

# *In gesprek over gedrag*



Den Haag, 2025

Sanne van der Valk  
Sean Stevenson  
Sanne Hoogendoorn

Een onderzoek naar het stimuleren van het gesprek over gewenste én ongewenste omgangsvormen binnen de Nederlandse universiteiten

# Inhoudsopgave

|          |                                                                              |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introductie</b>                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1      | Onderzoeksopdracht                                                           | 1         |
| 1.2      | Onderzoeksmethodiek                                                          | 2         |
| 1.3      | Leeswijzer                                                                   | 3         |
| <b>2</b> | <b>Literatuurverkenning</b>                                                  | <b>4</b>  |
| 2.1      | Definities                                                                   | 4         |
| 2.2      | Het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen                          | 7         |
| 2.3      | Het melden van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag                       | 8         |
| 2.4      | Het bespreekbaar maken van gewenste omgangsvormen                            | 8         |
| 2.5      | Aanvullende vaardigheden voor (aspirant) leidinggevend en bestuurders        | 9         |
| 2.6      | “Feedback is good, a feedback-friendly culture is better”                    | 10        |
| <b>3</b> | <b>Bestaande typen initiatieven</b>                                          | <b>11</b> |
| 3.1      | Een palet aan initiatieven                                                   | 11        |
| 3.2      | Het sturen op gedrag middels gedragscodes                                    | 15        |
| <b>4</b> | <b>De benodigde professionele vaardigheden</b>                               | <b>16</b> |
| 4.1      | Algemene vaardigheden                                                        | 16        |
| 4.2      | Leiderschap in dialoog                                                       | 17        |
| 4.3      | Hulpmiddelen                                                                 | 18        |
| <b>5</b> | <b>Het stimuleren van het gesprek</b>                                        | <b>19</b> |
| 5.1      | Wat kan de organisatie doen om het gesprek over gedrag verder te stimuleren? | 19        |
| 5.2      | Behoeften binnen de werkcultuur                                              | 19        |
| 5.3      | Binnen de ondersteuningsstructuur en meldsystematiek                         | 22        |
| 5.4      | Samenwerking met de organisatiestructuur                                     | 23        |
| 5.5      | Samenwerking met andere instellingen voor hoger onderwijs                    | 25        |
| <b>6</b> | <b>Implicaties en aanbevelingen</b>                                          | <b>26</b> |
| 6.1      | Aanspreken op ongewenst gedrag                                               | 28        |

**Bijlagen:** Overzicht van gesprekken met experts, Theaterstukken over bewustwording van gedrag 29

# 1 Introductie

Gedrag, zowel gewenst als ongewenst, is nog onvoldoende onderwerp van gesprek binnen Nederlandse universiteiten. Zo luidt een belangrijke bevinding van het KNAW-rapport<sup>1</sup> *“Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: Van papier naar praktijk”* dat op 14 juli 2022 verscheen. In het rapport, dat in opdracht van het ministerie van OCW is opgesteld, beschrijft een commissie onder leiding van hoogleraar Naomi Ellemers dat de cultuur op de werkvloer binnen Nederlandse universiteiten zich meer zou kunnen richten op het bespreekbaar maken van gedrag. Volgens het rapport is gedrag vaak geen onderwerp van gesprek, omdat het als een vaststaand gegeven wordt gezien, terwijl mensen hun gedrag wel degelijk kunnen aanpassen en kunnen leren van feedback. Daarnaast ontbreekt het vaak aan de (sociale en emotionele) vaardigheden om gedrag op een goede manier bespreekbaar te maken, of krijgt het stimuleren van deze vaardigheden onvoldoende prioriteit. Deze vaardigheden kunnen echter ontwikkeld worden. Zij zouden bij de selectie van medewerkers, met name voor vertrouwensfuncties zoals *leidinggevende*, meegewogen kunnen worden.

Het constructief spreken over gedrag draagt bij aan een gezonde, sociaal veilige werkcultuur, die nodig is om tot goede samenwerking, goed onderwijs en tot een goede wetenschapsbeoefening te komen. Het gaat daarbij niet enkel om het elkaar aanspreken op *ongewenst* of *grensoverschrijdend* gedrag wanneer je dit zelf ervaart of waarneemt bij een collega, maar juist ook om het gesprek over *wenselijke* omgangsvormen in de samenwerking met elkaar te kunnen voeren. Dergelijke gesprekken over gedrag bevorderen bewustwording over wat als gewenst en ongewenst gedrag wordt beschouwd, stimuleren de vroegtijdige signalering van gedrag dat niet passend is binnen een professionele werkomgeving, en kunnen helpen bij het voorkomen van misverstanden of misinterpretaties van gedragingen.

Het spreken over gedrag is ook van belang in het streven van de Nederlandse universiteiten naar een meer *inclusieve* werkomgeving. Gesprekken over gedrag kunnen helpen om verschillen te begrijpen en te respecteren, om onbewuste vooroordelen en structurele ongelijkheden die bepaalde groepen medewerkers nadelig beïnvloeden aan het licht te brengen, en uitsluiting of marginalisering van deze groepen te identificeren en te voorkomen. Gesprekken over gedrag zijn bij uitstek van belang voor de universitaire sector, waar van oudsher medewerkers met diverse (sociaal-culturele, of economische) achtergronden samenkomen en samenwerken aan de ontwikkeling van toekomstige generaties.

Op papier zijn er vaak al diverse initiatieven om het gesprek over gedrag onder medewerkers en binnen teams te stimuleren, maar in de praktijk blijkt de uitvoering bewerkelijk. Om de vertaling van papier naar praktijk te stimuleren, brengt SoFoKleS met dit onderzoek in kaart welke soorten **initiatieven** er binnen Nederlandse universiteiten bestaan om het gesprek over gedrag onder medewerkers te stimuleren, welke **professionele vaardigheden** hierbij nodig zijn, en welke **behoeften** er momenteel binnen universiteiten bestaan om het gesprek over gedrag onder medewerkers te stimuleren.

## 1.1 Onderzoeksopdracht

Door het op sectorniveau in kaart brengen van de hierboven genoemde typen initiatieven, professionele vaardigheden en behoeften, beoogt dit onderzoek de universitaire sector te inspireren en te informeren. Opdat er geïnformeerde vervolgstappen gezet kunnen worden – in bijvoorbeeld het ondersteuningsaanbod aan medewerkers en het bredere HR-beleid – bij het creëren van een sociaal veilige en inclusieve cultuur waarin gedrag op professionele wijze bespreekbaar kan worden gemaakt.

---

<sup>1</sup> KNAW (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: Van papier naar praktijk ([link](#))

## Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die ten grondslag liggen aan het onderzoek zijn:

- 1 Welke typen initiatieven worden momenteel of zijn in het verleden ingezet binnen Nederlandse universiteiten om gesprekken over gedrag onder medewerkers te stimuleren?
- 2 Welke soort vaardigheden hebben medewerkers aan Nederlandse universiteiten nodig om constructief met elkaar over gedrag te kunnen spreken?
- 3 Welke behoeften bestaan momenteel binnen Nederlandse universiteiten bij het stimuleren van gesprekken over gedrag onder medewerkers?

## 1.2 Onderzoeksmethodiek

Deze onderzoeksvragen worden beantwoord door middel van een literatuurverkenning en interviews met uiteenlopende experts die zich bezig houden met dit vraagstuk:

### Literatuurverkenning

Ter voorbereiding op de interviews met experts wordt in dit onderzoek allereerst in kaart gebracht wat uit bestaande studies al bekend is over de professionele vaardigheden die nodig zijn om constructief met elkaar in gesprek te gaan over gedrag. De literatuurverkenning vormt de basis voor de gespreksleidraad. Met de leidraad zijn de interviews met experts afgenomen, waarna hun antwoorden op specifieke thema's met elkaar worden vergeleken.

### Interviews met experts

De ombudsfunctionarissen van alle Nederlandse universiteiten zijn benaderd voor deelname aan dit onderzoek. Om verschillende perspectieven in kaart te brengen is hen gevraagd onze oproep onder de aandacht te brengen bij collega's die binnen de universiteit nauw betrokken zijn bij het onderwerp van dit onderzoek. Uitgangspunt was dat de gesprekken gevoerd zijn op basis van anonimiteit, opdat alle deelnemers zich vrij voelden volledig open te antwoorden op de vragen. Ook de voorbeelden zijn niet te herleiden tot een specifieke universiteit om zo een overkoepelend beeld te schetsen op sectorniveau.

De aanpak heeft geresulteerd in 13 interviews met 19 medewerkers bij 11 Nederlandse universiteiten:

- 11 ombudsfunctionarissen,
- 1 vertrouwenspersoon,
- 4 HR-professionals,
- 2 beleidsadviseurs
- 1 regiehouder sociale veiligheid.

De gesprekken hebben online via MS Teams plaatsgevonden, één-op-één of in kleinere groepen (zie bijlage I). Van de gesprekken is ten behoeve van de analyse een verslag gemaakt, dat voor de nauwkeurigheid van de interpretatie eerst is teruggelegd bij de geïnterviewden, ter controle.

### Analyse

De thema's zijn in grote lijnen (deductief) vastgesteld binnen de literatuurverkenning en uitgewerkt in de gespreksleidraad. Deze hoofdthema's zijn (inductief) aangevuld met sub-thema's die de experts zelf hebben aangedragen binnen de interviews. Voor het analyseren van de gespreksverslagen is gebruik gemaakt van een horizontale analyse, waarbij de gegeven antwoorden van de deelnemende experts binnen bepaalde thema's met elkaar zijn vergeleken. Hierbij zijn de verschillende antwoorden per thema naast elkaar gelegd om overeenkomsten, verschillen en aanvullingen te identificeren.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 volgt een korte literatuurverkenning, waarbij stilgestaan wordt bij bevindingen uit eerdere studies naar de professionele vaardigheden die nodig zijn om met elkaar het gesprek aan te gaan over gewenste omgangsvormen en om elkaar te spreken op ongewenst of grensoverschrijdend gedrag.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan we in op de bevindingen uit de interviews die zijn afgenomen met experts uit de sector. In het derde hoofdstuk staan we stil bij de bestaande typen initiatieven die Nederlandse universiteiten inzetten of hebben ingezet om het gesprek over gedrag onder medewerkers te stimuleren. In het vierde hoofdstuk staan we stil bij de professionele vaardigheden die volgens de geïnterviewde experts nodig zijn om elkaar constructief aan te spreken op gedrag. Daarbij maken we onderscheid tussen vaardigheden van medewerkers in het algemeen en die van leidinggevend en bestuurders - als sleutelfiguren - in het bijzonder. In het vijfde hoofdstuk gaan we dieper in op de behoeften die experts identificeren als de randvoorwaarden die nodig zijn bij het creëren van de open aanspreekcultuur waarbinnen op een fijne en veilige wijze het gesprek over gedrag op de werkvloer gevoerd kan worden.

Dit rapport sluit in hoofdstuk 6 af met de implicaties en aanbevelingen die volgen uit de literatuur en de gesprekken met experts uit de sector, inclusief een pagina met praktische tips en concrete voorbeelden om het gesprek over gedrag in de praktijk met elkaar te voeren.



#### Podcasts

Beluister de tweede aflevering van de SoFoKleS podcastreeks 'Hete hangijzers: Brandende kwesties op de academische arbeidsmarkt' getiteld: **Werken aan meer diversiteit & inclusiviteit in de universitaire werkomgeving.**

Universiteiten zetten zich steeds meer in voor een diverse en inclusieve werkomgeving. De praktijk is soms weerbarstig: het kost tijd om vaste patronen en structuren te doorbreken en tot een cultuurverandering te komen. In deze podcast gaan we in gesprek met hoogleraar en Chief Diversity Officer Evangelia Demerouti en universitair docent Wiebren Jansen. Scan de QR-code hiernaast of zoek naar SoFoKleS op: [Spotify](#) [Apple](#) [Soundcloud](#)



SCAN ME

SCAN ME



Beluister ook de vijfde aflevering van de SoFoKleS-podcastreeks 'Hete hangijzers' in het teken van het thema: **Sociale veiligheid & ongewenst gedrag.**

Ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag: ook universiteiten hebben er de afgelopen jaren mee te maken gehad. Hoe kunnen universiteiten zich inzetten voor meer sociale veiligheid? Wat maakt een situatie nou onveilig? En welke rol kun je daar zelf, als medewerker van een universiteit, in hebben? In deze podcast-aflevering gaan Susanne Täuber en Leonie Heres met elkaar hierover in gesprek.

## 2 Literatuurverkenning

Gesprekken over de normen rondom ongewenste en gewenste omgangsvormen kunnen niet enkel *top-down* worden opgelegd. Het vraagt de bereidheid van iedere medewerker binnen de organisatie om op het eigen gedrag te reflecteren, open te staan voor feedback over de omgang met collega's, te benoemen wat gewenste en ongewenste omgangsvormen zijn en daar overtuigd naar te handelen.<sup>2</sup> Een werkcultuur is immers het resultaat van de gedeelde waarden en handelingen van alle collega's op de werkvloer. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in het KNAW-advies wordt geformuleerd dat het vermogen om op constructieve wijze het gesprek over gedrag aan te gaan een professionele vaardigheid is die *iedere* medewerker (aan een Nederlandse universiteit) hoort te ontwikkelen.

