewerkers op een eerlijke en transparante manier kunnen concurreren voor functies en promoties.

PIJNPUNT	BESCHRIJVING	SPECIFIEKE BEVINDINGEN	TOEPASSING OP DE CASUS
Onveilige werkomstandigheden en onrealistische werkdruk	Medewerkers werden zonder veiligheidsmaatregelen naar risicogebieden gestuurd. Werkdruk en lange werktijden leidden tot uitputting en ziekteverzuim.	Meerdere medewerkers rapporteerden dat zij zonder veiligheidsbegeleiding naar risicovolle situaties werden gestuurd. Werkdagen van 16 uur zonder compensatie werden als normaal beschouwd.	Deze omstandigheden tonen een structureel gebrek aan zorgplicht vanuit het bestuur, wat kan leiden tot juridische aansprakelijkheid en schadeclaims.
Mismanagement en financiële ondoorzichtigheid	Financiële beslissingen werden zonder transparantie genomen, zoals verhoging van salarissen door het bestuur terwijl medewerkers onderbetaald werden.	De RvT verhoogde de salarissen van bestuursleden volgens marktconforme maatstaven en deed dit op transparante wijze.	De interne impact van deze beslissing kan groot zijn, vooral voor medewerkers die geconfronteerd werden met onzekerheid over hun eigen positie of salaris. Dit kan leiden tot interne en externe kritiek.
Intimidatie en verbale agressie op de werkvloer	Medewerkers werden herhaaldelijk geïntimideerd en verbaal aangevallen door de geschorste bestuursvoorzitter.	Diverse incidenten waarin De geschorste voorzitter - hoofdredacteur medewerkers verbaal aanviel en hen tot huilens toe bracht of wegzette als verraders.	Intimidatie leidt tot een onveilige werksfeer en kan als machtsmisbruik worden aangemerkt, wat aanleiding kan zijn voor arbeidsrechtelijke claims.
Onaanvaardbare bemoeienis met redactionele keuzes	Verbod op kritische berichtgeving over Dick Schoof en Geert Wilders zonder journalistieke grond.	Medewerkers werd expliciet verboden om kritisch te berichten over bepaalde politici, wat als censuur kan worden aangemerkt.	Deze situatie vormt een duidelijke beperking van de vrijheid van meningsuiting en kan worden aangemerkt als censuur.
Seksuele intimidatie en opmerkingen over uiterlijk	Herhaalde opmerkingen over het uiterlijk van vrouwelijke medewerkers en ongepaste opmerkingen door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur van het bestuur.	Vrouwelijke medewerkers werden regelmatig aangesproken op hun uiterlijk en kledingkeuze, en hun presentatie werd zonder objectieve criteria bekritiseerd.	Seksuele intimidatie is in strijd met de wet en kan leiden tot sancties en claims wegens schadevergoeding door medewerkers.
Angst voor ontslag bij het uiten van kritiek	Medewerkers die kritiek gaven op de geschorste voorzitter - hoofdredacteur werden gedwongen te vertrekken.	Meerdere medewerkers bevestigden dat zij of hun collega's werden ontslagen na het uiten van kritiek op de koers van de omroep.	Dit kan als indirecte censuur worden beschouwd, wat aanleiding kan zijn voor schadeclaims en juridische sancties.
Verlies van vertrouwen en onvrede onder medewerkers	Vertrouwen in de met name geschorste voorzitter - hoofdredacteur is ernstig beschadigd, wat leidt tot een giftige werkomgeving en verlies van motivatie.	De overgrote meerderheid van de medewerkers gaven aan dat zij geen vertrouwen meer hebben geschorste voorzitter en overwegen om te vertrekken als er niets veranderd	Het bestuur kan juridisch aansprakelijk worden gesteld als hun beleid aantoonbaar leidt tot verlies van vertrouwen en schade aan de organisatie.

Om de discussie rondom censuur en vrijheid van meningsuiting verder te concretiseren, heeft de onderzoekscommissie de brief van de medewerkers van Omroep ON! gebruikt om de gevallen van mogelijke censuur en beperkingen van journalistieke vrijheid te analyseren. Hieronder staan de specifieke elementen uit de brief gekoppeld aan de juridische kaders en de reeds besproken concepten van censuur en vrijheid van meningsuiting.

