

Management Community TGIM

PSYCHOLOGIE VAN ONGEWENST GEDRAG

Waarom hulp zoeken bij ongewenst gedrag zo moeilijk is – en wat je daar aan kan doen.

drs. Roos Dohmen



info@roosdohmen.nl | 0651903969 | www.roosdohmen.nl



Wat versta jij onder een veilige werkomgeving?

Vraag niet stellen...

Probleem niet aankaarten..

KBR....?

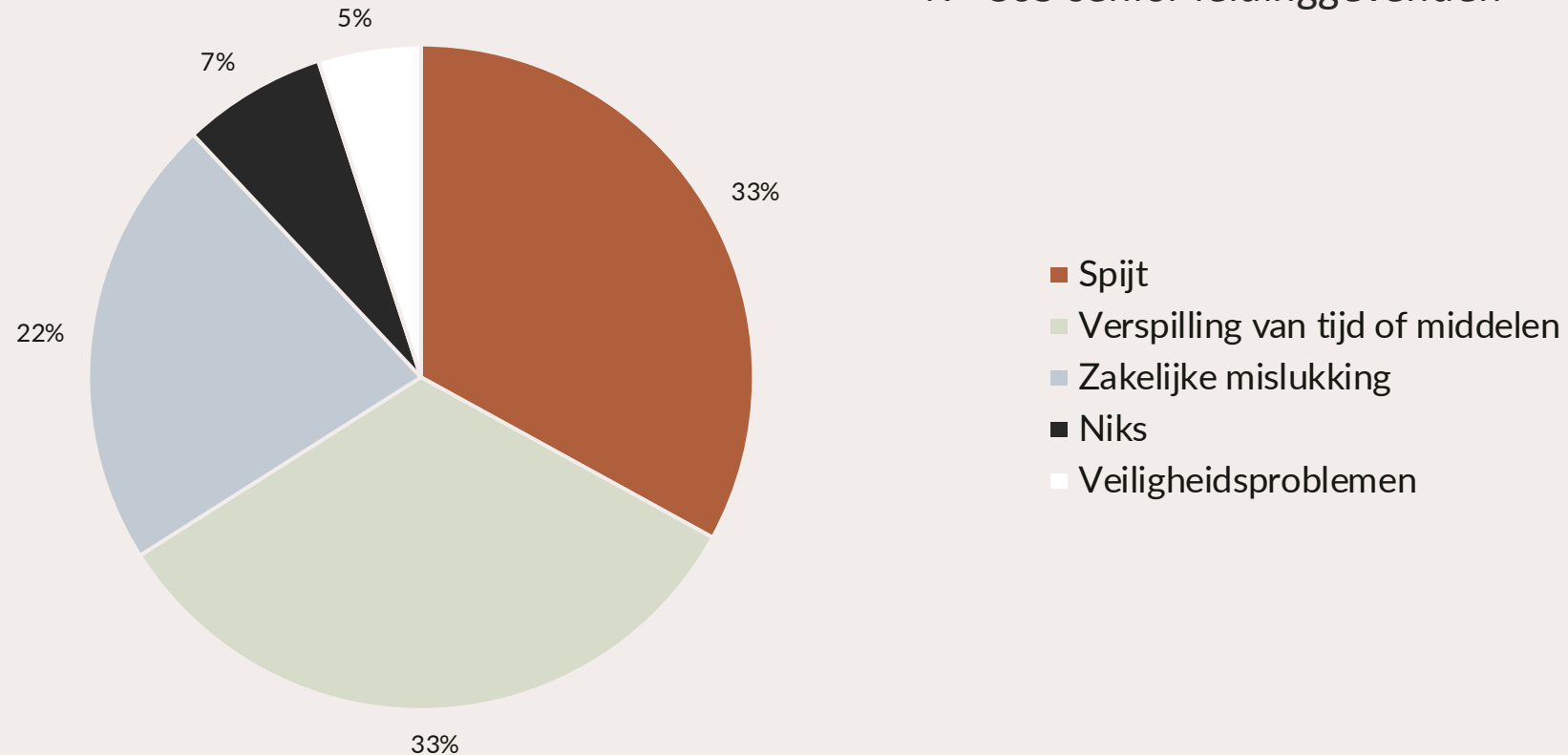
Niet om hulp vragen...

Fout niet toegeven...

Heb je wel eens iets niet uitgesproken, terwijl je
wist dat het belangrijk was om te delen?
Wat waren de gevolgen?

GEVOLGEN VAN NIKS ZEGGEN

N= 805 senior leidinggevenden





OM MENSELIJK GEDRAG TE
VERANDEREN MOET JE HET EERST
BEGRIJPEN

PROGRAMMA



MENSELIJK GEDRAG



SOORTEN VEILIGHEID



VEILIGHEID VERHOGEN

A close-up, dark, and grainy image of a man's face. He has a full, dark beard and mustache. His eyes are a striking, intense blue, looking directly at the viewer. The lighting is dramatic, with deep shadows and highlights on his skin and hair. The overall mood is serious and contemplative.

HOE WERKT DE MENS?