In deze literatuurverkenning wordt in kaart gebracht welke professionele vaardigheden van belang zijn voor het voeren van constructieve gesprekken over gedrag. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen de professionele vaardigheden die nodig zijn om elkaar aan te spreken op **ongewenst of grensoverschrijdend gedrag** wanneer je dit zelf ervaart of waarneemt als *bijstander* (paragrafen 2.2 en 2.3), en het communiceren over de **gewenste omgangsvormen** in de samenwerking met elkaar (paragraaf 2.4). Ook wordt ingegaan op de aanvullende vaardigheden die van belang zijn voor medewerkers in een leidinggevende of bestuurlijke positie en voor medewerkers die deze posities aspireren (paragraaf 2.5). Van hen mag verwacht worden dat zij zich zichtbaar verder bekwamen in hun professionele vaardigheden om het gesprek over gedrag op de werkvloer te faciliteren en stimuleren. Uit eerder onderzoek<sup>3</sup> blijkt namelijk dat leidinggevend en bestuurders een bepalende rol hebben in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Zij vervullen een voorbeeldfunctie bij het uitdragen van het belang van gesprekken over gedrag. Daarnaast dragen zij ook een verantwoordelijkheid om een sociaal veilige en open gespreksomgeving voor hun medewerkers te creëren en beschermen.

Voor dat er wordt ingegaan op de hierboven genoemde professionele vaardigheden, wordt echter in de eerstvolgende paragraaf stilgestaan bij een aantal belangrijke definities in het kader van dit onderzoek.

### 2.1 Definities

Het constructief spreken over gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is een kernelement van sociale veiligheid, in de zin dat sociale veiligheid vereist dat gedrag onderwerp is van gesprek. In een sociaal veilige werkomgeving voelen medewerkers zich vrij om zonder angst voor repercussies gedrag te bespreken. Tegelijkertijd draagt het kunnen bespreken van gedrag bij aan het versterken van de sociale veiligheid, onder meer omdat hierdoor meer duidelijkheid ontstaat over de verwachte omgangsvormen en grenzen.

#### Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij voelen en zich beschermd weten, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten.

SoFoKleS vat sociale veiligheid dus veel ruimer op dan alleen 'het beschermd zijn tegen ongewenste omgangsvormen'. Dat is slechts een basisrandvoorwaarde op de werkvloer. Sociale veiligheid is breder. Een sociaal veilige werkomgeving vraagt dat collega's zichzelf kunnen zijn, hun vakmanschap kunnen inbrengen en van hun fouten kunnen leren.

<sup>2</sup> Sofokles (2023). Een inclusieve universiteit. ([link](#))

<sup>3</sup> Edmondson. (2020). De onbevreesde organisatie. Business Bibliotheek.

### Sociaal veilige werkomgeving

Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, waarin ze optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, waarin ze kunnen leren van fouten, door open het gesprek te kunnen voeren en tegenspraak te kunnen geven, elkaar te vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier bespreekbaar kunnen maken.

De afgelopen jaren is er in toenemende mate aandacht voor sociale veiligheid in het hoger onderwijs. Dit is onder meer een reactie op de maatschappelijke en institutionele druk om veiligere werkomgevingen te waarborgen, en op eerdere incidenten van grensoverschrijdend gedrag die in de publiciteit zijn gekomen (ook specifiek waar het gaat om Nederlandse universiteiten<sup>4</sup>). Universiteiten zien zich voor de uitdaging gesteld verder te werken aan een veilige en inclusieve werkomgeving, waarin iedere medewerker zich gehoord en gerespecteerd voelt. Het stimuleren van gesprekken over gewenste omgangsvormen en het aanspreken van collega's op ongewenst en grensoverschrijdend gedrag vormen een belangrijk onderdeel van deze uitdaging. Het is daarbij belangrijk om op te merken dat ongewenst en grensoverschrijdend gedrag niet hetzelfde zijn. In dit rapport houden we daarbij de drie definities aan zoals deze in het SoFoKLeS-onderzoek "Een sociaal veilige universiteit" uit 2023 zijn geformuleerd:

**Ongewenst gedrag** is al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren. Waar mensen samenwerken, komt ongewenst gedrag voor. Bijna één op de vijf werkenden in Nederland heeft in het afgelopen jaar (2023) zelf te maken (gehad) met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevend<sup>5</sup>. Binnen universiteiten blijkt dit percentage nog hoger te liggen: uit een enquête van de Arbeidsinspectie die ingevuld is door 9.252 universitaire onderzoekers en docenten (respons: 18%) naar psychosociale arbeidsbelasting en ongewenst gedrag binnen Nederlandse universiteiten, geeft 54% van de respondenten aan dat zij in de afgelopen 2 jaar ongewenst gedrag hebben ervaren<sup>6</sup>. Meestal is het onbewust gedrag of niet zo bedoeld gedrag. In alle gevallen is het gedrag dat niet voor herhaling vatbaar is, omdat het als onprettig en onprofessioneel wordt ervaren. Iedere professional zou ernaar moeten streven om collega's zodanig te behandelen, dat zij zich prettig en op hun gemak voelen. Collega's zouden het elkaar moeten kunnen laten weten als gedrag als ongewenst wordt ervaren, zodat daar rekening mee wordt gehouden. Ongewenst gedrag bestaat uit een breed spectrum van gedrag. Concreet gaat het dan bijvoorbeeld om non-verbaal gedrag (aanstaren, negeren), verbaal gedrag (roddelen, vervelende opmerkingen) of fysiek gedrag (in de weg staan, onprettige houding). Ongewenst gedrag gaat om al het gedrag waarbij iemand zich onprettig kan voelen of zegt te voelen, waarbij de persoonlijke ervaring en beleving bepalend is.<sup>7</sup>

**Grensoverschrijdend gedrag** is al het gedrag dat de waardigheid van een ander aantast. Het gaat om gedrag waarvan je kan en hoort te weten dat dit ontoelaatbaar is, ongeacht hoe het wordt ervaren. Een grens is geen ervaring die verschilt per persoon, maar een onderlinge afspraak die mensen maken. Een grens beschrijft waar iets eindigt en iets anders begint, zodat mensen elkaar op die grens kunnen wijzen. Dit betekent dat organisaties de verantwoordelijkheid hebben om de grenzen vast te stellen en bekend te maken. SoFoKLeS definieert de volgende gedragingen op de werkplek als grensoverschrijdend gedrag:

- gedrag dat discriminerend van aard is;
- gedrag dat bestaat uit pesten of dreigen;
- gedrag dat een seksuele component heeft;

<sup>4</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie. (2024). Werkdruk en ongewenst gedrag op universiteiten. ([link](#))

<sup>5</sup> TNO. (2024). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023. ([link](#))

<sup>6</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie. (2024). Psychosociale Arbeidsbelasting universiteiten. ([link](#))

<sup>7</sup> SoFoKLeS. (2023). Een sociaal veilige universiteit ([link](#))

- o gedrag dat intimiderend, agressief of gewelddadig is;
- o gedrag waarbij misbruik wordt gemaakt van een machtsverhouding of afhankelijkheidsrelatie;
- o gedrag dat niet wijzigt nadat iemand het als ongewenst heeft bestempeld.

Al dit soort gedrag is niet alleen onprofessioneel en ongewenst, maar tast de menselijke waardigheid van een ander aan. **Dat maakt het een inbreuk is op de universele rechten van de mens** vastgesteld op 10 december 1948, waaronder: vrijwaring van discriminatie en het recht op gelijkwaardigheid, vrijheid en persoonlijke veiligheid. Je kunt het onderscheid tussen gedragingen ook beschrijven als een stoplicht:



**Grensoverschrijdend gedrag**  
(vaststellen in gedragscode)

**Ongewenst gedrag**

**Gewenst gedrag**  
(vaststellen in gedragscode)

Stop gedrag dat iemands waardigheid aantast, ongeacht hoe het gedrag wordt ervaren: altijd aanspreken én melden bij leidinggevende of HR. Let op gedrag dat als ongewenst wordt ervaren en laat het je collega weten: 'Dit vind ik niet fijn.' Ga uit van professioneel gedrag waarbij collega's elkaar gelijkwaardig en met respect behandelen en iedereen bewust rekening met elkaar houdt.

Het aanspreken op ongewenst of grensoverschrijdend gedrag is niet altijd eenvoudig, bijvoorbeeld door machtsverhoudingen. Dit maakt niet dat bovenstaande norm niet geldt, maar betekent dat deze norm in de praktijk niet altijd wordt toegepast. Hier gaat paragraaf 2.3 verder op in. Het is belangrijk om op te merken dat definities van ongewenste en gewenste omgangsvormen continu ter discussie staan. Het is daarom van belang dat medewerkers binnen universiteiten, en binnen iedere andere organisatie, een lerende houding aannemen en bestaande normen en verwachtingen durven bevragen en bespreken.

### Gewenst gedrag

In een professioneel en sociaal veilige werkomgeving gaan collega's respectvol met elkaar om. Als iemand een probleem, misverstand, meningsverschil of fout aankaart, dan wordt dit vanuit een professionele werkhouding besproken en houdt men rekening met elkaar. Als collega's gedrag als ongewenst ervaren, dan spreken zij elkaar daarop aan, zij zouden er op moeten kunnen vertrouwen dat het gedrag wordt aangepast en zij niet bang hoeven te zijn voor repercussies. In algemene zin mag van medewerkers een professionele werkhouding worden verwacht, waarin zij:

- o verantwoordelijk zijn voor hun gedrag;
- o openstaan voor feedback op hun gedrag;
- o respect hebben voor collega's en actief rekening houden met collega's;
- o collega's op een gelijkwaardig wijze en zonder vooroordelen behandelen.

Dit zijn principes waar elke professional diens eigen gedrag aan kan toetsen (**principles-based approach**). Deze principes zijn waarden die vaak impliciet tot uitdrukking komen in de werkhouding en woordkeuze. Een sociaal veilige werkomgeving vraagt daarnaast om expliciete organisatieafspraken over wat gewenst gedrag, ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag precies is (**rules-based approach**). Door hier bijvoorbeeld in een gedragscode afspraken en richtlijnen over op te nemen en door hier als organisatie zichtbaar naar te handelen, weten collega's beter waar zij aan toe zijn en is het vooraf kenbaar en uitlegbaar wanneer én waarom een organisatie over gaat tot het registreren of sanctioneren. *Onduidelijkheid* over wat wel-niet als gewenst of grensoverschrijdend gedrag wordt gezien is van zichzelf een bron van *onveiligheid*.

## 2.2 Het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen

Als iemand je even aanstaart, je naam verkeerd uitsprekt, je niet serieus neemt of in de weg staat, dan kan dat als ongewenst worden ervaren. Meestal is het onbewust of onbedoeld gedrag, desondanks is het gedrag dat niet voor herhaling vatbaar is en het is dan ook belangrijk om het gedrag bespreekbaar te maken, opdat het wordt aangepast.

Een eerste belangrijke vaardigheid voor het in gesprek gaan over ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is de **bewustwording** over wat dit gedrag precies inhoudt, om het zodoende te kunnen herkennen, de impact ervan te begrijpen, en adequaat te kunnen reageren. Het tijdig kunnen herkennen van ongewenst gedrag kan voorkomen dat dit gedrag normaliseert of situaties escaleren. Het begrijpen van de impact van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag kan een belangrijke motivatie zijn voor medewerkers om zich uit te spreken, om zodoende zichzelf of anderen tegen deze impact te beschermen. Het gaat daarbij niet enkel om het herkennen van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag bij anderen, maar ook om bewustwording van hoe het *eigen* gedrag ongewenst kan zijn.<sup>8</sup> Het gaat bijvoorbeeld om de bewustwording van vooroordelen en de wijzen waarop deze de perceptie van situaties en het handelen beïnvloeden.

In de gevallen waar ongewenst gedrag onbedoeld is, is het belangrijk dat medewerkers in de tweede plaatst de vaardigheden bezitten om assertief te communiceren. Dit kan door na te vragen hoe jouw gedrag werd ervaren en door het op constructieve wijze kenbaar te maken als gedrag van een collega als ongewenst werd ervaren, opdat de ander diens gedrag hierop kan aanpassen. Bij het vragen en geven van feedback op gedrag kunnen verschillende gesprekstechnieken worden toegepast, zoals het “*situation-behaviour-impact-model*” waarin aan de hand van een specifieke situatie, een objectieve beschrijving van gedrag, en het effect dat dit gedrag had op de ontvanger, feedback wordt gegeven.<sup>9</sup>

### Geven van feedback

Alhoewel de verschillende gesprekstechnieken voor het geven van feedback in aanpak en detail variëren, delen zij algemene achterliggende principes. Belangrijke principes zijn dat de feedback die gegeven wordt refereert aan objectief gedrag dat voor de ander veranderbaar is, dat onderscheid gemaakt wordt tussen de *persoon* en diens *gedrag* (“ik vind jouw gedrag ongewenst” in plaats van “jij bent ongewenst”), dat er mogelijke oplossingen of alternatieven voor het gedrag worden aangereikt, dat de feedback tijdig wordt gegeven, en dat het op respectvolle en empathische wijze wordt gebracht.

### Ontvangen van feedback

Net als voor het geven van feedback, gelden er eveneens algemene principes voor het ontvangen van feedback. Een belangrijke basisvoorwaarde is dat medewerkers die aangesproken worden op hun gedrag openstaan voor de feedback en zich lerend opstellen. Het vraagt van medewerkers dat zij inspanning leveren om de feedback te begrijpen en wanneer nodig hierop door te vragen. Opvallend is ook dat er bij het ontvangen van feedback principes zijn geformuleerd over wat *niet* te doen, namelijk: feedback interpreteren als een persoonlijke aanval of direct in de verdediging schieten.<sup>10</sup>

Bij het spreken over grensoverschrijdend gedrag zijn dezelfde vaardigheden van belang als bij het spreken over ongewenst gedrag, maar is het aanvullend wenselijk dat medewerkers hier ook melding van maken bij HR of een leidinggevende, opdat de organisatie gepaste actie kan ondernemen en een institutioneel geheugen kan opbouwen in het kader van preventiebeleid.

