



# Meten van ongewenst gedrag

*Hoe doe je dat?*

Monique van der Meer, Anniek Temming  
7 november 2024





Monique van der Meer

**Teamlead Change Cultuur  
& Leiderschap**

**Berenschot**



Anniek Temming

**Consultant Change Cultuur  
& Leiderschap**

**Berenschot**

# Eens of oneens?

**Op de werkvloer kun je een compliment geven over iemands kleding.**

**Als leidinggevende kun je een hand op de schouder van een collega leggen.**

**Mag je je woede en frustratie uiten en bijvoorbeeld met je vuist op tafel slaan?**

# 'Hype' of serieuze cultuurproblemen?

De seksscène stond niet in het script, maar moest wel 15 keer over – hoe het ontspoorde achter de schermen bij De Nationale Opera



## de Volkskrant

**Meer meldingen van geweld op scholen: 'We hebben het niet over een schram op de knie, maar over ernstig letsel'**

Vertrouwensinspecteurs van de Onderwijsinspectie hebben het afgelopen schooljaar aanzienlijk meer meldingen binnengekregen over zedendelicten en psychisch en fysiek geweld op scholen. 'Soms gaat het echt onder je huid zitten.'

Irene de Zwaan 22 januari 2024, 17:37



NOS Nieuws • Donderdag 1 februari 2024, 10:45 •  
Aangepast donderdag 1 februari 2024, 16:12

**Grensoverschrijdend gedrag speelt breed bij NPO: 'Geschrokken van wangedrag'**

Doorgestuurd



**BERENSCHOT.**  
Op alle mogelijke manieren gaan we de

Minister Agema wil...  
Reel van @pieter\_derks

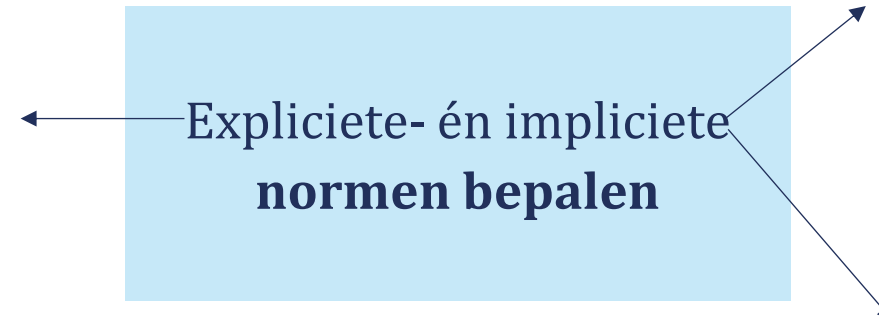
www.instagram.com

HOE OBJECTIVEER JE ONGEWENST GEDRAG?