F L O P Z D

P O T E C

D P C T

E O

F T D



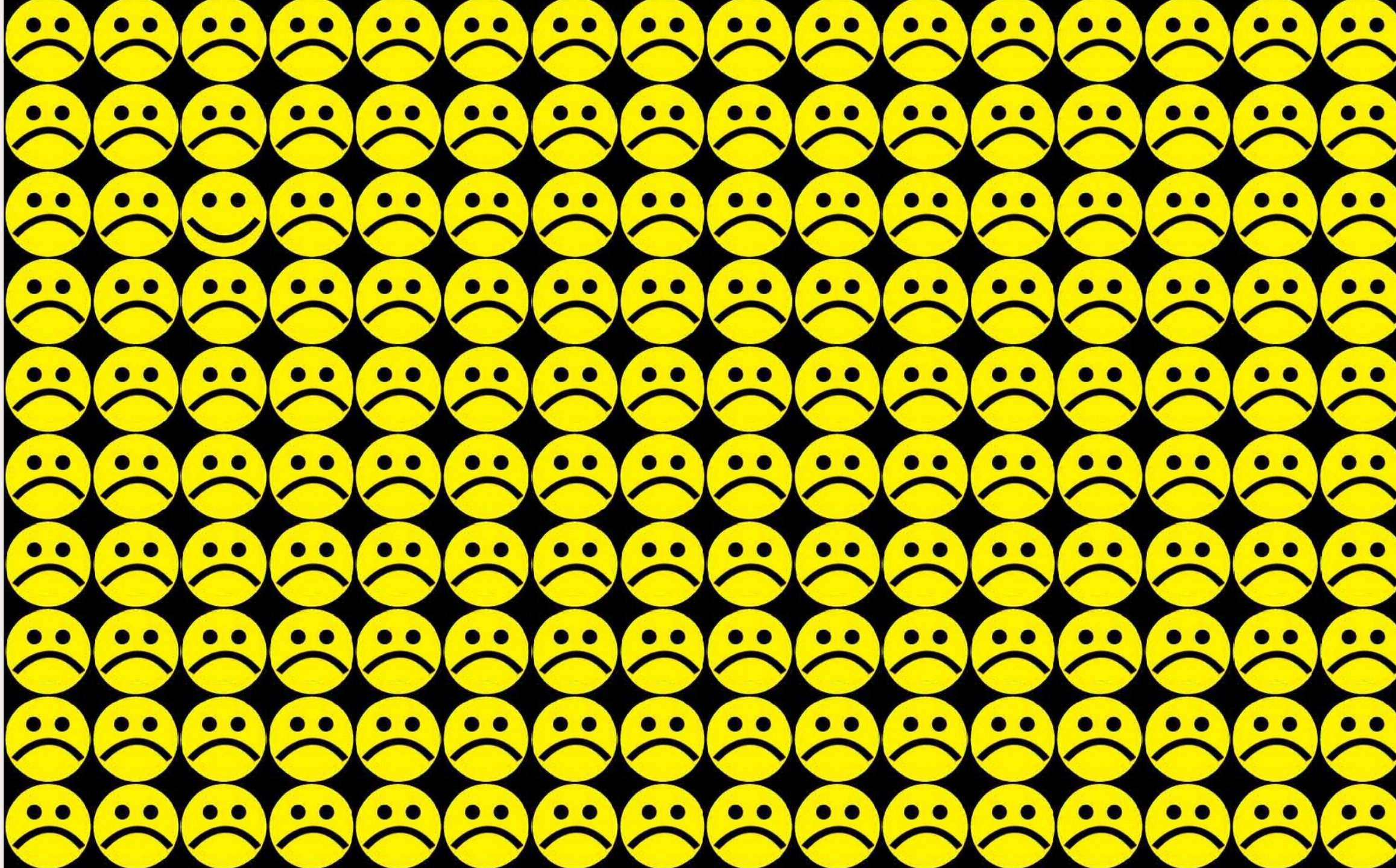
OVERLEVEN EN VOORTPLANTEN

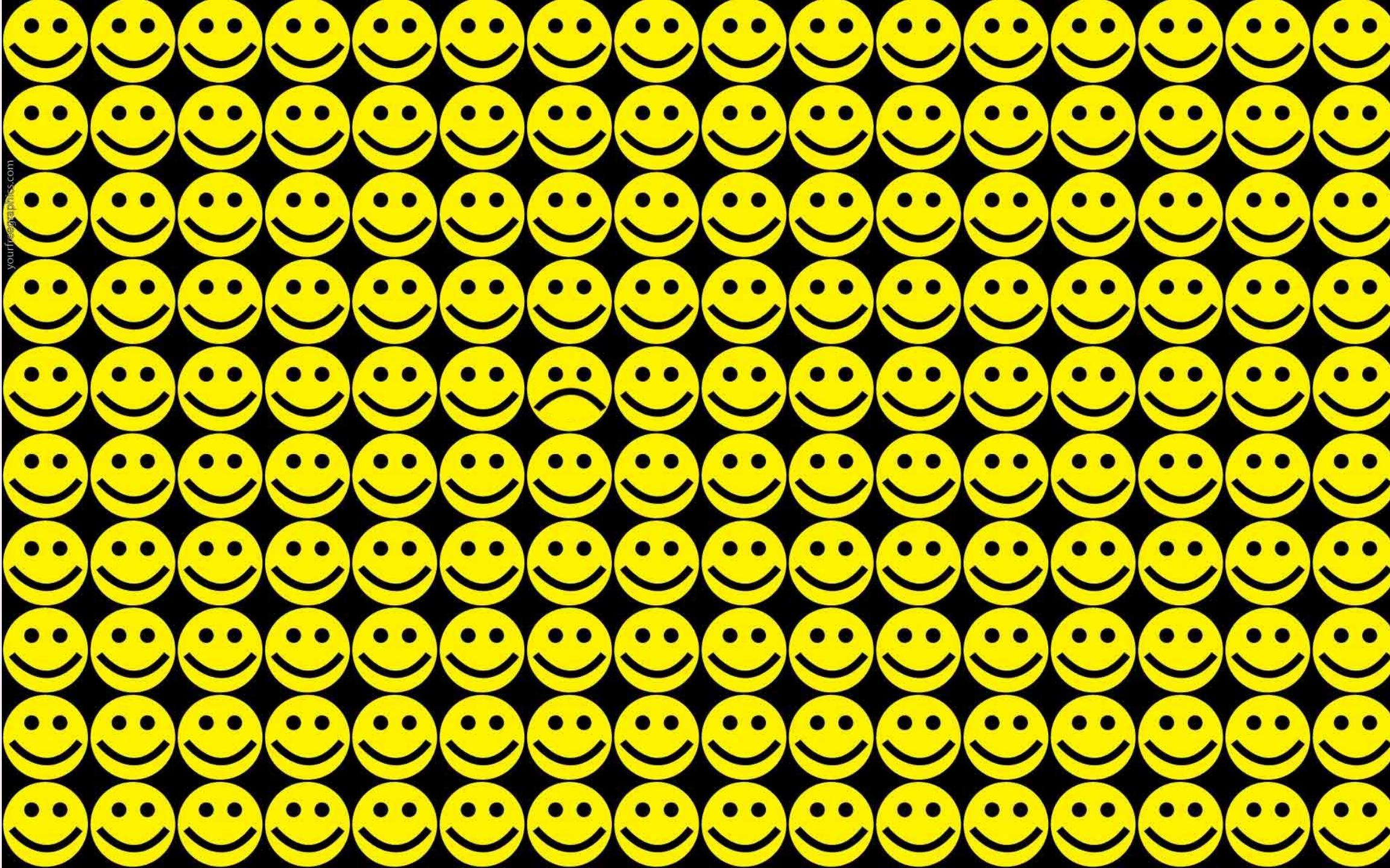






Tijd voor een testje...





yourfaceapi.com

OVERLEVEN EN VOORTPLANTEN



BASALE BEHOEFTE