8 Analyse Brandbrief

De brief geeft een gedetailleerd overzicht van de ervaringen van de medewerkers bij Omroep ON!, waarbij zij meerdere incidenten beschrijven die als censuur of beperking van de vrijheid van meningsuiting kunnen worden beschouwd. Hieronder volgt een uitgebreide analyse van de relevante secties uit de brief met betrekking tot het concept censuur:

8.1. Verbod op Kritische Verslaggeving (Politieke Inmenging)

De medewerkers noemen expliciet dat er gedurende het seizoen meerdere keren instructies zijn gegeven om geen kritiek te leveren op specifieke politieke partijen zoals de PVV, NSC en VVD, en zelfs op individuele politici zoals Geert Wilders en Dick Schoof.

- **Voorbeeld uit de Brief:**

“Vanaf de start van seizoen vijf in januari 2024 heeft er een significante wijziging in de koers van Ongehoord Nederland plaatsgevonden. Deze verandering werd expliciet aangekondigd door De geschorste voorzitter - hoofdredacteur tijdens de eerste grote redactievergadering van het nieuwe seizoen op maandag 22 januari 2024 om 10:00 uur. Voor de volledige redactie lichtte hij de nieuwe richting toe, waarbij hij benadrukte dat de formerende partijen BBB, NSC, PVV en VVD niet langer kritisch benaderd zouden worden.”

- **Analyse:**

- Dit soort restricties op journalistieke inhoud zonder legitieme redactionele gronden kan als censuur worden gezien. Artikel 10 EVRM beschermt journalisten tegen dergelijke beperkingen, tenzij er een gerechtvaardigde reden is, zoals bescherming van de nationale veiligheid of de openbare orde. Echter, de opgegeven redenen (politieke druk en strategische keuzes) zijn niet legitiem onder het EVRM.
- Artikel 7 van de Grondwet (voorafgaande censuur) is ook van toepassing, aangezien de instructies voorkomen dat de informatie überhaupt de redactionele fase passeert, wat kan worden gezien als een vorm van voorafgaande censuur.

8.2. Intimidatie en Dreiging van Sancties

Medewerkers rapporteren dat zij, wanneer zij zich niet conformeerden aan de nieuwe redactionele richtlijnen, werden bedreigd met ontslag of andere disciplinaire maatregelen.

- **Voorbeeld uit de Brief:**

“Medewerkers zijn bang om voor hun mening uit te komen als deze afwijkt van die van de bestuursleden. Kritiek uiten op zowel de inhoudelijke koers als de manier

van leidinggeven, betekent vroeg of laat ontslag/geen verlenging van je ZZP-overeenkomst of contract.”

- **Analyse:**
 - Artikel 10 EVRM en de Nederlandse arbeidswetgeving beschermen werknemers tegen sancties op basis van hun uitingen of meningen, tenzij deze meningen in strijd zijn met de arbeidsrechtelijke verplichtingen van de werknemer. Intimidatie met als doel het beknotten van uitingen kan als machtsmisbruik worden aangemerkt.
 - Er zijn ook aanwijzingen dat intimidatie wordt gebruikt om zelfcensuur af te dwingen. Dit kan worden aangemerkt als indirecte censuur, waarbij werknemers zichzelf censureren uit angst voor repercussies.

8.3. Onredelijke Beperkingen van Redactionele Vrijheid

De brief verwijst naar specifieke gevallen waarin medewerkers werden beperkt in hun journalistieke keuzes zonder dat daarvoor inhoudelijke of redactionele argumenten werden gegeven.

- **Voorbeeld uit de Brief:**

“Toen Wilders zijn standpunt over Oekraïne liet vallen en kenbaar maakte aan de verzamelde pers, waaronder ON!, dat het door hem te vormen kabinet Oekraïne zou gaan steunen, werd die verklaring vlak voor de uitzending door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur persoonlijk uit het formatie-update item geknipt: zonder overleg met de redactie of de verantwoordelijke redacteur.”

- **Analyse:**
 - Dit is een voorbeeld van inhoudelijke inmenging die de redactionele autonomie ondermijnt. Dergelijke inmenging kan worden aangemerkt als censuur, vooral als er geen legitieme journalistieke reden is voor het weglaten van informatie.
 - Artikel 7 van de Grondwet en artikel 10 EVRM bieden bescherming tegen dergelijke ongeoorloofde beperkingen, tenzij er gerechtvaardigde gronden zijn (bijvoorbeeld bescherming van bronnen of de privacy van betrokkenen).