# Normeren van gedrag



Normenkader en systeem



Cultuur



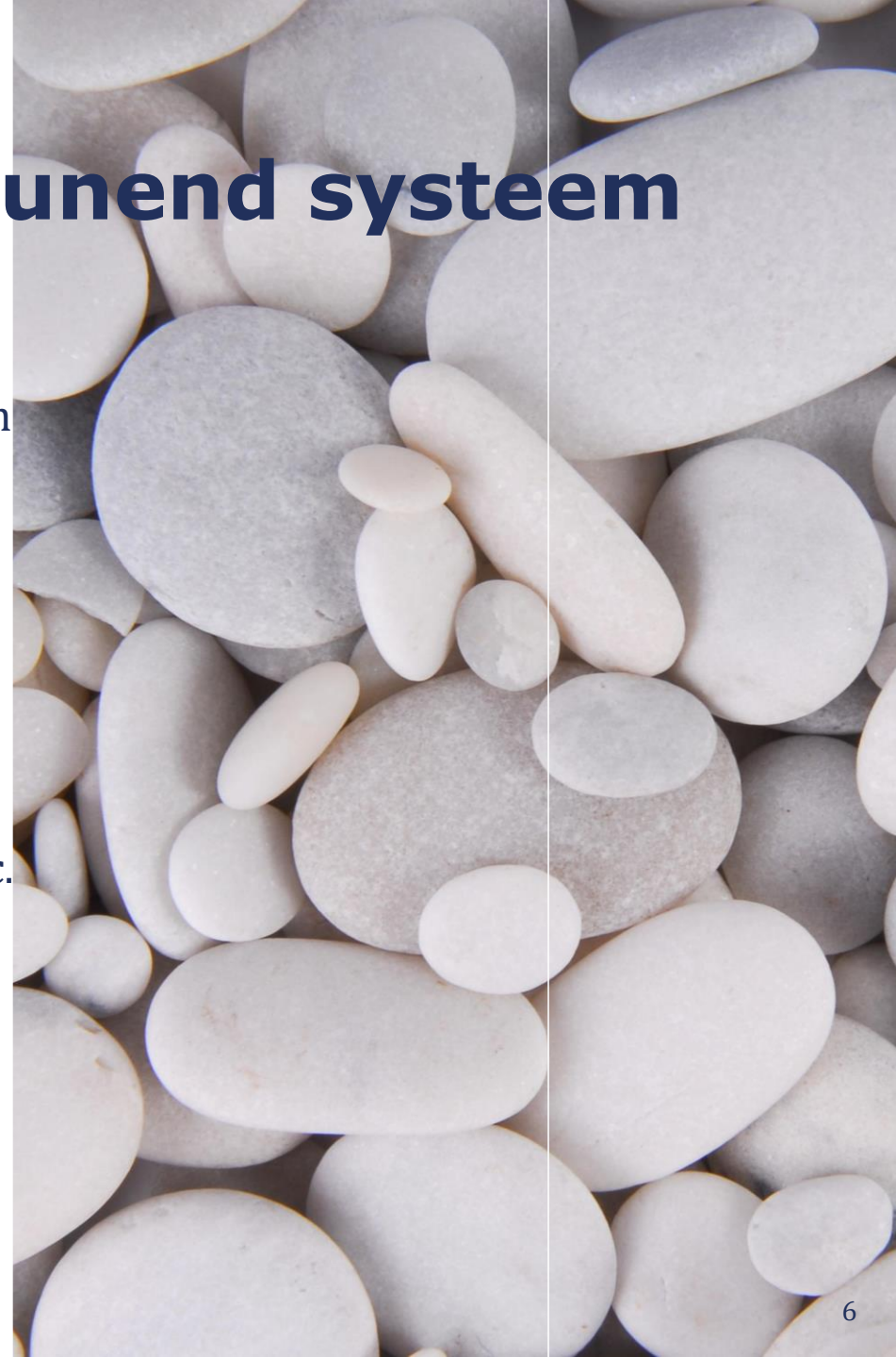
Integriteit



**DE EXPLICIETE NORMEN**

# Normenkader en het ondersteunend systeem

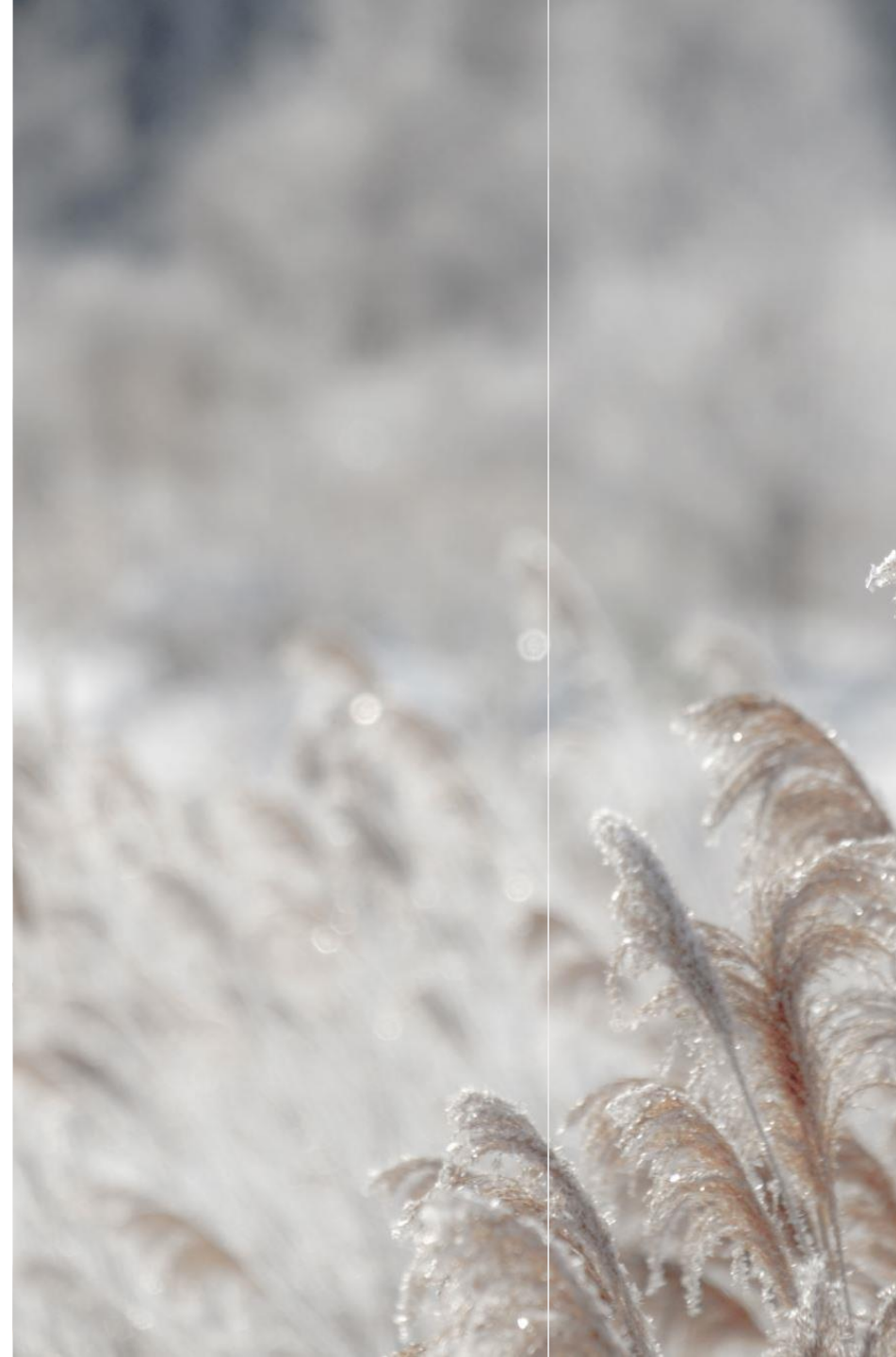
- Duidelijke koersformulering
- Visie met kernwaarden (met doorvertaling naar gedrag, profielen en proces (zoals bijvoorbeeld recruitment en onboarding)
- Visie op leiderschap met doorvertaling naar profiel
- Heldere structuur (hiërarchisch en functioneel) met eenduidige verantwoordelijkheden
- Melding-klachtenprocedures, vertrouwenspersoon, gedragscode etc.
- ‘Gelijkheidsprincipe’ vertaalt in HR beleid (zoals beloning-waardering /promotie)
- Feedback- en performancemechanisme



**DE IMPLICIETE NORMEN**

# Objectiveren van cultuur

- ‘Laden en doorleven’ van kernwaarden en normgedrag (d.m.v. monitoring en reflectie)
- Voorbeeldgedrag van leidinggevenden
- Consequenties voor ongewenst gedrag moeten in lijn zijn met de afspraken en de manier waarop mensen worden aangesproken
- Waardering vanuit positieve psychologie
- Inclusiviteit in teams en gelijke behandeling
- Vertrouwen in gelijke behandeling
- Alle communicatie uitingen (inclusieve taal)





# Cultuurscan

**Krijg inzicht in de ervaren sociale veiligheid binnen uw organisatie!**

- Wilt u weten hoe het ervoor staat met de ervaren sociale veiligheid binnen uw organisatie?
- Bent u op zoek naar inzicht in de factoren die sociale veiligheid stimuleren of juist belemmeren in uw organisatie?
- En heeft u interesse in een persoonlijk adviesgesprek?