ENERGIEBEHOUD

ZEKERHEID

VERBONDENHEID



ZELFBEELD

AUTONOMIE

VEEL GEDRAG GAAT
AUTOMATISCH
ONS BEWUSTZIJN IS EEN
CRISISMANAGER



RATIONEEL MENSBEELD

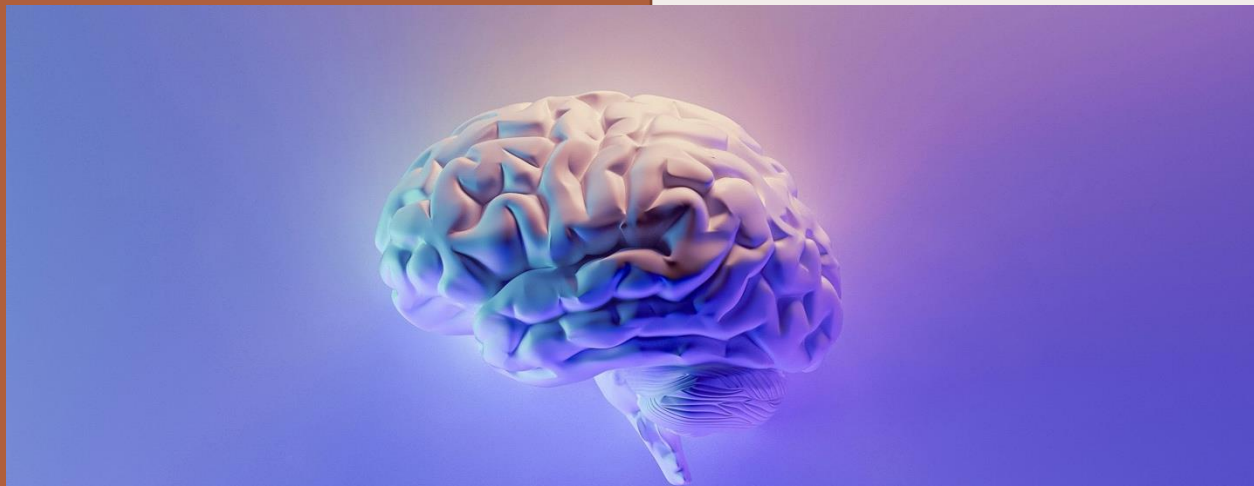


“Door argumenten aan te dragen maken mensen de juiste keuze”