8.4. Censuur op Specifieke Onderwerpen (Verbod op Kritiek op Israël)

De brief noemt een specifiek verbod op kritische berichtgeving over Israël en het weren van gasten die bekendstaan om hun kritische opvattingen over de Israëlische politiek.

- **Voorbeeld uit de Brief:**

“Binnen onze omroep is het uiten van kritiek op Israël onmogelijk, vanuit zowel de redactie als in de uitzendingen. Kritiek op Israël in items, interviews of “instarts” wordt meteen en zonder instemming van de verantwoordelijk redacteur verwijderd of de redacteur krijgt te verstaan dat hij deze direct moet verwijderen.”

- **Analyse:**
 - Dit kan worden aangemerkt als censuur op basis van inhoudelijke restricties die niet zijn gebaseerd op redactionele richtlijnen maar op externe politieke druk. Dit is in strijd met de journalistieke autonomie die wordt beschermd door artikel 10 EVRM.
 - Bovendien kunnen medewerkers die proberen deze restricties te omzeilen en toch kritiek willen leveren, worden bedreigd met sancties. Dit kan worden gezien als een schending van de arbeidswetgeving en de vrijheid van meningsuiting binnen de journalistieke context.

8.5. Contractuele Beperkingen en Censuur

De brief maakt melding van contractuele afspraken en arbeidsvoorwaarden die worden gebruikt om de journalistieke vrijheid van medewerkers verder te beperken.

- **Voorbeeld uit de Brief:**

“Journalisten en redacteuren die zich niet aan de redactionele richtlijnen houden (zoals het verbod op bepaalde onderwerpen), worden gestraft met het niet verlengen van contracten of het schrappen van uren.”

- **Analyse:**
 - In overeenstemming met de geldende wetgeving mogen contractuele beperkingen de vrijheid van meningsuiting niet onredelijk beperken. Als contracten specifieke restricties bevatten die verder gaan dan wat noodzakelijk is voor de redactionele lijn, kan dit als indirecte censuur worden beschouwd.
 - Artikel 10 EVRM kan worden ingeroepen als de contractuele beperkingen worden opgelegd zonder legitieme grond en het recht op vrijheid van meningsuiting schenden.

9 Analyse van redactiestukken

De stukken bieden inzichten in de interne gang van zaken binnen Omroep ON! en de mogelijke censuurpraktijken door de hoofdredacteur, tevens geschorste voorzitter van de omroep.

9.1. Verandering in Redactionele Koers en Censuur

De stukken beschrijven een significante verandering in de redactionele koers vanaf januari 2024, waarbij de kritische houding tegenover bepaalde politieke partijen werd opgeheven. Dit markeert een cruciaal moment waarin interne redactionele vrijheid systematisch werd beperkt door het opleggen van nieuwe richtlijnen, zonder dat er sprake was van legitieme redactionele of journalistieke redenen.

- **Beschrijving van het Incident:** Tijdens een redactievergadering op 22 januari 2024 gaf geschorste voorzitter – hoofdredacteur expliciete instructies dat er geen kritiek meer mocht worden geleverd op de VVD, PVV, NSC, en BBB. Hij stelde dat kritiek op het toen nog te vormen kabinet “niet opportuun” zou zijn.
- **Analyse:**
 - Dit type inmenging valt binnen de juridische definitie van censuur als het gaat om onredelijke beperking van vrijheid van meningsuiting. Artikel 10 EVRM biedt

bescherming tegen dit soort beperkingen, tenzij er een gerechtvaardigde reden is, zoals nationale veiligheid of bescherming van de rechten van anderen.

- Er kan hier sprake zijn van “politieke censuur”, waarbij de inhoud wordt beperkt om politieke redenen en niet op basis van journalistieke waarden. Dit zou onderhevig kunnen zijn aan een juridische toetsing, waarbij moet worden vastgesteld of de beperkingen proportioneel en noodzakelijk waren.

9.2. Inconsistentie in Journalistieke Richtlijnen

De stukken beschrijven een situatie waarin geschorste voorzitter – hoofdredacteur jarenlang een zeer kritische journalistieke lijn hanteerde, maar daar plotseling vanaf stapte toen de politieke situatie veranderde. Dit veroorzaakte verwarring en onvrede onder de redactieleden.