---

<sup>8</sup> SoFoKleS. (2023). Een inclusieve universiteit. ([link](#))

<sup>9</sup> Weitzel. (2000). Feedback that works: How to build and deliver your message. *Center for Creative Leadership*.

<sup>10</sup> Stone & Heen. (2015). Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well. *Penguin Books Ltd*

## 2.3 Het melden van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

Bij het melden van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag is allereerst kennis nodig van de bestaande procedurele stappen die doorlopen moeten worden. Eerder onderzoek<sup>11</sup> laat zien dat een gemis aan deze kennis een belangrijke barrière is voor het maken van meldingen. Het gaat dan bijvoorbeeld over waar en op welke wijze gemeld kan worden en over de ongeschreven regels over wat niet gemeld wordt.

Bestaande studies wijzen eveneens op de moed die nodig is om gedrag aan te kaarten en/of te melden. Voornamelijk omdat het melden van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag gepaard kan gaan met een risico voor repercussies. Eerdere studies, waaronder het recente SoFoKLeS onderzoek “De (on)mogelijkheid van klachten” (2023), laten zien dat melders van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag vaak geconfronteerd worden met (dreigingen ten aanzien van) consequenties voor hun loopbaan, vergelding en (emotioneel of fysiek) misbruik, manipulatie<sup>12</sup> en/of andere vormen van *workplace bullying*.<sup>13</sup> De organisatorische factoren die dit veroorzaken en in stand houden betreffen onder meer de hiërarchische structuur van universiteiten, de competitieve context, het ervaren gebrek aan vertegenwoordiging in hogere posities en (inclusief) leiderschap, en aan transparantie binnen klachtenprocedures.<sup>14</sup>

### Emotionele arbeid

Naast de hierboven beschreven organisatorische barrières bij het melden, vraagt het melden zelf, door melders ook niet te onderschatten vaardigheden in de omgang met de emotionele belasting die kan ontstaan na het melden van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Denk aan veerkracht en stressmanagement. Alhoewel we in dit onderzoek op zoek zijn naar de professionele vaardigheden die van belang zijn voor het voeren van constructieve gesprekken over gedrag, dienen oplossingen op dit gebied gezocht te worden in het aanpassen van de organisatorische context, waarbij melders beschermd worden tegen repercussies en het melden zo laagdrempelig en veilig mogelijk kan plaatsvinden.<sup>15</sup>

## 2.4 Het bespreekbaar maken van gewenste omgangsvormen

Hoewel er in recente studies aandacht is voor het voorkomen en aanpakken van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, zijn er minder studies die zich richten op de ontwikkeling en implementatie van gewenste omgangsvormen. Gewenste omgangsvormen zijn gedragsnormen en interactiestijlen die binnen een professionele context als positief, respectvol en constructief worden beschouwd. In het kader van gewenste omgangsvormen wordt ook gesproken over het nastreven van een professionele

<sup>11</sup>Marshall, Dalyot & Galloway. (2014). Sexual Harassment in Higher Education: Reframing the Puzzle of Its Persistence. *Journal of Policy Practice*

Binder, Garcia, Johnson & Fuentes-Afflick. (2018). Sexual harassment in medical schools: The challenge of covert retaliation as a barrier to reporting. *Academic Medicine*

Bloom, Sorin, Wagman & Oaks. (2021). Employees, advisees, and emerging scholars: A qualitative analysis of graduate students' roles and experiences of sexual violence and sexual harassment on college campuses. *Sexuality and Culture*

Mousa & Abdelgaffar. (2022). Coping with sexual harassment in the Egyptian context: A study on female academics. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*.

SoFoKLeS (2023). De onmogelijkheid van klachten. ([link](#))

<sup>12</sup>Smith & Freyd. (2014). Institutional betrayal. *The American Psychologist*.

Binder, Garcia, Johnson & Fuentes-Afflick. (2018). Sexual harassment in medical schools: The challenge of covert retaliation as a barrier to reporting. *Academic Medicine*

LNvH. (2019). Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects, and solutions. ([link](#))

<sup>13</sup> Bjorkelo. (2013). Workplace bullying after whistleblowing: Future research and implications. ([link](#))

<sup>14</sup> SoFoKLeS (2023). De onmogelijkheid van klachten. ([link](#))

<sup>15</sup> SoFoKLeS (2023). De onmogelijkheid van klachten. ([link](#))

werkhouding, welke voorschrijft dat medewerkers anderen in hun omgeving op een gelijkwaardige manier behandelen, zonder dat willekeur of vooroordelen hierin een rol spelen.<sup>16</sup>

Bestaande studies die gewenste omgangsvormen wel als onderwerp van onderzoek adresseren doen dit veelal in het kader van bredere thema's zoals sociale veiligheid, integriteit, diversiteit en inclusie. Uit deze studies wordt duidelijk dat Nederlandse universiteiten gedragscodes en beleid ontwikkelen die naast ongewenst gedrag ook gewenst gedrag definiëren. Het is belangrijk dat alle medewerkers werkzaam binnen Nederlandse universiteiten op de hoogte zijn van de gewenste omgangsvormen van hun instelling. Een bevinding uit het KNAW-advies is echter dat de huidige gedragscodes nog niet genoeg helpen om elkaars gedrag te bevragen, en dat de overgang van papier naar praktijk dus nog onvoldoende tot stand komt.<sup>17</sup>

Hoewel er stappen worden ondernomen om gewenste omgangsvormen bespreekbaar is te maken, is er ruimte voor verdere verdieping in hoe gewenste omgangsvormen expliciet kunnen worden bevorderd en besproken binnen Nederlandse universiteiten. De nadruk ligt daarbij nog veelal op het reactieve aspect (omgaan met ongewenst gedrag) in plaats van het proactieve (bevorderen van gewenst gedrag).

## 2.5 Aanvullende vaardigheden voor (aspirant) leidinggevend en bestuurders

Leidinggevend en bestuurders zijn in het kader van goed werkgeverschap verantwoordelijk om een veilige en open gespreksomgeving voor alle medewerkers te creëren en deze te beschermen. Dit betreft een omgeving waarin medewerkers vrijuit kunnen spreken, hun ideeën en zorgen kunnen delen en kritische vragen kunnen stellen. Daarenboven vervullen zij door hun voorbeeldfunctie een sleutelrol bij het uitdragen van het belang van gesprekken over zowel ongewenst en gewenst gedrag.<sup>18</sup> In dit kader wordt in bestaande studies onderscheid gemaakt tussen integere leiders en ethische leiders.<sup>19</sup> Integere leiders zijn voor zichzelf bewust van de eigen gedragingen en handelingen en streven zelf integer gedrag na. Deze leiders kunnen worden gezien als moreel correct en gedragen zich conform de waarden en normen van de organisatie waarin zij werken. Ethische leiders zetten zich aanvullend ook proactief in voor het bevorderen van integriteit bij anderen binnen hun organisatie, door middel van zichtbaar voorbeeldgedrag, het regelmatig en expliciet uitspreken van gewenste omgangsvormen, het zichtbaar en consequent handhaven van schendingen hiervan, en het belonen van zowel gewenste omgangsvormen als het adresseren en/of melden van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.

Het is belangrijk dat bestuurders en leidinggevend de voorbeeldfunctie die zij vervullen serieus nemen. Wanneer zij zich inspannen deze functie adequaat te vervullen ontstaat een positieve impuls om gesprekken over gedrag te normaliseren, omgekeerd wordt echter ook gevonden dat een negatieve houding van leidinggevend een belangrijke rol kan spelen bij de normalisering en instandhouding van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.<sup>20</sup>

Als eerste aanspreekpunt voor medewerkers hebben leidinggevend daarnaast een sleutelrol in het bespreekbaar maken van gewenste en ongewenste omgangsvormen. Zij hebben vanwege deze eerste aanspreekfunctie vaak meer zicht op wat er gebeurt in het team. Dit betekent dat het van groot belang

---

<sup>16</sup> SoFoKleS. (2023). Een sociaal veilige universiteit ([link](#))

<sup>17</sup> KNAW. (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: Van papier naar praktijk ([link](#))

<sup>18</sup> Edmondson. (2020). De onbevreesde organisatie. Business Bibliotheek.

<sup>19</sup> Trevino, Hartman & Brown. (2000). Moral Person and Moral Manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*.

<sup>20</sup> Young Academy Groningen. (2021). Harassment at the University of Groningen. ([link](#))

is dat leidinggevenden: geïnformeerd zijn over de gewenste omgangsvormen, sensitief zijn voor signalen die duiden op ongewenst gedrag ook als zij deze niet zelf hebben ervaren,<sup>21</sup> getraind zijn in het omgaan met ongewenst en grensoverschrijdend gedrag voor zowel collega's die het overkomt als voor de collega's die dit gedrag hebben vertoond, en weten wat de grenzen bij grensoverschrijdend gedrag zijn en de hierbij gepaste vervolgacties zichtbaar inzetten.

Tot slot hebben leidinggevenden en bestuurders een machtspositie die een extra verantwoordelijkheid meebrengt om zelf na te gaan hoe hun gedrag wordt ervaren en daarbij zorgvuldig om te gaan met ongewenst en grensoverschrijdend gedrag in hun directe omgeving, omdat het – vanwege de aanwezige afhankelijkheidsrelatie – voor medewerkers lastig kan zijn hen feedback op hun gedrag te geven. Om daadwerkelijk feedback te ontvangen is meer nodig dan hier voor open te staan, zij zullen actief om feedback moeten vragen en daarbij voldoende vertrouwen en veiligheid moeten bieden.

## 2.6 “Feedback is good, a feedback-friendly culture is better”

Gesprekken over gedrag worden niet gevoerd in een organisatorisch vacuüm. Het is de uitdaging voor universiteiten om een balans te vinden tussen het proactief bevorderen van positieve omgangsvormen en het effectief reageren op ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Om aan deze uitdaging te voldoen is het essentieel dat alle medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden beschikken, maar ook dat de organisatie actief ruimte creëert om een open aanspreekcultuur mogelijk te maken.<sup>22</sup>

Universiteiten zouden kritisch kunnen kijken naar de bestaande structuren en culturen die het gesprek over gedrag in de weg staan. Het gaat hierbij enerzijds om het *vermindere*n van barrières bij het voeren van gesprekken over gedrag, zoals de barrières die in paragraaf 2.4 benoemd zijn. Anderzijds gaat het om het *verhoge*n van mogelijkheden en van het belang om het gesprek over gedrag te voeren. Binnen het KNAW-advies<sup>23</sup> wordt daarbij de aandacht gevestigd op onder meer: het belang of de prioriteit die vanuit de organisatie wordt gegeven aan communicatieve vaardigheden binnen het selectieproces van nieuw personeel en bij doorstroom- en promotieprocessen van bestaand personeel (in het kader van erkennen en waarderen), van mogelijkheden om medewerkers (verder) te bekwamen in hun communicatieve vaardigheden (bijvoorbeeld door trainingen en netwerken voor intervisie), en door een platform te bieden voor *iedere* medewerker in het kader van diversiteit en meerstemmigheid.

Buiten kijf staat dat het stimuleren van het gesprek over zowel gewenst gedrag als ongewenst en grensoverschrijdend gedrag een integrale aanpak vergt, waarin interventies die een open-aanspreekcultuur bevorderen zullen verschillen tussen universiteiten naar gelang de aard van de eigen opgaven.

Op basis van de interviews met verschillende experts op gebied van sociale veiligheid aan verschillende Nederlandse universiteiten wordt in de volgende hoofdstukken achtereenvolgens een beeld geschetst van de **bestaande initiatieven** die binnen Nederlandse universiteiten worden ingezet om gesprekken over gedrag onder medewerkers te stimuleren (hoofdstuk 3), de **vaardigheden** die medewerkers nodig hebben om constructief met elkaar over gedrag te spreken (hoofdstuk 4), en de **behoeften** die er momenteel binnen de sector bestaan rondom het stimuleren van gesprek over gedrag (hoofdstuk 5).

---

<sup>21</sup> Trevino, Hartman & Brown. (2000). Moral Person and Moral Manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*.

<sup>22</sup> Nadler, Perreault & Blanchard. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology*.

<sup>23</sup> KNAW. (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: Van papier naar praktijk ([link](#))

### 3 Bestaande typen initiatieven

Over het geheel genomen bevestigen de geïnterviewde experts dat effecten van het universitaire beleid gericht op het creëren van een open aanspreekcultuur daadwerkelijk doorsijpelen op de werkvloer. Al plaatsen zij wel de kanttekening dat veranderingen die zij zien niet alleen het gevolg zijn van het gevoerde beleid, als ook van de toenemende maatschappelijke aandacht voor het thema sociale veiligheid. Waar het gaat om het creëren van een open aanspreekcultuur geven de experts aan dat Nederlandse universiteiten zoekend zijn en dat het een proces relatief langzaam gaat. Er wordt gesproken over *“een proces van de lange adem”* en *“een olievlek die zich langzaam verspreidt”*. Het creëren van een open aanspreekcultuur is volgens de experts een ingewikkeld sociaal vraagstuk, waarbij het niet alleen gaat om **wat** er wel of niet gezegd wordt, maar ook om **hoe** iets gezegd wordt. Hierbij gaat het om de intonatie, het medium (persoonlijk of via een appje), en de context waarbinnen iets gezegd wordt.