**Het meten van  
(on)gewenst gedrag**



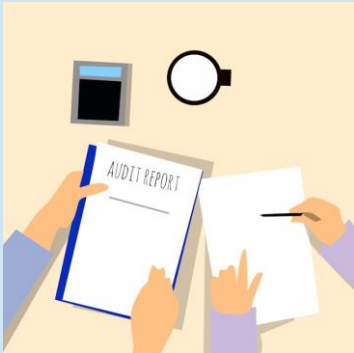
HET METEN VAN (ON)GEWENST GEDRAG

# Het meetproces

## Uitgangspunten:

- Onderzoeksprotocol
- Vaststellen onderzoeksvraag
- Minimaal 2 (gecertificeerde) onderzoekers
- Vragenlijst
- Gespreksleidraad

Toetsingskader



Meldpunt



Vragenlijst



Gesprekken



Terugkoppeling



HET MEETINSTRUMENT MET WETENSCHAPPELIJK FUNDAMENT

# Zo'n 70 vragen over diverse aspecten





# Kijkje achter de schermen

## B Uitkomsten vragenlijsten

Vragenlijst

Select all



38

Totaal aantal  
respondenten

Filters



[See details](#)

Duur in dienst

- 
- 0-6 maanden
- 6 maanden - 1 jaar
- Meer dan 1 jaar

Leidinggevend

- 
- Ja
- Nee

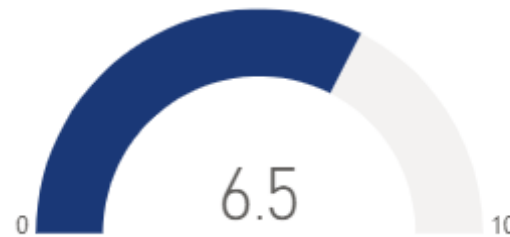
Afgerond?

- Select all
- False
- True

Organisatiecultuur

Organisatiecultuur

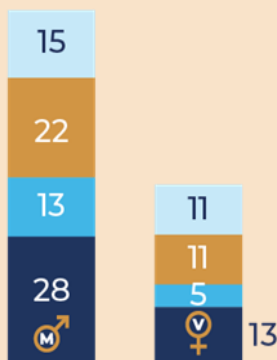
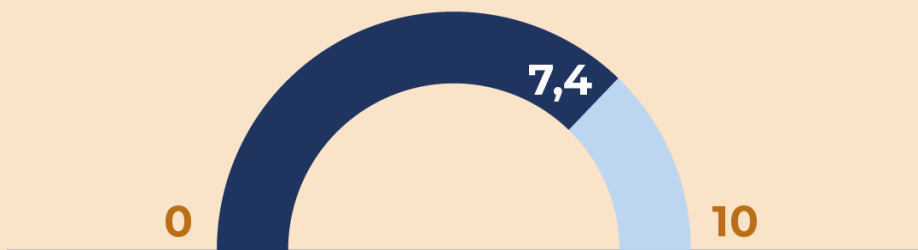
Cijfer (helemaal) eens



# Voorbeeld rapportage

## Inclusie

Cijfer (helemaal eens)



Manipulatie  
en machts-  
misbruik

13. Durf ik mijn mening te geven.



14. Is er ruimte voor ieders mening.



15. Kan ik mezelf zijn.



16. Tonen collega's interesse in mij als persoon.



17. Wordt niemand buitengesloten.



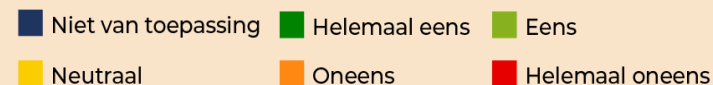
18. Heerst een positieve sfeer.