- **Voorbeeld uit de stukken:** Geschorste voorzitter – hoofdredacteur heeft in zijn columns de VVD en andere politieke partijen jarenlang aangevallen, maar veranderde vanaf begin 2024 zijn houding en verbood plotseling elke kritiek op de partijen die betrokken waren bij de kabinetsformatie.
- **Analyse:**
 - Hoewel een hoofdredacteur het recht heeft om de redactionele koers te bepalen, moet dit in overeenstemming zijn met de statuten van de omroep en de journalistieke normen die zijn vastgelegd. In dit geval lijkt er sprake te zijn van een arbitraire wijziging in de koers zonder enige rechtvaardiging, wat de autonomie en onafhankelijkheid van de redactie ondermijnt.
 - Artikel 7 van de Grondwet (verbod op voorafgaande censuur) is relevant in die zin dat de vrijheid van meningsuiting beperkt lijkt te worden door een machtsverhouding binnen de omroep, waarbij externe politieke motieven (bijvoorbeeld de mogelijke relatie tussen Bestuurder - zakelijk en de PVV) een rol spelen

9.3. Machtsmisbruik en Politieke Inmenging

Een belangrijk thema in de stukken zijn de relatie tussen geschorste voorzitter – hoofdredacteur en Bestuurder zakelijk, die na haar rol bij de omroep overstapte naar een politieke functie bij de PVV. De stukken suggereren dat de aanpassing van de redactionele lijn mogelijk verband houdt met deze overstap en een poging om politieke belangen te beschermen.

- **Voorbeeld uit de stukken:** Geschorste voorzitter – hoofdredacteur wist al langere tijd van de overstap van Bestuurder HRM naar de PVV, maar deelde deze informatie niet met de eindredacteuren. Bovendien beperkte hij kritiek op de PVV en haar partijleider, wat een vermoeden van belangenverstrengeling doet rijzen.
- **Analyse:**
 - Artikel 10 EVRM biedt bescherming tegen dit soort politieke inmenging, omdat het de journalistieke onafhankelijkheid in gevaar brengt. Als kan worden aangetoond dat deze inmenging is ingegeven door persoonlijke of politieke belangen, kan dit een sterke basis vormen voor een juridisch bezwaar tegen de redactionele inmenging door geschorste voorzitter – hoofdredacteur.
 - De gedragingen kunnen ook worden getoetst aan de Mediawet en de journalistieke richtlijnen zoals vastgelegd in de Nederlandse Gedragscode voor Journalisten, waarin expliciet staat dat journalisten onafhankelijk moeten kunnen opereren zonder druk van externe partijen.

9.4. Onaanvaardbare Bemoeienis met Redactionele Keuzes

De stukken beschrijven meerdere voorbeelden van geschorste voorzitter – hoofdredacteur die zelfstandig ingreep in de redactionele inhoud zonder overleg met de verantwoordelijke redacteuren. Dit gebeurde niet incidenteel, maar structureel, wat wijst op een patroon van controle en inmenging.

- **Voorbeeld uit de stukken:** Geschorste voorzitter – hoofdredacteur verwijderde zonder overleg kritische passages over Geert Wilders en Dick Schoof uit uitzendingen en beperkte de ruimte voor onderwerpen die hij niet wenselijk achtte. Hij gaf hierbij geen redactionele gronden voor de wijzigingen, maar legde enkel zijn eigen voorkeuren op.
- **Analyse:**
 - Dergelijke handelingen kunnen worden gekwalificeerd als een schending van de journalistieke autonomie. Artikel 10 EVRM vereist dat beperkingen op vrijheid van meningsuiting proportioneel zijn en moeten worden gerechtvaardigd door redactionele of journalistieke redenen. Het lijkt hier echter om persoonlijke voorkeuren te gaan, waardoor de beperkingen onrechtmatig kunnen zijn.
 - Volgens de jurisprudentie (bijvoorbeeld het EHRM-arrest “Sunday Times vs. the United Kingdom”) moet elke inperking van de persvrijheid noodzakelijk en proportioneel zijn. De handelingen van geschorste voorzitter – hoofdredacteur lijken niet aan deze criteria te voldoen.

10. Conclusie

Op basis van de bevindingen en de juridische kaders is er voldoende grond om te stellen dat de geschorste voorzitter - hoofdredacteur van omroep ON! zijn mandaat heeft overschreden.