REALISTISCH MENSBEELD

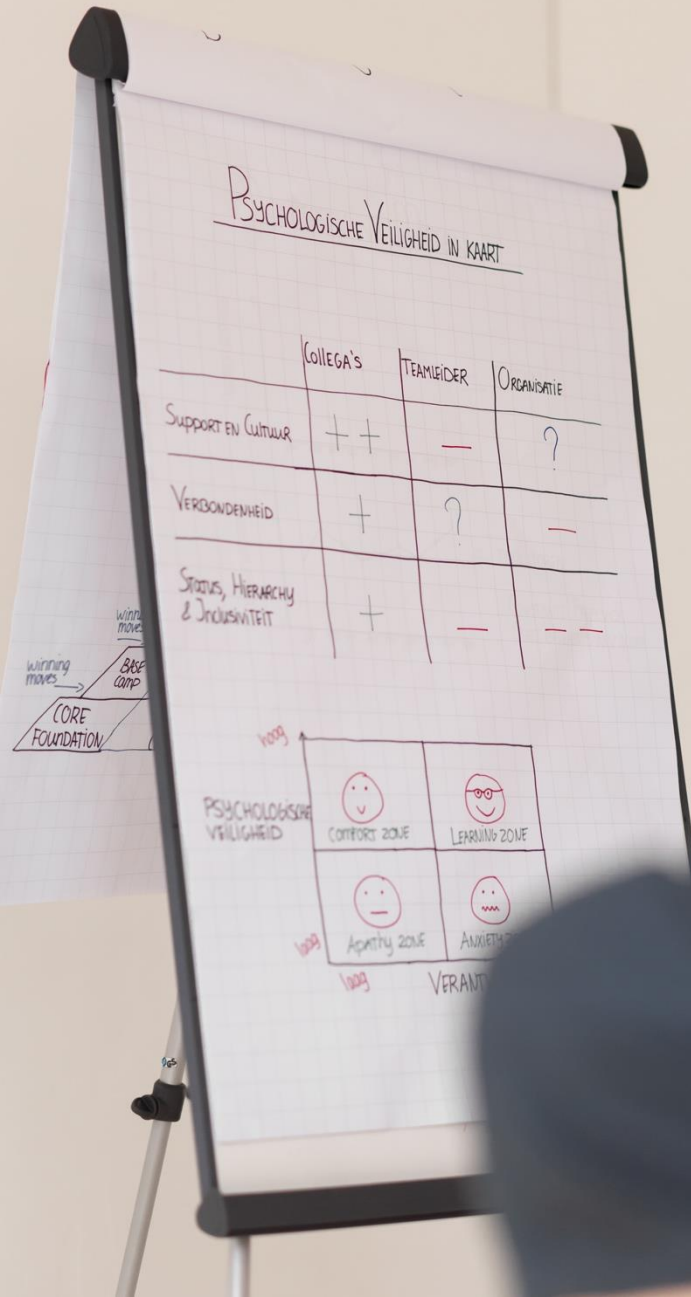


“Weten, willen en kunnen is nog geen doen”



WAAROM ZEG JE NIKS?

- Vraag niet stellen door *schaamte*
- Fout niet toegeven door *angst voor de gevolgen*
- Idee niet delen door *sociale norm*

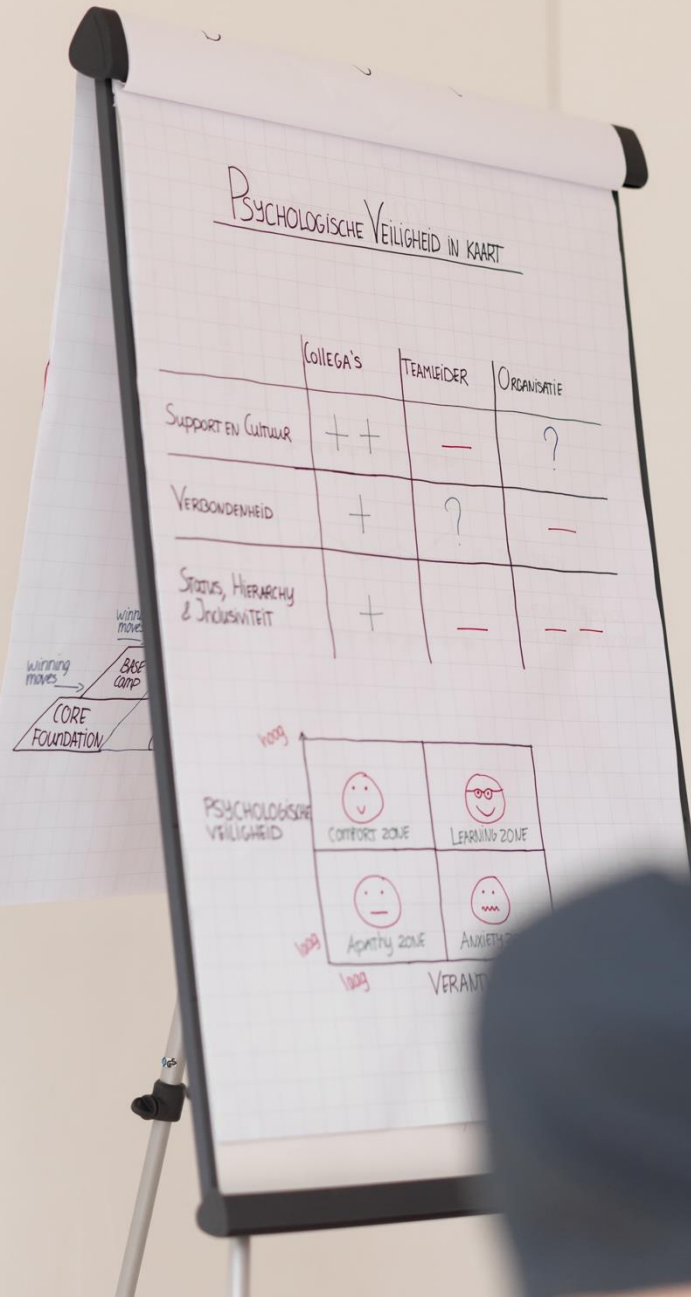




PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

HOOR JIJ VAKER...

- Goed vs. slecht nieuws?
- Ontwikkelingen vs. problemen?
- Statements vs. vragen?
- Alles gaat goed vs. ik heb hulp nodig?