19. Wordt iedereen op dezelfde manier behandeld.



20. Mag je anders zijn dan anderen.

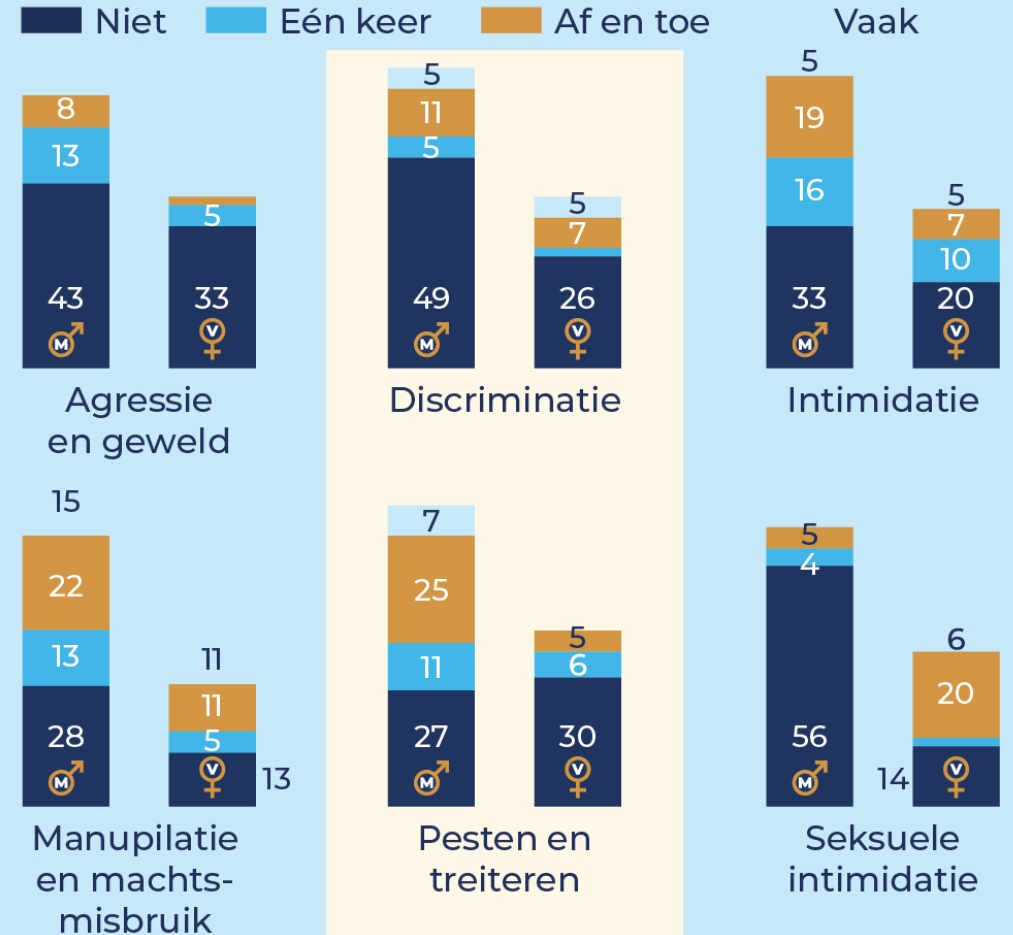




## HET MEETINSTRUMENT

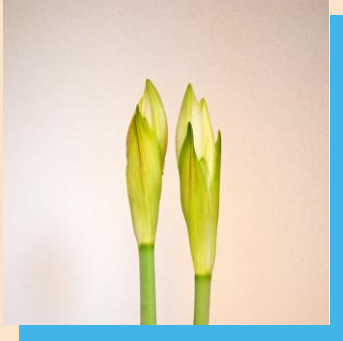
# Vormen van Ongewenst gedrag

71. Met welke vorm van ongewenst gedrag heb je te maken gehad?



De mogelijke vormen zijn:

- Aggressie en geweld
- Discriminatie
- Intimidatie
- Manipulatie en machtsmisbruik
- Pesten en treiteren
- Seksuele intimidatie