De experts zien binnen hun eigen universiteit dat de bewustwording groeit, omdat medewerkers bijvoorbeeld vaker advies inwinnen over kwesties rondom sociale veiligheid en informatievoorziening ten aanzien van de ondersteuningsstructuur steeds verder verbetert. Tegelijkertijd geven zij aan dat *“het idee dat het normaal is om elkaar aan te spreken nog moet groeien”* en dat *“met elkaar in gesprek gaan over gedrag nog niet gebruikelijk is”*. Er zijn grote verschillen zichtbaar tussen medewerkers, leidinggevers en bestuurders. Waar dat voor de één een vanzelfsprekendheid is en heel makkelijk gaat, is het geven en ontvangen van feedback over gedrag voor de ander nog best lastig en uitzonderlijk.

Wat opvalt is dat er tussen universiteiten, maar ook binnen universiteiten verschillen zijn: er kan niet gesproken worden over één cultuur, iedere faculteit functioneert net weer anders en heeft ook een eigen werkcultuur. Ook op teamniveau zijn er duidelijk verschillen, aldus de geïnterviewden. Wat daarbij opvalt, is dat er volgens de deelnemers veel gebeurt op centraal niveau om een open-aanspreekcultuur te bevorderen, maar dat er niet altijd een volledige vertaling volgt naar faculteit- of teamniveau. Er worden hiervoor verschillende verklaringen aangedragen, zoals een geschiedenis van eerdere incidenten op gebied van sociale veiligheid binnen faculteiten of teams, en – in lijn met eerdere studies – de rol van- en het vertrouwen in bestuurders en leidinggevers. Wanneer leidinggevers en het College van Bestuur aandacht hebben voor het onderwerp, gebeurt er vaak meer dan wanneer zij hier niet open over spreken. Ondanks deze verschillen geven alle deelnemende experts aan dat hun universiteit zich door middel van verschillende initiatieven inzet voor het bevorderen van een open aanspreekcultuur.

Op basis van de anonieme interviews beschrijft hoofdstuk de bestaande soorten universitaire initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van een open aanspreekcultuur en op het stimuleren van gesprekken over gedrag, zoals ze naar voren zijn gebracht door de experts. Belangrijk om te benoemen is dat het hoofdstuk een beeld schetst van wat er zoal wordt ingericht en georganiseerd, maar het is geen compleet overzicht van alle soorten initiatieven die in de universitaire sector worden ontplooid.

#### 3.1 Een palet aan initiatieven

Binnen universiteiten zijn uiteenlopende initiatieven ontwikkeld en ingezet om het gesprek over gedrag te stimuleren. Deze initiatieven kunnen onderverdeeld worden in 6 categorieën en elke categorie draagt op een eigen wijze bij aan het stimuleren van gesprekken over gedrag:

- 1 initiatieven binnen de ondersteuningsstructuur
- 2 bewustwordingscampagnes

- 3 trainingen en cursussen
- 4 evaluatie- en feedbacksystemen
- 5 themadagen
- 6 dialoogsessies

## 1 Initiatieven binnen de ondersteuningsstructuur

Een breed scala aan ondersteuningsstructuren is opgezet om medewerkers te ondersteunen en begeleiden in kwesties rondom sociale veiligheid. Een aantal voorbeelden die gericht zijn op het opzetten van een meer uitgebreide ondersteuningsstructuur vallen daarbij op vanuit de interviews. Een dergelijke uitbreiding in de ondersteuningsstructuur, geven universiteiten het signaal af dat ze sociale veiligheid en het (elkaar aan-) spreken over gedrag belangrijk vinden, waarbij ook het voeren van gesprekken over gedrag toegankelijk, vroegtijdig en laagdrempeliger kan plaatsvinden. Een eerste voorbeeld betreft het actief sturen op de aanwezigheid van zowel mannelijke als vrouwelijke vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen. Andere voorbeelden zijn de inrichting van een ‘Concerns en Complaints Point (CCP)’ en de inrichting van een ‘Expertteam Sociale Veiligheid’.

Bij het CCP-loket kunnen medewerkers terecht met hun zorgen, vragen, meldingen of klachten. Het loket kan medewerkers doorverwijzen naar bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon, de ombudsfunctionaris, de bedrijfsarts of een bedrijfsmaatschappelijk werker. Het loket ondersteunt medewerkers dus in de procedurele stappen die zij kunnen nemen bij het bespreekbaar maken en/of melden van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Het loket geeft daarnaast ook regelmatig advies aan leidinggevendenden of HR-adviseurs die willen weten hoe ze om moeten gaan met (meldingen van) ongewenst gedrag.

Het Expertteam Sociale Veiligheid betreft een meldpunt waar medewerkers (en studenten) zaken rondom sociale veiligheid kunnen melden. Regievoerders van het expertteam die meldingen aannemen kunnen daarbij een stapje verder gaan en waar nodig snel contact leggen met andere onderdelen van de organisatie of externe partijen zoals de politie, GGZ of de directeur bedrijfsvoering. Ook zijn er voorbeelden van universiteiten die crisisteams hebben ingesteld, die snel kunnen ingrijpen bij ernstige incidenten, zo zijn universiteiten beter voorbereid om snel en effectief te reageren op acute situaties.

## 2 Bewustwordingscampagnes

Om bewustwording over gewenst en ongewenst gedrag te stimuleren en gesprekken over gedrag te entameren maakt het merendeel van de Nederlandse universiteiten gebruik van theatervoorstellingen, zoals “Mindlab”, “The Learning Curve” en “Safe Space”.<sup>24</sup> Deze voorstellingen, die zowel op centraal als op faculteitsniveau worden georganiseerd, zijn volgens de geïnterviewde experts zeer effectief gebleken bij het bevorderen van gesprekken over gedrag. Voorwaarde is volgens hen wel dat de voorstellingen gecombineerd worden met begeleidde nagesprekken. Het doel van deze nagesprekken is het adresseren van de heftige reacties en emoties die tijdens de voorstellingen naar boven kunnen komen en het bereiken van gezamenlijke afstemming en openheid onder medewerkers. Op die manier gaat niet iedereen met eigen beelden en ideeën naar huis. Ook benoemen enkele experts dat follow-up vanuit de organisatie van belang is, om de openheid die gecreëerd is tijdens de voorstelling ten aanzien van spreken over gewenste en ongewenste omgangsvormen te laten beklijven. Dit vergt betrokkenheid vanuit de bredere organisatie, specifiek van leidinggevendenden en bestuurders die zichtbaar deelnemen.

---

<sup>24</sup> Een overzicht met voorbeelden van theaterstukken gericht op bewustwording van gedrag, zit in de [bijlagen](#) van dit rapport

Diverse geïnterviewde experts benoemen dat hun universiteit in het kader van bewustzijn ook inzet op bewustwordingscampagnes vanuit de afdeling communicatie. Door middel van gerichte boodschappen zoals ‘Oog voor elkaar’, ‘*Respect each other’s space*’, en ‘Als je eigenlijk denkt dat het niet kan, check het dan!’, wordt een bijdrage geleverd aan het normaliseren van gesprekken over gedrag. Ook dit zijn belangrijke bronnen van bewustwording, die bijdragen aan het in gesprek komen over gedrag.

### 3 Trainingen en cursussen

Binnen Nederlandse universiteiten zijn verschillende trainingen en (online) cursussen ontwikkeld waar het gaat om het bespreekbaar maken van gewenste en ongewenste omgangsvormen. Deze leermodules worden ingericht in het bredere kader van sociale veiligheid en inclusie. Sommige modules zijn gericht op de algehele groep medewerkers. Genoemde voorbeelden zijn de *active-bystander* training, de *unconscious bias training*, de training omgevingsfeedback, en cursussen over empathische communicatie, communicatiestijlen en het voeren van een lastig gesprek. Hierin worden medewerkers in allerlei functies binnen de universiteit handvatten geboden om gewenst en ongewenst gedrag te herkennen en bespreekbaar te maken. Zo is er ook een online module Sociale Veiligheid voor iedereen toegankelijk gemaakt door een van de universiteiten, waarin basiskennis wordt gedeeld met huidige en bestaande medewerkers, maar waar ook eventueel bezoekers en andere externen toegang toe hebben.

De deelnemende universiteiten aan dit onderzoek richten aanvullend leermodules in voor specifieke groepen medewerkers. Universiteiten zetten bijvoorbeeld in op het trainen van HR-medewerkers rondom kwesties van sociale veiligheid. Een aantal van de deelnemende universiteiten richt zich specifiek op Promovendi, waarin door middel van trainingen en cursussen onder andere gewerkt wordt aan de bewustwording van hun positie en aan hun kennis over het inzetten van de hulpstructuur. Alle deelnemende universiteiten aan dit onderzoek zetten in op het trainen van leidinggevendenden. Dit betreft bijvoorbeeld een training inclusief leiderschap, het oefenen met scenario’s waarin subtiel gedrag zichtbaar wordt, het oefenen van gesprekken middels rollenspellen met acteurs, en het bespreken van diverse dilemma’s. Doel van deze gerichtheid op leidinggevendenden is het versterken van hun voorbeeldfunctie in het creëren van een open aanspreekcultuur.

#### Het belang van follow-up

De experts wijzen er binnen de interviews op dat het éénmalig volgen van een training of cursus er niet voor zorgt dat iemand voldoende vaardig is. Het is daarom belangrijk trainingen en cursussen op te volgen. Hier kan intervisie een belangrijke rol vervullen als ook het regulier bespreken van het geleerde in teamoverleggen. Een bijkomstig voordeel van intervisie is dat hiermee een grotere groep medewerkers wordt bereikt.

### 4 Evaluatie- en feedback systemen

Uit de interviews komt naar voren dat universiteiten aandacht besteden aan de inrichting van evaluatie- en feedbacksystemen, omdat deze een belangrijke rol kunnen spelen bij het bevorderen van gesprekken over gedrag. Een voorbeeld hiervan is het vernieuwde R&O-formulier van één van de universiteiten. Dit formulier wordt gebruikt voor jaarlijkse functioneringsgesprekken. Daarbij is naast de bespreekpunten resultaten en persoonlijke ontwikkeling expliciet ruimte gecreëerd voor medewerkers om feedback te formuleren aan hun leidinggevendenden. Het doel hiervan is het bevorderen van de wederzijdse dialoog over gedrag. Een ander voorbeeld is de aanpassing van de jaargesprekken binnen twee van de deelnemende universiteiten, waarbij welzijn en gespreksvoering, de sfeer in het team en de onderlinge samenwerking expliciet als onderwerp van gesprek zijn toegevoegd.

Tot slot wordt in dit kader de bijdrage aangestipt die het bespreken van de uitkomsten van medewerker-tevredenheidsonderzoeken kan opleveren: door vragen te stellen worden medewerkers bewust gemaakt van het belang dat de organisatie hecht aan het gesprek over gedrag, zo bevordert dit het gesprek over gedrag en voorziet de organisatie tegelijkertijd in waardevolle input ten aanzien van wat al goed gaat en wat beter kan.

## 5 Themadagen

De deelnemers aan dit onderzoek noemen ook initiatieven zoals themadagen, de opening van het academische jaar, en speciale conferenties om gesprekken over gedrag te stimuleren en normaliseren. Door thema's zoals sociale veiligheid centraal te stellen tijdens deze momenten, wordt het bewustzijn rondom gewenste en ongewenste omgangsvormen volgens de geïnterviewde experts vergroot en worden medewerkers gestimuleerd om openlijk over deze onderwerpen te praten. Een van de deelnemers benoemt dat er binnen diens universiteit een markt over sociale veiligheid is georganiseerd met stands waar bijvoorbeeld de ombudsfunctionaris stond om uitleg te geven en vragen te beantwoorden. Twee andere deelnemers benoemen in dit kader ook een bestuurdersdag en conferentie te hebben georganiseerd.

## 6 Dialoogsessies

In de interviews noemt een expert dat binnen diens universiteit dialoogsessies georganiseerd worden voor medewerkers (en studenten) om gesprekken over de wijze van omgang, samenwerken en leren te normaliseren. Het gaat om een reeks dialogen, die de insteek hebben om op depolariserende wijze het gesprek over omgangsvormen en actuele thema's rondom inclusie en sociale veiligheid te voeren. Centraal staat het organiseren van een positieve dialoogervaring.

### Algemene succesfactoren van deze initiatieven

De algemene succesfactoren voor de effectiviteit van initiatieven zijn volgens de geïnterviewde experts:

- Kleinschaligheid, met korte lijntjes tot medewerkers,
- de kracht van herhaling van de boodschap, en
- het inzetten op meerdere snelheden.

"Er zit veel diversiteit in de groep medewerkers en het is zoeken naar een palet aan interventies dat hen aanspreekt."

De deelnemers aan de interviews zijn het erover eens dat er wat betreft initiatieven om gesprekken over gedrag te normaliseren geen *"one size fits all"* oplossing is. Initiatieven werken anders uit in verschillende contexten en voor verschillende medewerkers. Het normaliseren en bevorderen van gesprekken over gedrag vergt een palet aan interventies dat afgestemd moet worden op de situatie van individuele universiteiten en de behoeften van medewerkers, opdat zij kunnen kiezen waar zij zich toe aangesproken voelen, en wat binnen hun behoefte, taak en persoonlijke ontwikkeling past.

### 3.2 Het sturen op gedrag middels gedragscodes

Gedragscodes spelen een belangrijke rol bij het normaliseren van gesprekken over gedrag. Deze codes zijn bedoeld om een gedeeld kader te bieden dat de normen en waarden ten aanzien van onderlinge omgangsvormen binnen de universitaire gemeenschap weerspiegelt, waarbij aandacht is voor ongewenste en gewenste omgangsvormen. Het betreft vaak algemene codes waarin iedereen zich wel kan vinden. Veel universiteiten hebben in hun gedragscode een *zerotolerance statement* opgenomen. Het opnemen van een dergelijke verklaring onderstreept de inzet op het handhaven van de normen en waarden zoals deze zijn vastgelegd in de gedragscode. Uit de interviews wordt duidelijk dat de gedragscode een initiatief is om te sturen op gedrag. Ook wordt duidelijk dat het simpelweg hebben van een gedragscode niet voldoende is om daadwerkelijk gedragsverandering te bewerkstelligen of om constructieve gesprekken over gedrag te stimuleren.