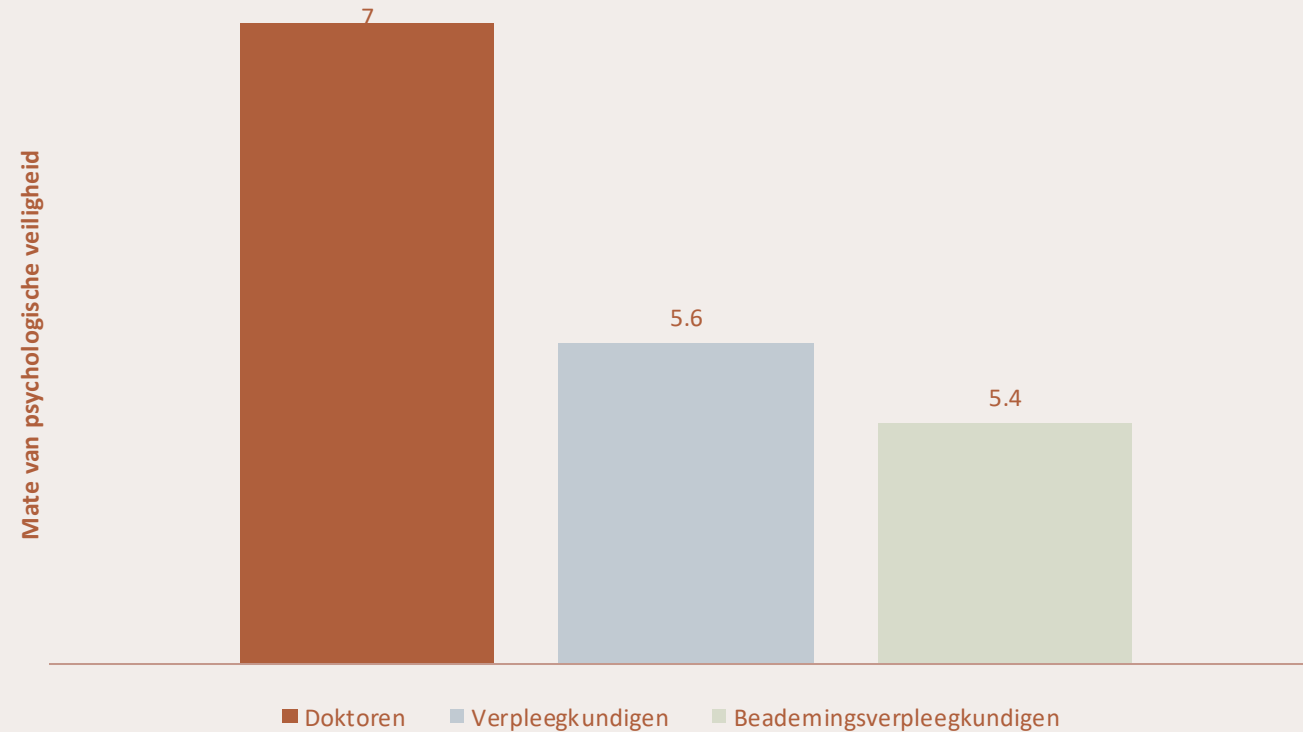


EEN PSYCHOLOGISCHE VEILIGE OMGEVING

- Is een teamomgeving waar je..
 - gelooft dat je **stem welkom** is
 - **ideeën** gewaardeerd worden
 - **fouten** mag maken en toegeven
 - **vragen** durft te stellen
 - je **mond open** doet als je iets ziet dat (misschien) niet klopt