KERNWAARDEN  
VISIE EN  
STRATEGIE



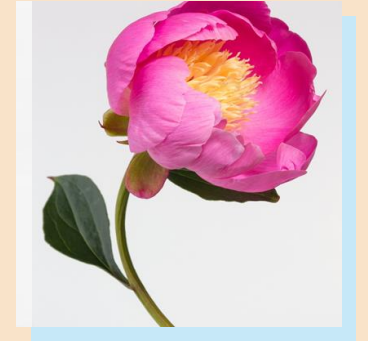
AANSPREEK  
CULTUUR



WAARDERING  
INCLUSIE



LEIDERSCHAP



ONDERSTEUNENDE  
SYSTEMEN EN  
STRUCTUUR

**WAT PAKT U ALS EERSTE OP?**



# Kernwaarden doorleven



# Interventie: kernwaarden doorleven

Aan de hand van persona's in gesprek over kernwaarden

Kernwaarden in jouw organisatie bepalen de identiteit van de organisatie. Ze vertellen waar jouw organisatie voor staat, wat je belangrijk vindt en waar je in gelooft. Ze geven richting aan het gedrag en de beslissingen van leidinggevend en medewerkers en helpen bij het creëren van een cultuur waarin medewerkers zich verbonden voelen.

Een krachtige interventie om de kernwaarden van de organisatie te doorleven, is het gebruik van persona's. Persona's zijn fictieve karakters die bepaalde kenmerken, gedragingen en waarden representeren. Ze helpen medewerkers zich in te leven in de toepassing van kernwaarden in de werkpraktijk. Door deze werkvorm kunnen medewerkers niet alleen begrijpen wat de waarden zijn, maar ook hoe ze tot leven komen in de praktijk.



**Doel van de interventie:** medewerkers bewust maken van kernwaarden en hoe ze deze in verschillende situaties kunnen worden toegepast.

1. Introduceer de kernwaarden en leg kort uit wat persona's zijn.
2. Verdeel de medewerkers in kleine groepen en vraag hen persona's te ontwikkelen die de waarden in hun gedrag en karakter weerspiegelen. Doe dat aan de hand van de volgende vragen:
  - Wat is de naam? Leeftijd? Welke hobby's heeft de persona? Welke rol heeft de persona in de organisatie?
  - Welke kernwaarden belichaamt de persona? Welke gedragingen en eigenschappen laat de persona binnen de kernwaarden zien?
  - Wat vindt de persona nog lastig? Wat zou de persona willen ontwikkelen?
3. Geef elke groep een situatie of scenario waarin de persona's moeten handelen volgens de kernwaarden. Laat de groep de scenario's uitwerken. Je kunt de groep ook vragen een kort rollenspel uit te voeren waarin de persona's de kernwaarden in actie brengen.
4. Plenaire bespreking van de opbrengst. Sluit eventueel de bijeenkomst af door deelnemers te vragen om na te denken over hun eigen werkpraktijk en hoe zij de waarden in hun eigen werk kunnen toepassen.

# Waardering



# Interventie: successen vieren

Grote en kleine prestaties erkennen en waarderen

Het vieren van successen, groot of klein, is essentieel voor het bevorderen van een positieve werkcultuur en het versterken van de motivatie van medewerkers. Successen vieren is een manier om positieve gedragingen en prestaties te erkennen. Het vieren van successen helpt niet alleen om prestaties te erkennen, maar ook om het gevoel van waardering, vertrouwen en inclusie te versterken, wat essentieel is voor een sociaal veilige werkplek.

In de samenwerking van het team gaat het niet alleen om het behalen van resultaten, maar ook om de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Het vieren van successen is cruciaal om een inclusieve cultuur te bevorderen waarin men zich gewaardeerd voelt.



**Doel van de interventie:** bijdragen van medewerkers erkennen en waarderen. Door successen te erkennen, leren medewerkers wat waardevolle bijdragen en positieve gedragingen zijn binnen de organisatie.

Bespreek successen als standaard agendapunt op bijvoorbeeld teamdagen of overleggen.