Op basis van de stukken kan worden geconcludeerd dat er sterke aanwijzingen zijn voor censuurpraktijken binnen Omroep ON!. De opgelegde beperkingen aan de redactie lijken te zijn ingegeven door politieke en persoonlijke motieven, en niet door redactionele of journalistieke overwegingen. Dit is in strijd met artikel 10 EVRM en artikel 7 van de Grondwet, en kan onderhevig zijn aan juridische toetsing.

Hoewel het mogelijk is om individuele uitzendingen te vinden waarin Omroep ON! wel ruimte bood aan kritische geluiden en verschillende perspectieven, veranderen deze voorbeelden niet het bredere beeld dat voortvloeit uit de bevindingen die redactieleden schetsen. De kern van de kritiek richt zich namelijk op structurele beperkingen en de algehele redactionele koers, die consistent een patroon van onderdrukking van journalistieke autonomie vertonen. Dit patroon wordt niet ondermijnd door incidentele programma's die hiervan afwijken, omdat dergelijke uitzonderingen eerder als ‘tactische’ concessies kunnen worden gezien dan als indicatie van een open redactionele cultuur. Het is daarom van belang om het totaalbeeld in acht te nemen in plaats van te focussen op enkele afwijkende gevallen, aangezien het volledige redactionele beleid in strijd lijkt te zijn met artikel 10 EVRM en artikel 7 van de Grondwet.

Deze conclusie is verder onderbouwd in het onderzoeksverslag.

Bijlage 5 Pijnpunten uit de Brandbrief

1. Giftige werk- en afrekencultuur
2. Gebrek aan redactionele onafhankelijkheid
3. Nepotisme en belangenverstremgeling
4. Onveilige werkomstandigheden en onrealistische werkdruk
5. Mismanagement en financiële ondoorzichtigheid
6. Intimidatie en verbale agressie op de werkvloer
7. Onvoldoende communicatie en transparantie
8. Seksuele intimidatie en opmerkingen over uiterlijk
9. Gebrek aan professionaliteit in managementbeslissingen
10. Vermoedelijke belangenverstremgeling in de relatie met politieke partijen
11. Onaanvaardbare bemoeienis met redactionele keuzes
12. Angst voor ontslag bij het uiten van kritiek
13. Ontbrekende structurele ondersteuning en begeleiding van medewerkers
14. Veranderingen in journalistieke koers zonder overleg
15. Verlies van vertrouwen en onvrede onder medewerkers
16. Ontbreken van procedures voor conflictoplossing en escalatie
17. Discriminatie en pesten op de werkvloer
18. Gebrek aan betrokkenheid van de raad van toezicht

Tabel met de 18 pijnpunten, de relevante statuten, onderzoeksvragen, bevindingen uit het onderzoek, en voorbeelden uit de brandbrief:

PIJNPUNT IN DE BRANDBRIEF	RELEVANTE STATUTEN	ONDERZOEKS VRAAG	BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK	VOORBEELD(EN) UIT DE BRANDBRIEF	TEGENSTRIJDIGHEDEN / VRAGEN OP BASIS VAN STATUTEN
1. Giftige werk- en afrekencultuur	<p>Artikel 2 (Doel): De vereniging moet een gezonde werkcultuur bevorderen en medewerkers vrijheid van meningsuiting garanderen.</p> <p>Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet een veilige werkomgeving waarborgen.</p>	"Ik voel me veilig om mijn mening te uiten op de werkvloer."	Medewerkers gaven aan dat er sprake is van een afrekencultuur waarin men bang is om vrijuit te spreken en onmiddellijk tot repercussies in de vorm van niet verlengen contract of degradatie of isolement.	"Medewerkers zijn bang om voor hun mening uit te komen als deze afwijkt van die van de bestuursleden."	Volgens Artikel 9 is het bestuur verantwoordelijk voor een veilige werkcultuur. Welke maatregelen worden genomen om een veilige omgeving te creëren?