Verwacht wordt dit bovenstaande te doen en geen negatieve gevolgen ervaart

STATUS EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

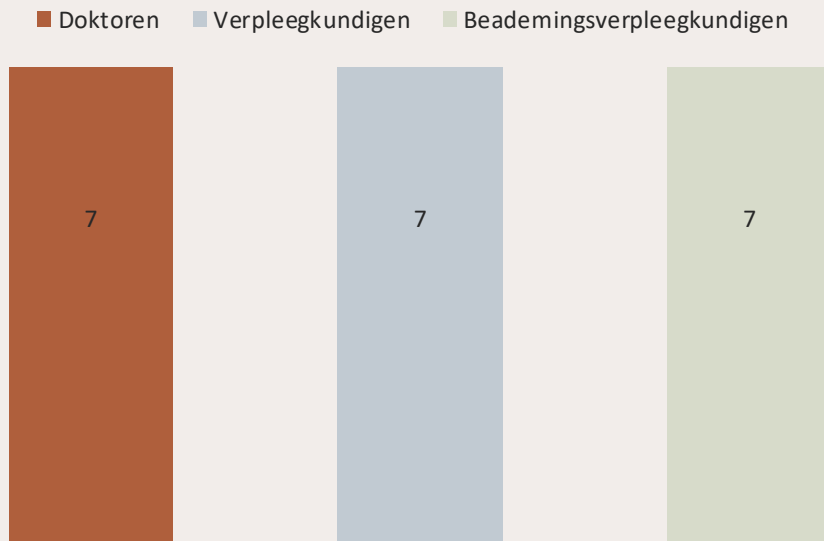


N= 1100

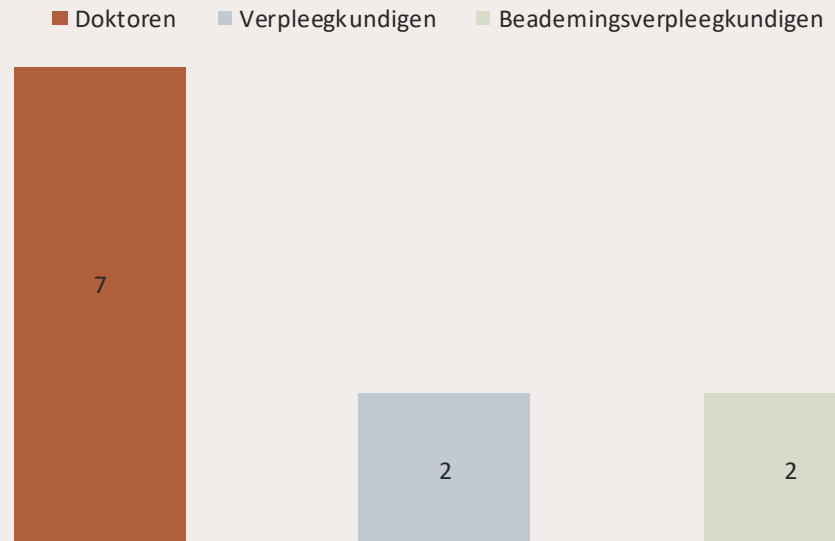
Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

ZOOM IN OP ORGANISATIENIVEAU

Psychologisch veilige plek



Psychologisch onveilige plek



**Hogere betrokkenheid bij kwaliteitsverbetering, zelfs bij hoge werkdruk
Leiderschap cruciaal!**



PREVENTIE

Hoe psychologisch veiliger team, hoe eerder mensen aan de bel trekken bij ongewenst gedrag

- **Vertrouwen**
- **Gezamenlijke normen**
- **Geloof in eigen kunnen**

TIPS VOOR PSYCHOLOGISCH VEILIGHEID IN TEAMS

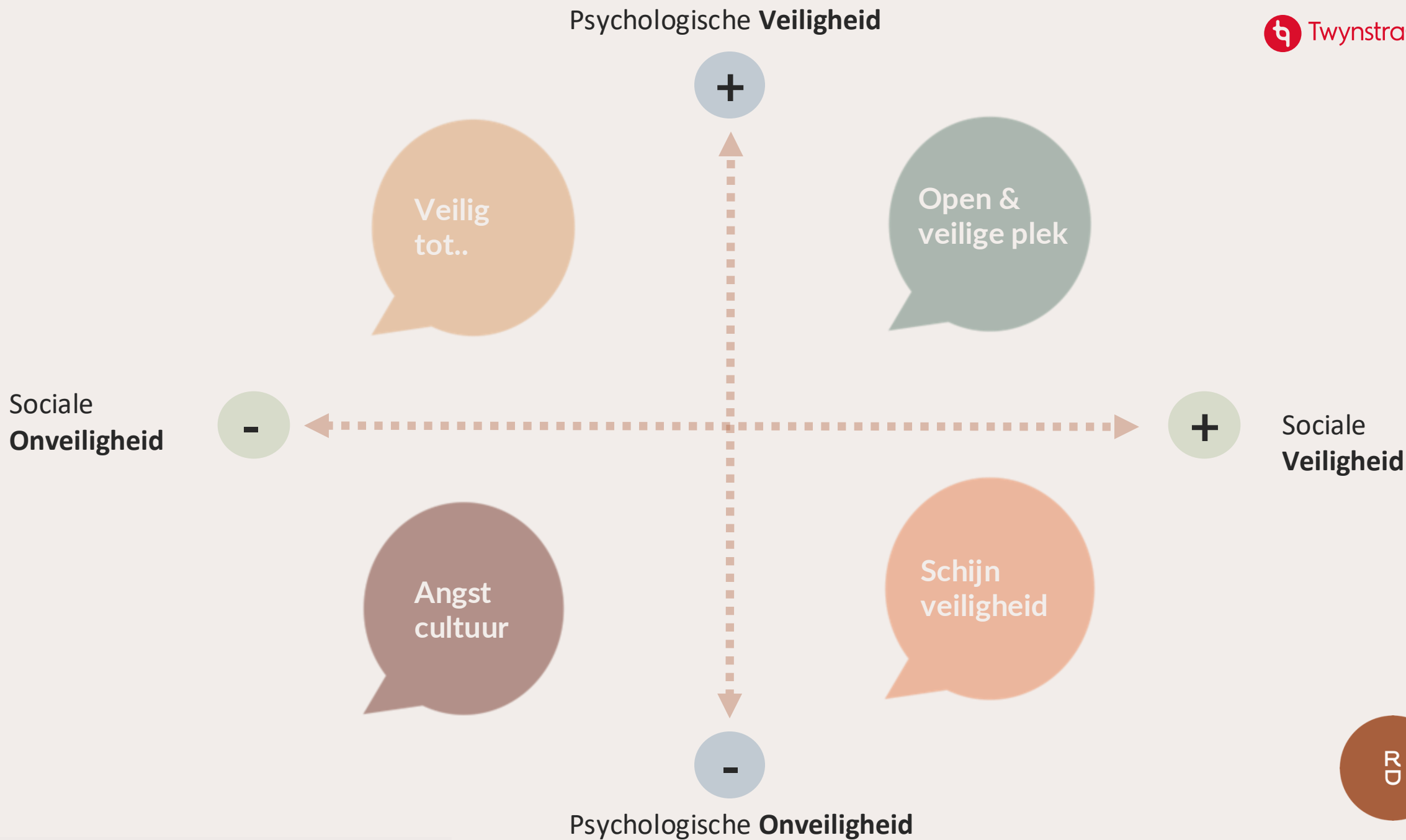
- Geef het goede **voorbeeld** als leider
- Nodig **uitspreken** uit, en geef **goede reactie**
- Maak **bespreekbaar** welk gedrag wel en niet kan, en wat te doen als dit wel gebeurt en oefen dit
- Maak van **leren** de **norm**
 - Zie fouten als leermogelijkheden

A silhouette of a signpost with several directional arrows pointing in different directions, set against a vibrant sunset sky with horizontal bands of orange and red. The signpost is a dark vertical pole with multiple horizontal arrows attached at different heights and angles. The sky is a gradient of warm colors, with darker reds and oranges near the horizon and lighter pinks and peaches towards the top.