“We formuleren in het strategisch plan een gedragscode waar we voor staan, met een *zerotolerance statement*. Maar documenten laten niets gebeuren, mensen laten iets gebeuren.”

Om gedragsverandering te bewerkstellingen en constructieve gesprekken over gedrag op gang te brengen wordt de gedragscode binnen diverse universiteiten ingezet als basis voor gesprekken over gedrag. De organisaties brengen de code actief onder de aandacht en bespreken deze in verschillende contexten, zoals binnen team-overleggen en de hierboven beschreven dialoogsessies. Dit stimuleert bewustwording en helpt om het algemene karakter van een gedragscode concreter te maken door deze te koppelen aan specifieke situaties en ervaringen binnen de werkomgeving. Ter illustratie van het belang om de gedragscode concreter te maken, wijzen twee van de deelnemende experts aan de interviews op een van de adviezen van de Commissie van Rijn: Doe normaal.<sup>25</sup> Een dergelijke abstracte verwoording is niet afdoende omdat niet helder is wat normaal gedrag is en omdat juist het normgedrag vaak niet gezond is.

#### Zerotolerance statements

Waar het gaat om de *zerotolerance statement* benoemen sommige van de deelnemers dat er een verschuiving plaatsvindt van een strikte *zerotolerance*-aanpak naar een meer genuanceerd perspectief vanwege de groeiende aandacht voor de positie van beklaagden. Hoewel het principe van *zerotolerance* oorspronkelijk bedoeld is om een krachtige boodschap uit te dragen dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd, is er een toenemend besef dat de toepassing van dit principe kan leiden tot een rigide afrekencultuur die een open aanpreekcultuur in de weg staat. Een te strikte interpretatie van *zerotolerance* kan ertoe leiden dat medewerkers bang zijn om feedback te vragen, fouten toe te geven, te erkennen dat gedrag niet passend was, of om gevoelige onderwerpen te bespreken uit angst voor directe en zware consequenties.

Ook ervaringen uit het verleden, waarbij medewerkers bij een misstap direct moesten vertrekken, hebben aangetoond dat dit angst en onzekerheid met zich mee kan brengen. Een te rigide uitspraak over de aanpak van gedrag kan daarmee het vertrouwen en de bereidheid tot het aangaan van een dialoog ondermijnen. Daar waar het gaat om grensoverschrijdend gedrag, waarbij de menselijke waardigheid van de ander in het geding komt of misbruik wordt gemaakt van een afhankelijkheidsrelatie, is een zichtbare en passende reactie altijd gewenst. Daarom is het ook zo belangrijk om de grenzen te benoemen en daar aan te refereren.

<sup>25</sup> Onderzoekscommissie (Van Rijn) Gedrag en Cultuur Omroepen. (2024). *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan* ([link](#))

## 4 De benodigde professionele vaardigheden

In dit hoofdstuk worden de vaardigheden besproken die nodig zijn voor het constructief kunnen spreken over gedrag. Daarbij wordt in paragraaf 4.1 eerst ingegaan op vaardigheden die voor alle medewerkers van belang zijn. In paragraaf 4.2 wordt stilgestaan bij de aanvullende vaardigheden die verwacht mogen worden van (aspirant) leidinggevers. Daarnaast is in de interviews gesproken over hulpmiddelen die universiteiten aan medewerkers beschikbaar stellen om gesprekken over gedrag te sturen. Deze worden beschreven in paragraaf 4.3.

In het onderdeel van het interview over de professionele vaardigheden duiden de deelnemende experts opnieuw op de belangrijke rol van de organisatiestructuur. Deze zou de ruimte moeten bieden waarbinnen medewerkers hun gespreksvaardigheden goed in kunnen zetten. Het vraagt dat de organisatie in bepaalde randvoorwaarden voorziet, waarvan een aantal later in dit rapport aan bod zullen komen (zie hoofdstuk 5). De vaardigheden die in dit hoofdstuk beschreven worden dienen gezien te worden binnen de context van deze randvoorwaarden voor een veilige omgeving waarin medewerkers (inclusief leidinggevers), zich kwetsbaar durven opstellen en zich uit te spreken.

### 4.1 Algemene vaardigheden

Gesprekken over gedrag zijn volgens de geïnterviewde experts vaak complex omdat er meer meespeelt dan enkel het overbrengen van de inhoud van de boodschap. Het is niet alleen belangrijk *wát* er gezegd wordt, maar ook *hóe* iets gezegd wordt in bijvoorbeeld non-verbaal gedrag of intonatie. Dit tezamen bepaalt hoe een boodschap wordt ontvangen en begrepen.

“Onbegrip of conflict gaan zelden om de boodschap, maar meestal om de vorm. Het zit dan in de wijze waarop er gecommuniceerd is. Zonde als dit de reden is van misverstanden of verstoringen van de relatie.”

Waar het gaat om gespreksvaardigheden geldt volgens de deelnemers dat een bepaalde grondhouding van belang is, waarin medewerkers (ook bijstanders):

- zich bewust zijn van wat gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag inhoudt;
- bereid zijn tot zelfreflectie waar het gaat om het eigen gedrag en eigen vooroordelen;
- een houding tonen waarin zij het belang van spreken over gedrag onderschrijven;
- feedback, kritiek en conflicten oplossingsgericht benaderen;
- empathisch kunnen zijn en zich in kunnen leven in de ander.

Deze grondhouding is volgens de geïnterviewden niet vanzelfsprekend. Waar het gaat om bewustwording geldt dat medewerkers zichzelf nog te vaak afvragen: “*Ben ik nou gek of is dit normaal?*”. Waarbij er opluchting is als erkend wordt dat iets niet oké is. Medewerkers verkeren dus in onzekerheid over met name wat ongewenst gedrag inhoudt en wanneer zij daar iets van zouden moeten zeggen.

Waar het gaat om zelfreflectie geven de geïnterviewden aan dat medewerkers aan de universiteit graag van zichzelf geloven dat ze goed in staat zijn een gesprek te voeren. Er is echter een groot verschil tussen het voeren van een gesprek over een inhoudelijk onderwerp en het geven en ontvangen van feedback op gedrag. Met name in het spreken over inhoudelijke verschillen van inzicht zijn veel medewerkers zeer bedreven, dat betekent echter nog niet dat je op dezelfde manier kan spreken over elkaars gedrag. Dat vraagt een andere houding, waarin begrip, empathie en het open staan voor de ervaring/beleving van de ander essentieel is.

Daarnaast heeft ieder mens te maken met een bepaalde mate van cognitieve dissonantiereductie, waarbij zij gedrag dat in strijd is met hun zelfbeeld bijvoorbeeld minder goed herkennen, wellicht zelfs ontkennen, rechtvaardigen of bagatelliseren. Mensen beoordelen het eigen gedrag doorgaans positiever dan hun omgeving, aldus geïnterviewden. Ook problematiseren mensen hun eigen bedoelingen niet, maar kunnen wel twijfelen aan de bedoeling van de ander. Deze bias ten faveure van het eigen gedrag en de eigen 'bedoeling' (de uitkomst die men eigenlijk nastreeft) staat soms begrip voor de beleving van de ander in de weg. Het vergt oefening en vertrouwen om deze eigen bias te onderkennen en aan te pakken.

Voor een oplossingsgerichte mindset geldt volgens de geïnterviewden dat conflicten meer gezien zouden mogen worden als iets *“dat er nu eenmaal soms bij hoort”*. Het is niet mogelijk om het ontstaan van conflicten te voorkomen, belangrijker is de bereidheid om conflicten met elkaar op te lossen. Ook het besef dat het tijdig bespreekbaar maken van conflicten belangrijk is voor het de-escaleren van situaties zou daarbij sterker mogen leven. Hierbij is het nemen van voldoende tijd en niet onnodig via een medium als e-mail of WhatsApp communiceren over gedrag essentieel. Empathisch zijn is, tot slot, *“niet iets wat je makkelijk even ontwikkelt”* en bovendien blijkt dat het lastig kan zijn empathisch vermogen te tonen vanwege een aantal uitdagingen die samenhangen met de academische werkomgeving. Zo wordt volgens de gesproken experts het rationeel en kritisch denken belangrijker gevonden dan het tonen van emotionele betrokkenheid en lijdt het tonen van empathie onder de (te) hoge werkdruk die veel medewerkers ervaren.

Waar het specifiek gaat om gespreksvaardigheden benoemen deelnemers op meer abstract niveau dat *“sociale vaardigheden om iets aan te kaarten zonder het te laten escaleren”*, *“effectief communiceren”* en iemand kunnen *“aanspreken op een respectvolle manier”* van belang zijn. Andere experts benoemen concrete gesprekstechnieken zoals: feedback kunnen geven en ontvangen, actief kunnen luisteren, door kunnen vragen, het inzetten van de LSD-gesprekstechniek (luisteren, samenvatten en doorvragen), en open vragen kunnen stellen. Veelvuldig komt ook het belang terug van de ander de ruimte geven, de ander uitnodigen om te spreken en jezelf toegankelijk maken voor een gesprek over gedrag door bijvoorbeeld feedback te vragen.

De experts benadrukken het belang van deze vaardigheden bij het bespreken van zowel gewenst, ongewenst als grensoverschrijdend gedrag. Waarbij zij – overeenkomstig met wat bekend is uit eerder studies – aangeven dat het adresseren van ongewenst gedrag en het melden van grensoverschrijdend gedrag in de huidige omstandigheden ook kennis van de ondersteuningsstructuur en moet vergen. Tot slot benadrukken ze in deze context het belang van het tijdig, maar niet noodzakelijk direct, adresseren van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag om verdere escalatie zo veel als mogelijk te voorkomen. Het is mooi en sterk als ongewenst of grensoverschrijdend gedrag direct wordt benoemd en aangepakt maar als dat niet lukt, is het minstens zo belangrijk om dat later, achteraf, alsnog wel te doen.

## 4.2 Leiderschap in dialoog

Het belang van leidinggevend, zoals uiteengezet in het KNAW-onderzoek, wordt ondersteund door de praktijkervaringen van de geïnterviewde experts: daar waar leidinggevend open staan voor het onderwerp en hier prioriteit aan geven gebeurt relatief veel, daar waar leidinggevend dit niet doen gebeurt relatief weinig. Alle deelnemende universiteiten aan dit onderzoek zetten dan ook actief in op het verbeteren van de kennis en vaardigheden van leidinggevend op gebied van sociale veiligheid en inclusie. En dit is nodig: volgens de experts wordt er veel van leidinggevende verlangd, hebben zij een zeer belangrijke rol bij het stimuleren van de juiste werkcultuur, maar zijn leidinggevend nog te vaak handelingsverlegen of handelingsonbekwaam. Mede omdat het voeren van constructieve gesprekken over gedrag niet overal als kerncompetentie van de leidinggevend aan de universiteit wordt gezien.

Waar het gaat om de vaardigheden die nodig zijn voor het in gesprek gaan over gedrag, geven de deelnemende experts in de interviews aan dat de hierboven beschreven algemene vaardigheden voor leidinggevendenden van groter belang zijn, voor hen dient de lat bij het inzetten van deze vaardigheden hoger te liggen dan voor niet-leidinggevendenden. Zelfreflectie dient zich bijvoorbeeld niet enkel te richten op het eigen gedrag en de eigen vooroordelen, maar ook op de eigen hiërarchische positie binnen de universiteit en welke invloed deze kan hebben op de interactie met andere medewerkers. En kennis dient zich niet enkel te richten op hoe de ondersteuningsstructuur is vormgegeven, maar ook op hoe zij als leidinggevende gepast kunnen handelen als een medewerker een klacht of melding bij hen indient.

Leidinggevendenden dienen echter ook aanvullende vaardigheden in hun *“gereedschapskist”* te hebben om constructief in gesprek te kunnen gaan over gedrag. Een belangrijke vaardigheid die naar voren komt uit de interviews is de vaardigheid om een situatie te kunnen bezien vanuit verschillende perspectieven, waarbij leidinggevendenden erkenning bieden voor het feit dat een gebeurtenis door verschillende partijen (heel) anders kan worden ervaren, en ook niet *“op de stoel van een klachtencommissie”* te gaan zitten.

Leidinggevendenden zouden daarnaast de vaardigheid moeten bezitten om gesprekken over gedrag onder medewerkers te stimuleren. Uit de interviews blijkt allereerst het belang van het erkennen en waarderen van medewerkers op andere manieren dan enkel op basis van het aantal citaties of de vaardigheden die op dit moment als belangrijk voor academici worden gezien. Dit is een bredere verandering, die ook doorwerkt in het handelen van leidinggevendenden, door bijvoorbeeld het geven van (publiekelijke) positieve feedback voor gewenst gedrag. Het effect van positieve bekrachtiging en het tonen van waardering wordt volgens een aantal deelnemers aan het onderzoek nog te vaak onderschat.

Ten tweede, zien een aantal experts dat leidinggevendenden een belangrijke signaleringsfunctie hebben. Leidinggevendenden dienen, meer dan niet-leidinggevendenden, alert te zijn op (subtiele) signalen van conflict, buitensluiten, pesten etc. en hier snel en doeltreffend op in te grijpen voordat conflicten escaleren. Idealiter initiëren leidinggevendenden preventief gesprekken binnen hun team over gewenste omgangsvormen. Daarbij hebben zij een belangrijke taak in het bij elkaar brengen van een top-down en bottom-up perspectief op gewenste omgangsvormen en het creëren van een psychologisch veilige omgeving waarin teamleden zich kunnen uitspreken. Dit kunnen zij doen door zelf goed op de hoogte te zijn van de geldende gedragscode en deze in te zetten als basis voor het gesprek, zich oprecht te interesseren in het team door echt goed te luisteren, tonen van discretie, respect en door zelf open te staan voor feedback en de eigen tekortkomingen te erkennen.