PIJNPUNT IN DE BRANDBRIEF	RELEVANTE STATUTEN	ONDERZOEKS VRAAG	BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK	VOORBEELD(EN) UIT DE BRANDBRIEF	TEGENSTRIJDIGHEDEN / VRAGEN OP BASIS VAN STATUTEN
2. Gebrek aan redactionele onafhankelijkheid	<p>Artikel 2 (doel): de vereniging moet redactionele onafhankelijkheid waarborgen om een kritische stem te laten horen.</p> <p>artikel 9 (Taak bestuur): het bestuur moet onafhankelijke journalistiek bevorderen en beschermen.</p>	"de redactionele onafhankelijkheid wordt gerespecteerd en gewaarborgd."	Medewerkers voelden zich enorm beperkt in hun vrijheid om journalistieke keuzes te maken zonder inmenging van de geschorste voorzitter - hoofdredacteur Bijdrages worden herschreven, of weggelaten en op sommige onderwerpen rust taboe.	"kritiek op politieke partijen zoals de PVV en Geert Wilders werd verboden door de voorzitter"	Hoe zorgt het bestuur ervoor dat redactionele onafhankelijkheid behouden blijft zoals vastgelegd in artikel 2.
3. Nepotisme en belangenverstrengeling	<p>Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet zorgen voor transparantie en integriteit in aanstellingen en functietoewijzingen.</p> <p>Artikel 11 (Raad van Toezicht): De raad van toezicht moet toezien op integriteit en voorkomen van belangenverstrengeling.</p>	"Er is geen aantoonbare sprake van nepotisme of belangenverstrengeling binnen de organisatie."	De dochter van een bestuurslid werd benoemd in een hogere functie, terwijl andere medewerkers niet wisten dat de functie openstond. Nepotisme veronderstelt dat de selectie gebaseerd is op familiebanden in plaats van kwalificaties, maar in dit geval is dat niet met zekerheid vast te stellen zonder meer informatie over de selectiecriteria en procedures. En achtergrond van betrokkene.	"... werd gepromoveerd zonder open sollicitatie procedure."	Artikel 11 verplicht de Raad van Toezicht om toezicht te houden op belangenverstrengeling. Hoe wordt transparantie gewaarborgd in aanstellingen?
4. Onveilige werkomstandigheden en onrealistische werkdruk	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet redelijke werktijden en een gezonde werkdruk garanderen.	"De werkdruk binnen mijn functie is beheersbaar en ik krijg voldoende steun wanneer dat nodig is."	Medewerkers gaven aan dat ze regelmatig lange werktijden maken zonder compensatie, wat leidt tot uitputting. Er geen begrip is voor persoonlijke omstandigheden. En het adagium is feitelijk als journalist behoort je 24/7 beschikbaar te zijn.	"Medewerkers werken soms zestien uur achter elkaar zonder compensatie of rusttijd."	Artikel 9 vereist dat het bestuur zorgt voor een gezonde balans tussen werkdruk en welzijn. Hoe wordt dit gecontroleerd en verbeterd?
5. Mismanagement en financiële ondoorzichtigheid	<p>artikel 6 (geldmiddelen): de vereniging moet zorgen voor transparant beheer van financiële middelen.</p> <p>artikel 15 (boekhouding): het bestuur moet verantwoording afleggen over het financiële beleid.</p>	"ik heb vertrouwen in het financiële beleid van de organisatie."	Medewerkers meldden dat het bestuur zijn eigen salarissen heeft verhoogd zonder transparantie over de financiële situatie, terwijl hun overuren niet werden vergoed en mensen slecht werden betaald en het bestuur niet marktconform /cao uitbetaalde.	De RvT verhoogde de salarissen van bestuursleden volgens marktconforme maatstaven en deed dit op transparante wijze.	de statuten eisen transparantie in financiële besluitvorming, hoe wordt financiële verantwoording afgelegd aan medewerkers en leden?