SOCIALE VEILIGHEID

EEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING

- Is een organisatieomgeving...
 - Waar je **beschermd bent en voelt** binnen een sociale setting (je organisatie)
 - Waar genoeg afspraken, procedures, vertrouwenspersonen zijn en je hen ook weet te vinden



GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

- Elk gedrag dat als bedreigend, vernederend of intimiderend wordt ervaren.
Het kan zich uiten in de vorm van:
 - Seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld, discriminatie
 - Fysieke en (non)verbale bedreiging
 - Kleineren/vernederen
 - Buitensluiten
 - Sabotage

HET IS MAAR EEN GRAPJE?

- Impact kan enorm zijn, voor alle betrokkenen
 - Lager zelfvertrouwen
 - Depressie
 - Gevoelens van waardeloosheid
 - Lager gevoel van controle
 - Toename in agressief gedrag
 - Zelfde pijngebieden actief bij buitensluiting als fysieke pijn
- Draagt bij aan onveilige cultuur met voedingsbodem voor “zwaardere” vormen van geweld

Ingrijpen is belangrijk, maar kan moeilijk zijn

Wat zijn volgens jou de belangrijkste obstakels die mensen ervaren waardoor problemen niet bespreekbaar worden?

PSYCHOLOGISCHE BARRIÈRES BIJ HET MELDEN VAN ONGEWENST GEDRAG

Angst voor de
gevolgen

Afwezigheid en
geen kennis van
het beleid

Geschatte kans
dat je serieus
wordt genomen

Gevoel van
schaamte

Schuld bij jezelf
leggen

Twijfelen of het
ongewenst gedrag
is

Idee dat anderen
het niet als
ongewenst
gedrag zien

R
D

Geloven dat je
niet in staat bent
dit te melden

MIJN PSYCHOLOGISCHE
BARRIÈRES OM HULP TE
ZOEKEN

HOE ZORG JE VOOR EEN SOCIAAL VEILIGE WERKVLOER?