Het is tot slot van belang dat leidinggevendenden daadkrachtig zijn. Medewerkers dienen effect te zien van wat zij één-op-één of op teamniveau met hun leidinggevendenden bespreken. Als zij dit niet zien, verliezen zij het vertrouwen dat inspanningen om in gesprek te gaan over gedrag binnen het team daadwerkelijk iets oplevert, waardoor zij zich in de toekomst minder waarschijnlijk (opnieuw) zullen uitspreken.

### 4.3 Hulpmiddelen

Alle deelnemende universiteiten hebben diverse hulpmiddelen voor medewerkers beschikbaar gesteld. Voorbeelden die uit de interviews naar voren komen zijn: de gesprekskaarten van de LNVH, de toolkit openhartige vragen, koerskaarten, dilemma-spellen, gespreksleidraden van onder andere UNL, en een 10-fasenplan voor het omgaan met meldingen over ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Deze hulpmiddelen kunnen gesprekken over gedrag structuur geven en zij kunnen helpen om complexe of gevoelige onderwerpen op een veilige en gestructureerde manier bespreekbaar te maken. Daarnaast kunnen ze helpen om blinde vlekken te identificeren en verschillende perspectieven naar voren te brengen. Het is volgens de experts echter belangrijk te beseffen dat deze hulpmiddelen vooral ondersteunend zijn: zonder de juiste begeleiding hebben ze niet altijd het gewenste en soms zelfs een contraproductief effect. Om effectief te zijn dienen de hulpmiddelen dan ook ingezet of begeleid te worden door personen met de juiste vaardigheden in constructieve gespreksvoering.

## 5 Het stimuleren van het gesprek

Om het inzetten van de hierboven beschreven gespreksvaardigheden en hulpmiddelen mogelijk te maken zal de organisatie blijvend oog moeten hebben voor de randvoorwaarden die (het stimuleren van) gesprekken over gedrag mogelijk maken. In dit hoofdstuk staan we stil bij de behoeften die de geïnterviewde experts signaleren. Belangrijk om op te merken is dat dit geen compleet overzicht biedt van de benodigde randvoorwaarden. Ook belangrijk om op te merken is dat een enkele randvoorwaarde op zichzelf nog geen veilige werkomgeving creëert voor het openlijk bespreken van gewenst, ongewenst en/of grensoverschrijdend gedrag, maar dat verbetering in de door experts gesignaleerde behoeften wel bijdragen aan een werkomgeving waarin dit steeds meer bespreekbaar wordt.

### 5.1 Wat kan de organisatie doen om het gesprek over gedrag verder te stimuleren?

Gesprekken over gedrag kunnen plaatsvinden als het voor medewerkers veilig voelt om gedrag als onderwerp van gesprek aan te snijden. Zonder een veilige werkomgeving is het openlijk bespreken van gedrag een *“uitnodiging om iets te doen waar geen ruimte voor is”* aldus een geïnterviewde. Deze veiligheid moet gecreëerd worden voor medewerkers op alle posities en voor zowel melders als voor beklagden. Uit de interviews blijkt dat er al veel gebeurt binnen Nederlandse universiteiten, maar ook dat er nog meer gedaan kan worden: zowel in de werkcultuur, de ondersteuningsstructuur en meldsystematiek, de organisatiestructuur en in de samenwerking met andere instanties van hoger onderwijs.

### 5.2 Behoeften binnen de werkcultuur

De werkcultuur bestaat uit de houding, taal, verwachtingen en gebruiken binnen de organisatie. Uit de interviews komen de volgende behoeften naar voren.

#### Het voorkomen van een afrekencultuur

Allereerst benadrukken experts de behoefte om weg te bewegen van een strikte toepassing van het *zero-tolerance* principe, zoals in 3.2 geformuleerd. Zorgvuldigheid, uitlegbaarheid en het voorkomen van willekeur zijn belangrijke randvoorwaarden voor een goede afhandeling. Daarbij is het tijdelijk uit de context plaatsen (op non-actief stellen) in extreme gevallen noodzakelijk om de veiligheid en de zorgvuldigheid van de afhandeling te waarborgen. Maar als medewerkers die een misstap begaan direct moeten vertrekken of gelijk een andere zware consequentie krijgen opgelegd dan kan dit leiden tot een rigide afrekencultuur die het vertrouwen en de bereidheid tot dialoog ondermijnen, onder meer doordat niet gestimuleerd wordt om fouten openlijk bespreekbaar te maken.

#### Naar een meer ontspannen sfeer

Ten tweede geeft een aantal experts aan dat er een behoefte is om tot een meer *“ontspannen”* sfeer te komen om met elkaar over gedrag te spreken (als ook over de bredere thema's sociale veiligheid en inclusie). Momenteel zou de nadruk te veel liggen op meldingen, procedures en voorschriften waardoor sneller een formele aanpak wordt gekozen.

“Het zou heel fijn zijn als er een nieuwe fase zou aanbreken bij de universiteit, waarbij een beetje meer ontspannen het gesprek over gedrag zou worden gevoerd. [...] Door alle nadruk op de meldingen, procedures en voorschriften te leggen wordt vaak te vroeg een formele aanpak gekozen zonder dat medewerkers een voorval überhaupt met de betrokken persoon hebben proberen te bespreken of op te lossen. Door die nadruk op de formele kant wordt te snel een formeel traject bewandeld”

Een aantal van de in paragraaf 3.1 genoemde initiatieven kunnen hieraan bijdragen, met name de initiatieven die *platformen* faciliteren waarbij medewerkers op laagdrempelige wijze uitgenodigd worden om te spreken over gedrag. Dit betreft bijvoorbeeld de dialoogsessies die binnen een aantal universiteiten worden georganiseerd door het College van Bestuur (CvB) en voor de theatervoorstellingen met begeleide nagesprekken. Wat ook bijdraagt aan een meer ontspannen sfeer om over gedrag te spreken, is volgens de experts als het onderwerp in preventieve zin vaker aan bod zou komen. Het gesprek over gewenste omgangsvormen is vaak laagdrempeliger dan het elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en kan bijdragen aan een meer ontspannen sfeer bij het voeren van gesprekken over gedrag.

#### Naar een meer preventiegericht aanpak

Het bewegen naar een meer preventiegericht aanpak is niet enkel van belang om tot meer ontspannen of laagdrempeligere gesprekken over gedrag te komen. Er bestaat ook een bredere behoefte om - aanvullend op het curatieve deel - meer te werken aan preventie. Volgens de experts is het namelijk de taak van een lerende organisatie om te leren van wat eerder is misgegaan: *“waarom ging het mis, en hoe kunnen we dit voorkomen?”*. Daarenboven is het lastig om een situatie weer volledig te normaliseren als deze eenmaal is geëscaleerd. Organisaties dienen dan ook in te zetten op systemen die dit reflecteren mogelijk maken. Dit zou bijvoorbeeld vorm kunnen krijgen in het horen van alle betrokkenen bij een casus. Momenteel gebeurt dit wel binnen de deelnemende universiteiten, maar nog onvoldoende met *alle* betrokkenen: *“Vaak wordt een casus met bestuurders en de hulpstructuur geëvalueerd, terwijl de betrokkenen nog onvoldoende worden gehoord en er nog onvoldoende van hen wordt geleerd”*.

Naast het leren van eerdere escalaties is het echter – in het kader van preventie – volgens de experts eveneens belangrijk om tijdig in gesprek te gaan over gewenste gedragingen en de ideale samenwerkingssituatie om escalaties van conflicten te voorkomen. Dit vraagt een cultuurverandering waarin het normaal wordt om in de dagelijkse praktijk te reflecteren op gedrag en onderlinge samenwerking, in plaats van dit slechts aan te kaarten wanneer er al problemen zijn ontstaan. Binnen diverse van de deelnemende universiteiten ondersteunen HR-adviseurs teams bij het bespreekbaar maken van en het reflecteren op gewenste omgangsvormen in de samenwerking met elkaar.

“Soms denken mensen ‘het gaat toch goed, waarom zou je er dan tijd aan besteden?’. Je wilt dat [...] mensen in de dagelijkse praktijk met het thema aan de slag gaan, dat het normaal wordt om het gesprek over dit onderwerp te voeren en niet iets bijzonders.”

#### Het belang van daadkracht en langdurige commitment

Binnen de werkcultuur wordt tot slot (en wederom) daadkracht als belangrijke randvoorwaarde genoemd: er moeten voor medewerkers zichtbare effecten zijn van beleid dat gericht is op sociale veiligheid en inclusie. Wanneer er een kloof bestaat tussen wat er wordt gezegd en wat er daadwerkelijk gebeurt kan dit volgens de experts leiden tot cynisme onder medewerkers en wordt het vertrouwen in de organisatie ondermijnd. Medewerkers zullen zich niet uitgenodigd voelen om zich uit te spreken, omdat er toch niets gedaan wordt met hun inbreng (dit blijkt ook uit eerder SoFoKleS onderzoek naar de sociale veiligheid binnen universiteiten<sup>26</sup>). Zichtbare actie vanuit de organisatie is cruciaal om te laten zien dat de organisatie serieus is over het aanpakken van conflicten en het doorvoeren van verbetering.

---

<sup>26</sup> SoFoKleS. (2023). Een sociaal veilige universiteit ([link](#)).

Dit stimuleert een cultuur van betrokkenheid onder medewerkers, waarin zij ervaren dat wat zij inbrengen daadwerkelijk resulteert in verbetering. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een randvoorwaarde die door meerdere experts genoemd wordt draagvlak voor het belang van gesprekken over gedrag (en de bredere thema's sociale veiligheid en inclusie) is onder het CvB en het (hoger) management van de universiteit. Hoewel het CvB en het (hoger) management niet elk advies hoeven op te volgen, is het wel van belang dat zij onderbouwen waarom bepaalde adviezen niet worden overgenomen.

Beleid rondom sociale veiligheid en inclusie is tot slot iets waar je volgens de experts als organisatie niet maar *“een beetje”* op in kunt zetten, het vergt een *“aanpak langs meerdere lijnen”* waarbij er binnen de werkcultuur voldoende tijd en prioriteit wordt gegeven aan het voeren van gesprekken over gedrag (en de bredere thema's sociale veiligheid en inclusie). Bovendien – en zoals al eerder bleek in paragraaf 1.1 – is het proces van de lange adem, welke langdurige commitment van de organisatie vergt.

### Het bereiken van *alle* medewerkers

Een veilige werkcultuur creëer je met elkaar en zal gedragen moeten worden door iedere medewerker. Het is dan ook belangrijk dat met de initiatieven alle medewerkers worden bereikt. Maar experts merken binnen de interviews op dat niet iedere medewerker even geïnteresseerd is in de thema's sociale veiligheid en inclusie. Er bestaat binnen universiteiten dan ook discussie rondom het verplicht stellen van deelname aan initiatieven op gebied van sociale veiligheid en inclusie. Binnen de interviews komt dit duidelijk naar voren waar het gaat om het volgen van leermodules. Bij sommige universiteiten geldt *geen* verplichting, bij andere *wel* maar enkel voor medewerkers in leidinggevende posities, en weer andere kiezen voor een ander veranderkundige aanpak door te werken met *“enige lichte dwang”* of door medewerkers te *“verleiden”*. Experts die wij spreken die liever geen verplichting zien geven aan dat het verplicht stellen *“niet bij de cultuur van de organisatie past”* en dat het volgen van leermodules enkel effectief kan zijn wanneer iemand hier uit eigen initiatief voor kiest:

*“Men zal bewust onbekwaam moeten zijn, erkennend dat er een ontwikkeling nodig is en dat die ontwikkeling kennis vereist”.*

Tot slot wijzen experts die liever geen verplichting zien op het risico dat professionalisering rondom sociale veiligheid en inclusie een *“vinkje wordt omdat het moet”*, waarmee geen doorlopende dialoog gefaciliteerd wordt.

Een strategie die naar voren komt binnen de interviews om medewerkers te verleiden is om tijdens besluitvormingsprocessen steeds bij medewerkers na te gaan of zij zich verbinden aan het plan. Hiermee worden de thema's rondom inclusie en sociale veiligheid steeds meer van binnenuit gestimuleerd. Een concreet voorbeeld betreft het relevant maken van leermodules door deze te koppelen aan wat relevant is voor medewerkers. Een training 'goede gespreksvoering' zou bijvoorbeeld volgens experts niet aanslaan, omdat mensen van zichzelf geloven dat zij al goed in staat zijn gesprekken te voeren. Een strategie die naar voren komt waarin enige dwang wordt uitgeoefende bestaat uit het oproepen van leidinggevendenden om leermodules te volgen door het College van Bestuur.