PIJNPUNT IN DE BRANDBRIEF	RELEVANTE STATUTEN	ONDERZOEKS VRAAG	BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK	VOORBEELD(EN) UIT DE BRANDBRIEF	TEGENSTRIJDIGHEDEN / VRAGEN OP BASIS VAN STATUTEN
6. Intimidatie en verbale agressie op de werkvloer	Artikel 9 (taak bestuur): het bestuur moet zorgen voor een veilige werkomgeving zonder intimidatie of verbale agressie.	"er is geen sprake van verbaal geweld binnen de organisatie."	Medewerkers gaven aan dat er regelmatig sprake was van verbale agressie (schreeuwen en vernederen en denigrerend spreken door de geschorste voorzitter, wat zorgde voor een onveilig gevoel op de werkvloer. Verdeel en heers tactiek was onderdeel van de cultuur	"een medewerkster werd met stemverheffing toegesproken door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur tot huilen gebracht."	Artikel 9 vereist dat het bestuur zorg draagt voor een veilige werkomgeving. Hoe worden incidenten van verbale agressie aangepakt?
7. Onvoldoende communicatie en transparantie	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet zorgen voor transparante communicatie en betrokkenheid van medewerkers.	"Er is sprake van open en transparante communicatie binnen de organisatie."	Medewerkers meldten dat besluiten vaak werden genomen zonder dat er voldoende communicatie of toelichting was. Met name ook bij aanstelling en ontslag. Koerswijziging omroep en redactionele beslissingen. Mededelingen over voortbestaan omroep.	"Beslissingen zoals ontslag werden zonder overleg of aankondiging doorgevoerd, zonder verdere uitleg."	Hoe zorgt het bestuur ervoor dat communicatie transparant verloopt en dat medewerkers betrokken zijn bij besluitvorming?
8. Seksuele intimidatie en opmerkingen over uiterlijk	Artikel 2 (Doel): De vereniging moet een respectvolle werkomgeving bieden zonder seksuele intimidatie. Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet seksuele intimidatie voorkomen en aanpakken.	"Er is geen sprake van seksuele intimidatie binnen de organisatie."	Medewerkers, vooral vrouwen, gaven aan dat er regelmatig ongepaste opmerkingen werden gemaakt over hun uiterlijk en daarop werden beoordeeld door de voorzitter.	"de geschorste voorzitter - hoofdredacteur liet zich negatief uit over het uiterlijk van vrouwelijke presentatoren en gaf hen aanwijzingen over make-up en kleding."	Artikel 9 vereist een veilige werkomgeving zonder intimidatie. Welke stappen worden genomen om seksuele intimidatie te voorkomen?
9. Gebrek aan professionaliteit in management-beslissingen	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet zorgen voor professionele en transparante besluitvorming.	"Beslissingen worden op een professionele en transparante manier genomen."	Medewerkers meldten dat beslissingen vaak ad hoc en onzorgvuldig door de geschorste voorzitter - hoofdredacteur en zonder duidelijk besluitvormingsproces werden genomen, wat leidde tot verwarring en frustratie. Ook het gebrek aan zelfbeheersing en slechte communicatie en belangenverstremming werden vastgesteld. Handelen in het belang van zichzelf of derden i.p.v. in het belang van de omroep	"Management-beslissingen werden vaak zonder overleg genomen, zonder duidelijkheid over de redenen achter de beslissingen."	De statuten verplichten het bestuur tot transparante besluitvorming. Hoe worden management-beslissingen gecontroleerd en geëvalueerd?

PIJNPUNT IN DE BRANDBRIEF	RELEVANTE STATUTEN	ONDERZOEKS VRAAG	BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK	VOORBEELD(EN) UIT DE BRANDBRIEF	TEGENSTRIJDIGHEDEN / VRAGEN OP BASIS VAN STATUTEN
10. Vermoedelijke belangenverstening in de relatie met politieke partijen	<p>Artikel 2 (Doel): De vereniging moet onafhankelijk opereren van politieke partijen.</p> <p>Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet de redactionele onafhankelijkheid en journalistieke integriteit beschermen.</p>	"Ik heb vertrouwen in de onafhankelijkheid van de omroep ten opzichte van politieke partijen."	Medewerkers meldden dat er druk werd uitgeoefend om bepaalde politieke partijen niet te bekritisieren, wat tegen de oorspronkelijke missie van de omroep ingaat. Wat ook duidelijk tegen de statuten die oproept in haar eigen statuten een vrijplaats te zijn voor vrije geesten.	"Kritiek op Geert Wilders en de PVV werd verboden, ondanks dat dit niet strookt met de missie van de omroep."	Artikel 2 stelt dat de omroep onafhankelijk moet opereren. Hoe wordt deze onafhankelijkheid bewaakt?
12. Angst voor ontslag bij het uiten van kritiek	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet een omgeving creëren waarin medewerkers zonder angst hun mening kunnen uiten.	"Ik voel me veilig om kritiek te uiten zonder angst voor negatieve consequenties."	Medewerkers meldden dat kritiek op de geschorste voorzitter - hoofdredacteur regelmatig leidde tot ontslag of negatieve consequenties als degradatie.	"Medewerkers die kritiek uitten op de koers en manier van leidinggeven werden vroeg of laat ontslagen."	Artikel 9 vereist dat het bestuur een omgeving creëert waarin medewerkers zich veilig voelen om hun mening te uiten. Hoe wordt deze veiligheid gegarandeerd?
13. Ontbrekende structurele ondersteuning en begeleiding van medewerkers	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet zorgen voor structurele ondersteuning en begeleiding van medewerkers.	"Ik krijg voldoende begeleiding en ondersteuning om mijn werk goed te kunnen doen."	Bijna unaniem gaven de medewerkers aan dat er geen structurele ondersteuning of evaluaties waren, waardoor men zich verloren voelde in de organisatie.	"Medewerkers krijgen zelden of nooit te horen wat ze niet goed hebben gedaan, maar worden meestal direct ontslagen."	De statuten verplichten het bestuur tot het bieden van ondersteuning en begeleiding. Hoe wordt dit momenteel opgepakt?
14. Veranderingen in journalistieke koers zonder overleg	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet transparant communiceren over veranderingen in de koers van de omroep.	"Veranderingen in de journalistieke koers worden duidelijk gecommuniceerd en besproken."	Medewerkers gaven aan dat er geen overleg plaatsvond over de gewijzigde journalistieke koers van de omroep. Sterkers nog deze werd eenzijdig afgekondigd op 22 januari 2024 in redactievergadering. De voorzitter gaf duidelijk aan kritiek op de (toen nog) formerende partijen VVD, BBB, NSC en PVV niet paste binnen 'de nieuwe lijn' van Ongehoord Nieuws	"De wijziging in de journalistieke koers werd zonder overleg met de redactie doorgevoerd."	Hoe wordt de transparantie in communicatie gewaarborgd bij veranderingen in de koers?