1. Leg uit dat het niet alleen gaat om het vieren van de grote successen, maar juist ook om de kleinere prestaties die bijdragen aan het grotere geheel.
2. Vraag teamleden na te denken over recente successen die ze hebben behaald. Dit kunnen zowel persoonlijke als teamgebaseerde successen zijn.
3. (optioneel) Laat de teamleden hun succes op een post-it te schrijven. Moedig ze ook aan om na te denken over de impact van hun succes op anderen of het team. Maak van de post-its een successenslinger, -muur of -boom.
4. Laat de teamleden successen delen met de groep. Dit kan in een ronde (iedereen deelt een succes) of in kleinere groepjes. Eventueel kun je kort reflecteren op de volgende vraag: *welke acties kan ik nemen om de successen voort te zetten?*



# Dialog over (on)gewenst gedrag



# Interventie: in dialoog over (on)gewenst gedrag

Dialoog over sociale veiligheid is essentieel om een cultuur van respect, vertrouwen en open communicatie te bevorderen binnen een organisatie. Sociale veiligheid betekent dat medewerkers zich veilig voelen om hun mening te uiten, zich gewaardeerd voelen, en geen angst hebben voor discriminatie, intimidatie of ongewenst gedrag. Het regelmatig voeren van gesprekken over sociale veiligheid helpt om een veilige werkomgeving te creëren waar iedereen zich gehoord en ondersteund voelt.

Deze interventie is bedoelt om medewerkers actief te betrekken bij het bespreken van de cultuur en sociale veiligheid, hun ervaringen en hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan een inclusieve en open werkklimaat. Het gesprek kan gekoppeld worden aan de specifieke waarden van de organisatie.



**Doel van de interventie:** bewustwording creëren en inzicht verkrijgen in de ervaringen van medewerkers op het gebied van de organisatie-, teamcultuur en/of sociale veiligheid.

1. Om het gesprek op gang te brengen en iedereen actief te laten deelnemen, kun je teamleden uitnodigen om persoonlijke ervaringen te delen over de sociale veiligheid in het team/de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld gaan over:
  - Een situatie waarin ze zich gewaardeerd voelden om hun mening te uiten.
  - Een moment waarop ze zich ondersteund voelden door collega's in een moeilijke situatie.
  - Een voorbeeld waarin ze merkten dat de kernwaarden of sociale veiligheid werd geschonden (bijv. norm overschrijdend gedrag, pesten, discriminatie of uitsluiting).
2. Plenair in gesprek over de vraag: wat hebben we nodig? Vraag de deelnemers om na te denken over concrete acties die het team of de organisatie kan ondernemen.

**Tips** voor het faciliteren van deze interventie:

- Creëer een veilige ruimte: zorg ervoor dat het gesprek zich richt op wederzijds begrip en respect zodat iedereen zich veilig voelt om zijn/haar ervaring te delen.
- Luister naar elkaar zonder oordeel: geen reacties, stel open en verhelderende vragen.
- Werk samen met een facilitator om het gesprek te begeleiden.
- Sommige organisaties hebben dialoogkaarten ontwikkeld om in gesprek te gaan.

# Vragen gebaseerd op wetenschap en praktijkervar

Indicatoren	Toelichting
Inclusie	Erbij mogen horen, jezelf kunnen zijn, de teamdynamiek en groepsvorming, erop vertrouwen dat je wordt gerespecteerd door je team en je leidinggevende.
Samenwerking	Het kunnen delen van je mening, fouten mogen maken, feedback kunnen geven op elkaars gedrag en de impact van het gedrag.. Duidelijkheid in wat er van je verwacht wordt (taken en verantwoordelijkheden)
Waardering	Waardering voor prestaties, duidelijkheid over wat er van je wordt verwacht, uitgedaagd worden om je te ontwikkelen, stimulering van ideeën, mogen leren.
Leiderschap	Stimuleren van sociale veiligheid en prettige omgangscultuur, bij de leidinggevende terecht kunnen, stimulering in de ontwikkeling en genereren van ideeën. Voorbeeldgedrag
Ondersteunend systemen	Het vangnet van sociale veiligheid; de regelingen, klachtenprocedures, vertrouwenspersonen, protocollen en beleid. Maar ook gelijkwaardigheid in beloning, criteria voor promotie en ontwikkeling.