Experts die liever *wel* een verplichting zien geven aan dat dit nodig is om ervoor te zorgen dat professionalisering rondom inclusie en sociale veiligheid toch plaatsvindt ondanks de vaak ongunstige werkomstandigheden zoals de te hoge werkdruk. Daarenboven zou een verplichting helpen om precies die mensen die het thema onzin vinden te bereiken. De verplichting zou helpen de relevantie van professionalisering op sociale veiligheid en inclusie helder te maken bij een brede groep medewerkers:

“Naar alle sessies over sociale veiligheid komen toch wel mensen die erin geloven, maar... hoe zit het met de mensen die helemaal geen interesse hebben in sociale veiligheid? [...] Precies de mensen die het thema onzin vinden, daarvan zou je moeten zorgen dat zij mee gaan komen: het verhaal of de businesscase helder maken”

In de praktijk blijkt volgens deze experts dat leidinggevendenden nog onvoldoende aanspreekbaar zijn op het terrein van sociale veiligheid: *“Sommigen zitten niet bij trainingen, hebben geen interesse. Terwijl er een aantal leidinggevendenden zijn die, misschien onbewust, hofleverancier zijn van de ombudsfunctionaris.”* Aanknopingspunten voor het verplicht stellen van leermodules voor bepaalde medewerkers die uit de interviews volgen zijn het ziekteverzuim, meldingen, en de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Binnen universiteiten die een verplichting aanhouden wordt hieraan vormgegeven door leermodules rondom sociale veiligheid en inclusie te implementeren in bijvoorbeeld de onboarding van nieuw personeel en in *leadershiptracks*.

### 5.3 Binnen de ondersteuningsstructuur en meldsystematiek

Hier worden de randvoorwaarden voor de ondersteuningsstructuur en meldsystematiek beschreven.

#### Duidelijkheid binnen de ondersteuningsstructuur

Uit de interviews blijkt dat er meer behoefte is aan duidelijkheid in de ondersteuningsstructuur en meldsystematiek. Er is volgens de deelnemers aan dit onderzoek nog te vaak sprake van onduidelijkheid bij medewerkers over wie zij kunnen aanspreken, bevragen of inroepen bij bepaalde vragen of situaties. Dit maakt enerzijds dat medewerkers niet of minder snel aanspraak maken op de ondersteuningsstructuur, waardoor het tijdig bespreekbaar maken van vragen of conflicten verhinderd wordt en escalatie op de loer ligt. Anderzijds dat vragen belegd worden bij de verkeerde personen binnen de ondersteuningsstructuur waardoor zij niet goed in staat zijn de verantwoordelijkheden te vervullen die bij hun functie horen. Dit wordt uit de interviews bijvoorbeeld duidelijk voor de functie van ombudsfunctionaris, die in de dagelijkse praktijk veel bezig is met individuele casuïstiek en het vervullen van een functie als *“brugfunctionaris”* tussen twee partijen in plaats van met het signaleren van patronen binnen meldingen.

“De rollen en verantwoordelijkheden van iedereen in de hulpstructuur moeten veel duidelijker. Het is voor veel medewerkers nog te onduidelijk wat het verschil tussen een vertrouwenspersoon en ombudsfunctionaris is. De vertrouwenspersoon moet naar het voorportaal, laagdrempelig, even sparren of luisterend oor, handelingsopties tonen. De ombudsfunctionaris moet naar het einde, als we intern onderzoek gaan doen, patronen onderzocht worden.”

In het bovenstaande voorbeeld is tevens de laagdrempeligheid van de juiste personen in de ondersteuningsstructuur van belang: wel de vertrouwenspersonen en iets minder de ombudsfunctionaris. De experts geven aan dat het belangrijk is de coördinatie en taakomschrijving van bepaalde groepen binnen de ondersteuningsstructuur, in bijvoorbeeld protocollen, te versterken om hen beter in positie te brengen. Ook de informatievoorziening die hieraan gelieerd is, is van belang. Verschillende universiteiten zetten in op een verbetering van de informatievoorziening door het instellen van fysieke punten waar medewerkers naar gelang hun vraag doorverwezen worden naar de

juiste partij, en door het professionaliseren van websites met wegwijzers waardoor medewerkers eerder op de juiste informatie uitkomen. Ook leidinggevendenden kunnen een belangrijke rol vervullen in de eerste opvang en het verwijzen van medewerkers naar de juiste personen in de ondersteuningsstructuur.

#### Samenwerking van partijen binnen de ondersteuningsstructuur

Binnen de ondersteuningsstructuur van universiteiten signaleren de geïnterviewde experts een groeiende behoefte aan betere samenwerking tussen de verschillende partijen binnen de ondersteuningsstructuur, zoals vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, studieadviseurs, decanen, PhD-counselors, bedrijfsmaatschappelijk werkers en bedrijfsartsen. Hoewel deze partijen allen signalen opvangen die betrekking hebben op sociale veiligheid en inclusie, is er momenteel nog onvoldoende verbinding en samenwerking tussen hen. Het is volgens de geïnterviewde experts essentieel dat deze actoren elkaar beter kunnen vinden en informatie op een systematische wijze met elkaar kunnen delen, zonder de vertrouwelijkheid van individuele medewerkers te schaden. Door regelmatig samen te komen, bijvoorbeeld in de vorm van inspiratiemiddagen of signalenoverleggen, kunnen zij kennis en inzichten uitwisselen. Deze verbeterde samenwerking binnen het netwerk van de ondersteuningsstructuur is niet alleen belangrijk voor het kunnen bieden van betere ondersteuning aan individuele medewerkers, maar ook voor het proactief in kunnen spelen op signalen op gebied van sociale veiligheid en inclusie binnen de universiteit.

#### Meer oog voor het perspectief van melders

Hoewel er binnen veel universiteiten onderzoeken zijn of worden ingesteld naar het functioneren van de ondersteuningsstructuur, blijkt dat deze onderzoeken een te beperkt karakter hebben. Om als universiteit beter te leren en verbeteren, uiten de geïnterviewde experts de behoefte om niet enkel te monitoren welke acties zijn ondernomen om een situatie op te lossen (zoals nu nog te vaak het geval is), maar ook of melders tevreden waren met de uitkomst.

Daarnaast zou er meer aandacht moeten zijn voor het redeneren vanuit het perspectief van de melder en minder vanuit de regel of wet. Zo is een bekende drempel bij het melden van conflicten dat melders niet goed weten wat er precies met hun melding gaat gebeuren. Het opnemen van hun perspectief is essentieel om het vertrouwen in de ondersteuningsstructuur te vergroten en om drempels voor het melden van conflicten te verlagen.

### 5.4 Samenwerking met de organisatiestructuur

De behoeften die experts signaleren binnen de organisatiestructuur resulteren met name uit de drempels die zij momenteel signaleren die gesprekken over gedrag bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. Net als in eerdere studies onderschrijven de experts die deelnemen aan dit onderzoek dan ook de boodschap dat medewerkers verantwoordelijk maken voor het 'durven bespreken van gedrag' niet de boodschap moet zijn, het is de taak van de organisaties om het bespreekbaar maken van gedrag zonder consequenties mogelijk te maken.

#### Het adresseren van afhankelijkheidsrelaties

Een eerste belangrijke drempel om gedrag bespreekbaar te maken binnen de structuur van de organisatie zijn de bestaande afhankelijkheidsrelaties en de daaraan gelieerde zorgen omtrent baanzekerheid. Universiteiten zijn volgens de gesproken experts omgevingen waarin iedereen zich gelijkwaardig gedraagt door bijvoorbeeld voornamen te gebruiken, maar veel medewerkers zitten in een sterke afhankelijkheidspositie die geadresseerd moet worden om gesprekken over gedrag mogelijk te maken. Specifieke posities die kwetsbaar zijn betreffen promovendi, administratief medewerkers/ondersteuners, en medewerkers met een tijdelijk contract.

“Mensen zitten vaak in sterke afhankelijkheidsposities, zolang dit aan de universiteiten niet verandert kun je er 86 trainingen op loslaten maar dan verandert er onvoldoende.”

Naast dat er vertrouwen nodig is dat je niet wordt afgerekend wanneer je gedrag bespreekbaar maakt (zie behoeften in de werkcultuur), moet er aandacht zijn voor de organisatiestructuur. Experts dragen bijvoorbeeld aan om in een wetenschappelijk team altijd een functioneel en hiërarchisch leidinggevend aan te stellen. Doordat leidinggevenden op deze manier gescheiden verantwoordelijkheden hebben verminderd mogelijk de angst om kritiek te uiten, omdat medewerkers weten dat functionele feedback en dagelijkse prestaties afzonderlijk worden beoordeeld. In andere landen komt het bijvoorbeeld voor dat een promotor niet de leidinggevende is van een promovendus.

Experts wijzen naast deze hiërarchische afhankelijkheidsrelaties ook op afhankelijkheid onder onderzoekers van hetzelfde niveau. Een veelvoorkomend probleem in de werkstructuur van universiteiten betreft het systeem waarbij afdelingshoofden worden aangesteld uit de kring van hoogleraren binnen hun eigen afdeling. Na afloop van hun termijn als afdelingshoofd keren deze hoogleraren terug naar hun rol als reguliere teamlid, wat leidt tot tegenstrijdige belangen: Waar de hoogleraar gedurende de functie van afdelingshoofd verantwoordelijk is voor het leidinggeven en beoordelen van collega's, zijn zij na afloop van hun termijn opnieuw afhankelijk zijn van deze collega's voor hun dagelijkse werkzaamheden en carrièreontwikkeling. De neiging bestaat dan om conflicten te negeren of klein te houden.

#### Prioriteit behouden onder werkdruk

Het voeren van gesprekken over gedrag of het stimuleren hiervan wordt door medewerkers vaak als een *“een extra taak erbij ervaren”* terwijl ze onder de huidige werkdruk *“niet staan te springen om nog meer te doen”*. Er zou vanuit de organisatie tijd vrij gemaakt moeten worden, opdat er voldoende aandacht voor is. Wat hieraan kan bijdragen volgens de experts is een andere manier van erkennen en waarderen, waardoor het thema meer prioriteit krijgt en door feedback op medewerkers, en in het bijzonder leidinggevenden, structureel onderdeel te laten zijn van evaluatiegesprekken. Dit wordt bij bepaalde universiteiten bijvoorbeeld bevordert door feedback onderdeel te laten zijn van het R&O-formulier.

#### Naar een andere vormgeving van het selecteren van leidinggevenden

Een andere barrière is de wijze waarop medewerkers doorgroeien tot leidinggevenden. Momenteel gebeurt dit volgens de experts die deelnemen aan dit onderzoek nog te veel op basis van criteria die niet gerelateerd zijn aan goed leiderschap maar beperkt blijven tot criteria voor een goede wetenschapper. Daardoor zijn er relatief veel leidinggevenden die niet voldoende affiniteit hebben met sociale veiligheid en inclusie, terwijl zij juist een belangrijke rol te vervullen hebben in het stimuleren van gesprekken over gedrag. Volgens experts kan er winst worden behaald als leidinggevenden op andere wijze geselecteerd worden. Om de juiste personen, met voldoende affiniteit voor de sociale veiligheid en inclusie, op de juiste positie te brengen is het volgens hen belangrijk om sensitiviteit en gewenst gedrag op te nemen in de promotiecriteria tot leidinggevenden en/of in het aannamebeleid van leidinggevenden.

### Het positioneren van HR

Een aantal experts wijst op het belang van een herpositionering van HR om gesprekken over gedrag op de werkvloer effectiever te stimuleren. Zij benadrukken dat HR vaak nog wordt gezien als een partij die primair de belangen van de werkgever behartigt, wat kan leiden tot een gebrek aan vertrouwen bij medewerkers bij het aankaarten van gedragskwesties. Deze experts benoemen de behoefte om HR als neutrale en empathische partij in positie te brengen, zodat medewerkers geen drempel ervaren om bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag te melden en ondersteuning te vragen.

## 5.5 Samenwerking met andere instellingen voor hoger onderwijs

Door enkele universiteiten wordt de behoefte tot samenwerking op gebied van sociale veiligheid en inclusie met andere instellingen voor hoger onderwijs benoemd: *“Iedereen staat voor dezelfde opgaven, elkaar bij de les houden is essentieel en het delen van kennis en ervaring is belangrijk”*. Momenteel is er een netwerk voor functionarissen op gebied van sociale veiligheid in het hoger onderwijs om kennis en ervaring uit te wisselen, maar de behoefte bestaat de samenwerking verder te intensiveren.

### Gespreksmomenten

In algemene zin kan gesteld worden dat er drie soorten momenten zijn, waarop het spreken over gedrag plaats zou kunnen vinden: vooraf, tijdens en achteraf.

Gesprek: **vooraf**

- **Oefenen** van gesprekvaardigheden, opdat gedrag beter bespreekbaar wordt gemaakt. Het geregeld spreken geldt ook voor de professionals in de zorgstructuur en de directie.
- **Voorkomen** dat ongewenst gedrag plaats vindt door open te spreken over wat gewenst gedrag is en vroegtijdig het gesprek aan te gaan als iemand zich onprofessioneel uit.
- **Bekendheid** van de gedragscode en het organisatiebeleid, door met elkaar in gesprek te gaan over de dilemma's en grijze gebieden die daar mogelijk nog in besloten liggen.

Gesprek: **tijdens**

- **Aanspreken** als zich ongewenst gedrag voordoet is niet eenvoudig, het vraagt moed maar ook een bepaalde mate van oefening. In sommige situaties is het zelfs te lastig en zal het aanspreken op ongewenst gedrag mogelijk pas achteraf kunnen plaatsvinden.
- **Bespreekbaar** maken van het proces, door de betrokkenen op de hoogte te houden en te informeren over de status. Onduidelijkheid kan leiden tot meer ruis en onveiligheid.
- **Discretie** over de casus zelf is een belangrijke voorwaarde voor een goede afwikkeling, te vaak vinden er uit handelingsverlegenheid informele gesprekken plaats waardoor de casusinhoud direct met anderen wordt gedeeld, die het niet hadden moeten horen.
- **Onderzoek**, indien nodig, vraagt om gesprekken gebaseerd op hoor en wederhoor, georganiseerd vanuit een onafhankelijke commissie of een extern onderzoeksbureau.