PIJNPUNT IN DE BRANDBRIEF	RELEVANTE STATUTEN	ONDERZOEKS VRAAG	BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK	VOORBEELD(EN) UIT DE BRANDBRIEF	TEGENSTRIJDIGHEDEN / VRAGEN OP BASIS VAN STATUTEN
15. Verlies van vertrouwen en onvrede onder medewerkers	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet het vertrouwen van medewerkers behouden en hen actief betrekken bij besluitvorming.	"Ik heb vertrouwen in het bestuur en de richting van de organisatie."	Veel medewerkers gaven aan dat zij het vertrouwen in de geschorste voorzitter - hoofdredacteur zijn verloren vanwege de manier waarop beslissingen worden genomen.	"Het vertrouwen in het bestuur is volledig weg. Mensen voelen zich niet gehoord en gewaardeerd."	Wat doet het bestuur om het vertrouwen van medewerkers te herwinnen en te behouden?
16. Ontbreken van procedures voor conflictoplossing en escalatie	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet duidelijke procedures opstellen voor conflictoplossing en escalatie.	"Er zijn duidelijke procedures voor conflictoplossing binnen de organisatie."	Medewerkers meldden dat er geen formele procedures zijn voor het aankaarten en oplossen van conflicten, wat leidt tot frustratie.	"Er zijn geen duidelijke procedures voor conflictoplossing, waardoor medewerkers niet weten hoe ze klachten kunnen indienen."	Artikel 9 vereist het opstellen van procedures voor conflictoplossing. Hoe worden conflicten momenteel afgehandeld?
17. Discriminatie en pesten op de werkvloer	Artikel 9 (Taak bestuur): Het bestuur moet zorgen voor een werkomgeving vrij van discriminatie en pesten.	"Er is geen sprake van discriminatie of pesten op de werkvloer."	Verschillende medewerkers meldden dat zij zich gediscrimineerd of gepest voelden op basis van hun standpunten door de voorzitter.	"Medewerkers voelden zich buitengesloten en gepest vanwege hun mening of achtergrond."	Artikel 9 verplicht het bestuur om discriminatie en pesten te voorkomen. Welke maatregelen worden genomen om deze situaties te voorkomen?
18. Gebrek aan betrokkenheid van de raad van toezicht	Artikel 11 (Raad van Toezicht): De raad van toezicht moet actief toezicht houden op het bestuur en de gang van zaken binnen de vereniging.	"De raad van toezicht houdt actief toezicht op de gang van zaken binnen de organisatie."	Medewerkers gaven aan dat men dankbaar is dat raad van toezicht nu actief heeft ingegrepen en betrokken is bij het monitoren van de interne problematiek.	"De Raad van Toezicht heeft niet ingegrepen, ondanks de vele signalen vanuit de werkvloer."	Hoe zorgt de raad van toezicht ervoor dat zij effectief toezicht houdt op de gang van zaken binnen de organisatie?