Gesprek: **achteraf**

- **Uitleggen en toelichten** van de uitkomst vraagt voorbereiding en voldoende tijd, opdat collega's snappen wat er zich heeft voorgedaan, hoe er mee is omgegaan en waarom.
- **Ervaringen ophalen en opvolgen** vraagt om een gesprek met alle betrokkenen over de impact van het gedrag, hoe de afhandeling is ervaren en welke opvolging nog nodig is.
- **Nazorg bieden** vraagt om bijzondere aandacht voor de personen die direct zijn geraakt door ongewenst gedrag, door er ook op de langere termijn voor deze personen te zijn.
- **Aanpak evalueren**: evaluatiegesprekken met betrokkenen zijn een belangrijke bron van ervaringskennis, waarmee geleerd kan worden hoe het in de toekomst nog beter kan.

## 6 Implicaties en aanbevelingen

Op basis van de literatuuranalyse en de interviews worden hieronder een aantal implicaties en aanbevelingen geformuleerd, om universiteiten te inspireren en informeren over het verder werken aan het gesprek over gedrag. Opdat zij eventuele vervolgstappen kunnen zetten in bijvoorbeeld het ondersteuningsaanbod aan medewerkers en het bredere HR-beleid, waarmee het gesprek over gedrag onder medewerkers kan worden gestimuleerd en een sociaal veiligere werkomgeving te creëren.

### a) Bewustwording

Een belangrijke randvoorwaarde om in gesprek te kunnen gaan over gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is *bewustwording*. Om gedrag te kunnen herkennen, de impact ervan te begrijpen, en adequaat te kunnen reageren, is bewust zijn van het *belang* van gedrag en het spreken over gedrag essentieel. Het tijdig kunnen benoemen van ongewenst gedrag kan voorkomen dat gedrag normaliseert of de situatie escaleert. Dit vraagt om concrete informatie over wat gewenst gedrag, ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag is. Maar ook de onderkenning dat mensen niet onveranderlijk zijn: mensen kunnen leren, kunnen zich aanpassen en zijn verantwoordelijk voor hun gedrag. Ook iets nalaten, impliciet toestaan of niet-ingrijpen is onderdeel van gedrag, heeft consequenties en kent een verantwoordelijkheid. Beproefde methoden om bewustwording te stimuleren zijn bijvoorbeeld theatervoorstellingen

### b) Inzicht in gedrag

Inzicht in andermans beleving van jouw *eigen gedrag* als individueel is essentieel voor een lerende houding en om met het eigen gedrag aan de slag te kunnen gaan. Het zelf actief vragen om feedback, het open staan voor feedback en ook het zichtbaar handelen op basis van feedback is essentieel. Zonder ooit na te vragen hoe een ander ons gedrag ervaart, zullen we nooit weten of ons gedrag passend, prettig en professioneel is voor onze collega's.

### c) Kennis van beleid

Kennis van de uitkomsten van het *eigen beleid* als organisatie is essentieel voor een lerende organisatie. Het reflecteren op de doelen en uitkomsten van bestaand beleid, het organiseren van evaluaties, het zichtbaar aanpassen van beleid, is essentieel om als organisatie de beoogde doelen van het beleid te bereiken onder veranderende omstandigheden. Voorbeelden van beleidsreflectie zijn: exitgesprekken of het evalueren van de uitkomsten van (meld)procedures. Om erachter te komen hoe het gesprek over gedrag plaats vindt en welke behoeften er nog binnen de eigen organisatie leven, volstaat het vaak niet om een feedbackformulier of een vragenlijst uit te zetten, maar is het daadwerkelijk spreken met medewerkers over de ervaring rondom het 'Gesprek over gedrag' onontbeerlijk. Juist zij die zich niet snel of makkelijk zullen uitspreken, bijvoorbeeld in verband met een taalbarrière of een afhankelijkheidsrelatie, zullen een waardevolle bron zijn om het beleid en de praktijk te toetsen en ervan te leren.

### d) Vaardigheden

Het gesprek over gedrag vraagt om vaardigheden, en vaardigheden vragen om oefening. Deze gespreksvaardigheden gaan bijvoorbeeld over het kunnen geven en ontvangen van feedback. Het selecteren en toetsen op deze vaardigheden is niet eenvoudig, maar voor sommige functies zijn deze vaardigheden zo van belang dat toch noodzakelijk is. Daarnaast is vervolgens het ondersteunen van de ontwikkeling van gespreksvaardigheden door de organisatie van belang, niet alleen voor leidinggevendend maar voor alle medewerkers binnen de universiteit.

Als laatst is het stimuleren en ruimte bieden voor het voeren van het gesprek over gedrag essentieel. Het vergt tijd en ruimte om gesprekvaardigheden te kunnen toepassen en die is er niet automatisch. Zeker binnen een zeer drukke werkomgeving zal het vragen of geven van feedback snel verloren gaan in de drukte van alle dag. Toch is het de investering in een lerende organisatie waard. Beproefde methoden om de vaardigheden te verbeteren zijn trainingen en cursussen.

#### e) Doelen stellen

Door de hoge werkdruk binnen universiteiten is het niet vanzelfsprekend dat er voldoende tijd is om te werken aan bovenstaande punten. Het is daarom van belang dat universiteiten hier tijd voor maken en daarbij ook doelen stellen. Bijvoorbeeld door het spreken over gedrag onderdeel te maken van teamvergaderingen en de jaarlijkse gesprekken over het functioneren, door het op te nemen in de functievereisten en als voorwaarde voor het kunnen werken als leidinggevende, en door het uit te vragen in de jaarlijkse onderzoeken onder alle medewerkers. Zo kan het onderdeel worden van de structuur en de cultuur van de organisatie. Ook het kunnen verwijzen naar een gedragscode, waarin het bespreken van gedrag een norm is, helpt medewerkers en leidinggevendenden om met collega's in gesprek te kunnen gaan.

#### Algemene punten

Er worden al heel veel initiatieven ontplooid binnen de universitaire sector om het gesprek over gedrag te stimuleren. Op basis van de interviews kunnen deze initiatieven onderverdeeld worden in zes categorieën die ieder op eigen wijze bijdragen aan het stimuleren van het gesprek over gedrag:

- 1 initiatieven binnen de ondersteuningsstructuur
- 2 bewustwordingscampagnes
- 3 trainingen en cursussen
- 4 evaluatie- en feedbacksystemen
- 5 themadagen
- 6 dialoogsessies

Het uitdragen en stimuleren van een passende houding draagt bij aan het spreken over gedrag, waarin medewerkers:

- zich bewust zijn van wat gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag inhoudt;
- bereid zijn tot zelfreflectie waar het gaat om het eigen gedrag en eigen vooroordelen;
- een houding tonen waarin zij het belang van spreken over gedrag onderschrijven;
- feedback, kritiek en conflicten oplossingsgericht benaderen;
- empathisch kunnen zijn en zich in kunnen leven in de ander.
- Het spreken over gedrag is nooit 'af' maar is een opgave die blijvende aandacht vraagt.
- Het is belangrijk om oog te hebben voor subculturen binnen faculteiten, afdelingen of teams. De mate waarin er wordt gesproken over gedrag verschilt tussen medewerkers per faculteit, afdeling of team, mede afhankelijk van de aanwezige subcultuur. Initiatieven om het gesprek onder medewerkers te stimuleren kunnen dan ook op diverse niveaus worden ingezet.
- Bij het bieden van ondersteuning aan leidinggevendenden is het belangrijk om onderscheid te maken tussen handelingsverlegenheid en handelingsonbekwaamheid, om ze op succesvolle wijze te kunnen ondersteunen.

## 6.1 Aanspreken op ongewenst gedrag

In het geval van ongewenst gedrag, is het van belang dat collega's dit aan elkaar kenbaar maken, opdat zij daar van leren en hun gedrag kunnen aanpassen. Als het gaat om grensoverschrijdend gedrag (zoals bijvoorbeeld seksuele intimidatie, discriminatie of geweld) dan is het noodzakelijk dat er altijd een melding wordt gedaan bij HR of de leidinggevende, opdat de organisatie actie kan ondernemen en een institutioneel geheugen kan opbouwen.

Collega's kunnen het erg persoonlijk opnemen, als zij op hun gedrag worden aangesproken, zeker als dat ten overstaan van anderen gebeurt. Als dat niet gelijk kan, dan is het belangrijk dat het later alsnog gebeurt. Het is essentieel dat het gesprek over gewenst en ongewenst gedrag zichtbaar en met respect wordt gevoerd. Maar dat kan alleen als het *gedrag* en de *persoon* heel duidelijk worden gescheiden:



Het is van belang dat er geoefend wordt in het spreken over gewenst en ongewenst gedrag. Bijvoorbeeld door het oefenen van feedback geven. Zo kan er gestart worden met de vraag: “Mag ik jouw feedback geven?” Ook is het belangrijk om bij jezelf te blijven als je feedback geeft, door het te benoemen zoals je dat zelf ervaart. Als niemand in een team zich ooit heeft uitgesproken over gewenst of ongewenst gedrag, dan zal de eerste keer dat dit gebeurt heftig zijn. Maar als daar mee wordt geoefend, gaat het steeds beter en makkelijker. Dit gesprek kan op verschillende manieren worden gevoerd, bijvoorbeeld door:

### *expliciet maken van (onbewust) gedrag*

- o door te benoemen **wat er feitelijk gebeurt**: Ik merk dat je erg luid spreekt. Zo kan ik er niet langs.
- o door na te vragen **wat voor gedrag het is**: Ben je boos op me? Probeer je mij nu tegen te houden?

### *expliciet maken van wat het gedrag doet*

- o door te benoemen **hoe het gedrag overkomt**: Wat reageer je heftig. Dit vind ik niet professioneel.
- o door te benoemen **wat het gedrag met je doet**: Ik voel me hier niet prettig bij. Hier schrik ik van.

### *expliciet maken wat gewenst gedrag is*

- o door te vragen om **gewenst gedrag**: Kun je rustig met mij spreken? Kun je nu aan de kant gaan?
- o door te wijzen op **de norm**: Wil je mij respectvol behandelen? Wil je rekening met mij houden?

Het gesprek voeren over gewenst en ongewenst gedrag vergt moed, oefening en tijd. Het kan zinvol zijn hier binnen teamverband bijvoorbeeld trainingsacteurs, rollenspellen of andere methoden voor in te zetten. Tegelijkertijd blijft het altijd lastig om het gesprek over ongewenst gedrag te voeren. In veel gevallen is het voor de persoon die ongewenst gedrag ervaart niet mogelijk om het bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een hoge mate van afhankelijkheid, angst, onzekerheid over de consequenties, verbaal overwicht of fysieke dreiging die uitgaat van de ander. In die gevallen is het belangrijk om de ervaring toch met iemand te delen, met een collega, leidinggevende, vertrouwenspersoon of iemand anders in de zorgstructuur van de universiteit. Dit geldt ook voor collega's die het zien gebeuren als bijstander. Alleen dan kan er daadwerkelijk iets aan gedaan worden.

# Bijlagen

## 1 Overzicht van gesprekken met experts

| Universiteit | Interview | Datum     | Functie-titel deelnemers                      |
|--------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------|
| 1            | 1         | 24-1-2024 | Ombudsfunctionaris en twee HR-professionals   |
| 2            | 2         | 24-1-2024 | Ombudsfunctionaris                            |
| 3            | 3         | 31-1-2024 | Ombudsfunctionaris                            |
| 3            | 4         | 14-3-2024 | Beleidsadviseur                               |
| 4            | 5         | 1-2-2024  | Twee ombudsfunctionarissen en HR-professional |
| 4            | 6         | 13-3-2024 | Beleidsadviseur                               |
| 5            | 7         | 15-2-2024 | Ombudsfunctionaris en vertrouwenspersoon      |
| 6            | 8         | 4-3-2024  | Ombudsfunctionaris                            |
| 7            | 9         | 6-3-2024  | Ombudsfunctionaris                            |
| 8            | 10        | 14-3-2024 | Ombudsfunctionaris                            |
| 9            | 11        | 10-4-2024 | Regiehouder Sociale Veiligheid                |
| 10           | 12        | 15-3-2024 | Ombudsfunctionaris                            |
| 11           | 13        | 15-3-2024 | Ombudsfunctionaris en HR-professional         |

## 2 Theaterstukken over bewustwording van gedrag

Voorbeelden van theaterstukken over bewustwording van gedrag, maar er zijn er nog veel meer:

- 1 [Theaterstuk Mindlab](#) (universiteiten) door TheaterMakers Radio Kootwijk
- 2 [The Learning Curve](#) (universiteiten) door Het Acteursgenootschap
- 3 [SAFE SPACE](#) (universiteiten) door Stichting Time Out
- 4 [Wil jij wel wat ik wil?](#) (hogescholen) door De Theaterbeweging
- 5 [Wel winnen, hè!](#) (sport-sector) door Gemeente Lelystad
- 6 [Vuurdoop](#) (defensie) door Plezant (nu TheaterMakers Radio Kootwijk)
- 7 [Roadshow Kom op!](#) (sociale werkplaatsen) door Croan
- 8 [Eerlijk gezegd](#) (integriteit en gewenst gedrag) door The Big Mo
- 9 [Ons DNA](#) (integriteit, openbaar ministerie) door TheaterMakers Radio Kootwijk
- 10 [Theater voor verandering](#) (nieuwe manieren van samenwerken) door Ander licht
- 11 [Mag ik je kussen?](#) (verpleging en verzorging) door TheaterMakers Radio Kootwijk
- 12 [Leef!](#) (voor social work, pedagogiek, PABO, gemeenten) door AanZ
- 13 [In het licht](#) (seksueel grensoverschrijdend gedrag) door Solo Stories