Regeringscommissaris seksueel
grensoverschrijdend gedrag en
seksueel geweld

Handreiking

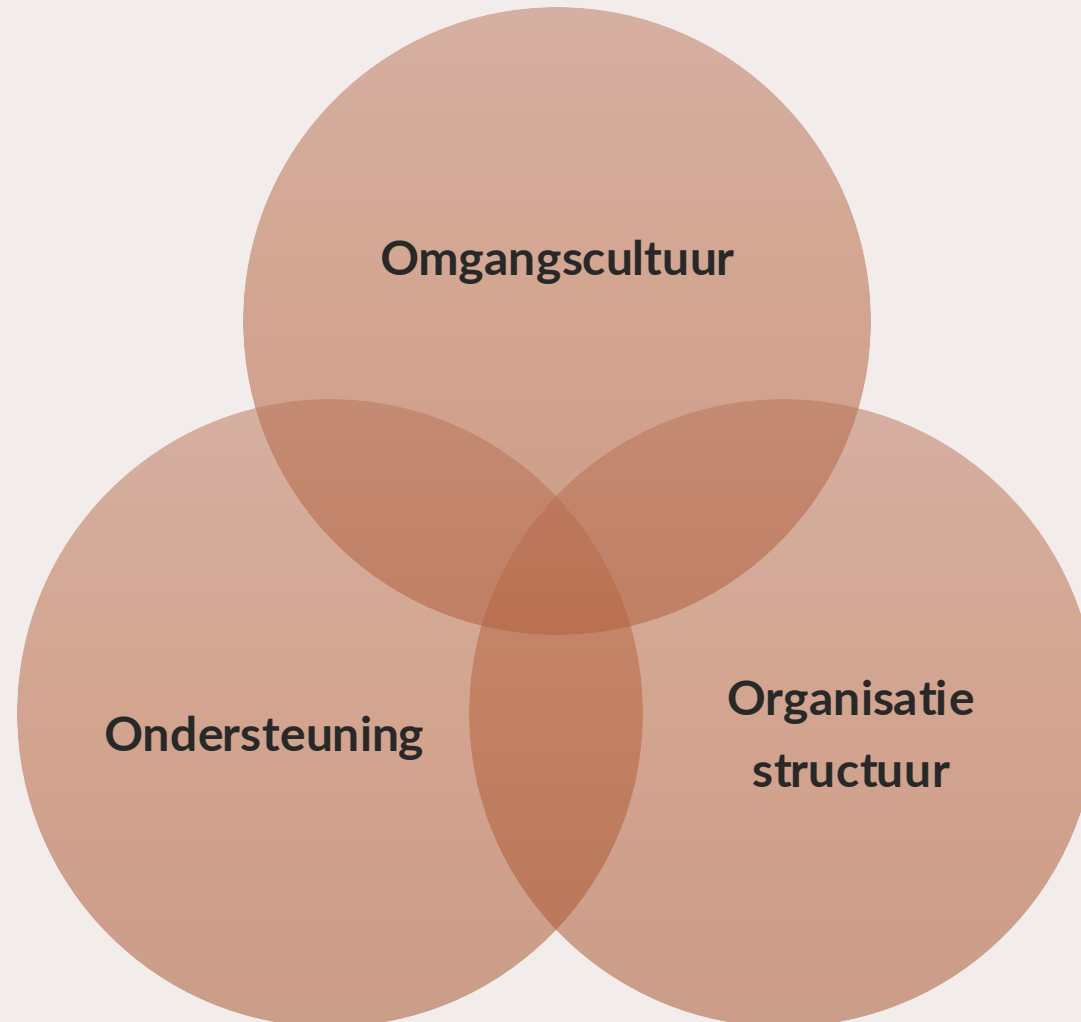
Cultuurverandering op de werkvloer



*Over preventie
en de aanpak van seksueel
grensoverschrijdend
gedrag*



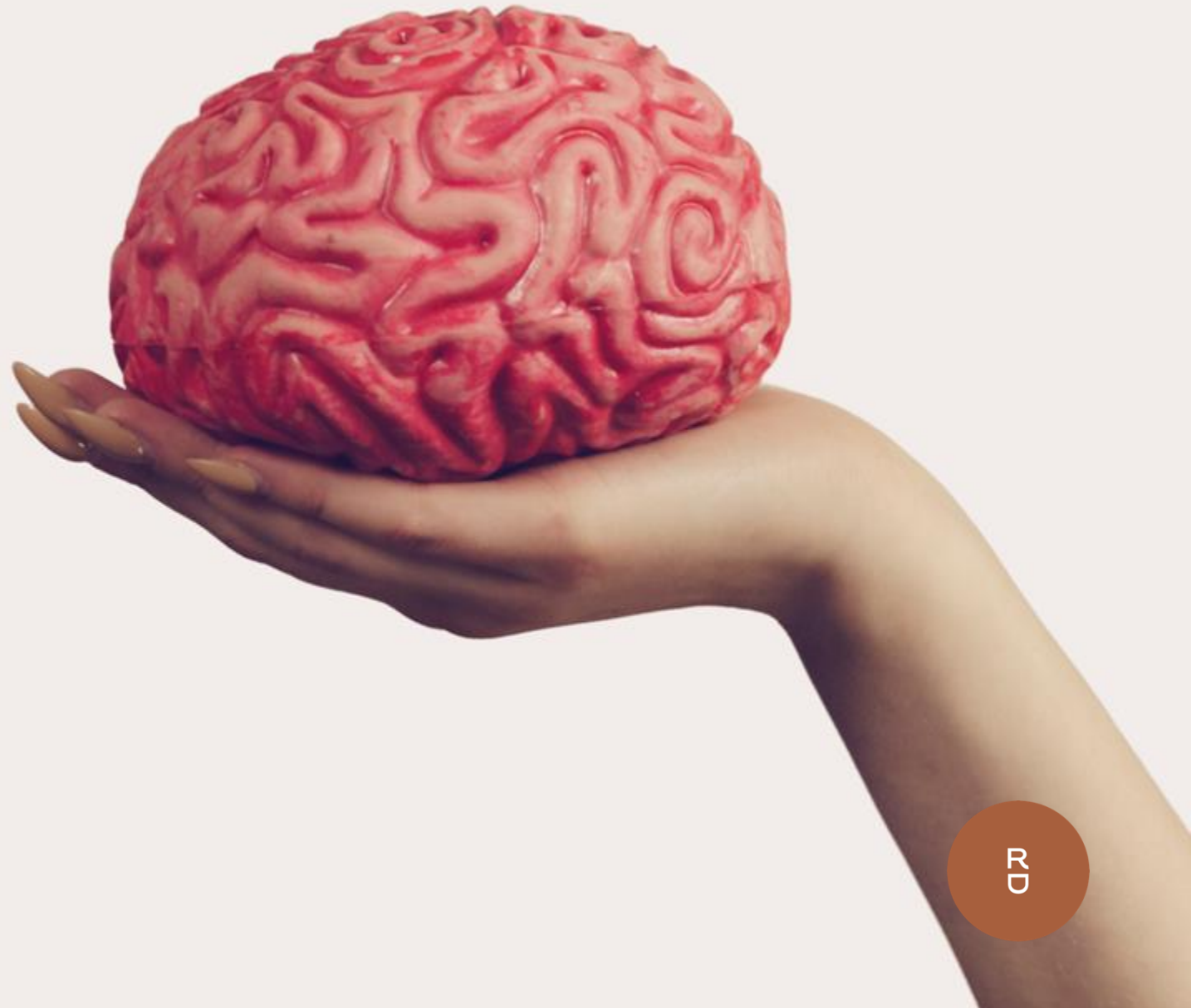
BASISPILAREN CULTUURVERANDERING



1. OMGANGSCULTUUR

- *De (ongeschreven) regels, normen en waarden binnen een organisatie*
 - Cultuuronderzoek: inzicht in sterke punten en verbeterpunten
 - Voorbeeldgedrag van leider
 - Samen afspraken maken en nakomen als het misgaat
 - Normaliseren van gesprekken over gewenst en ongewenst gedrag (dialoogsessies)

ONBEWUSTE DRIJVEREN ACHTER GEDRAG

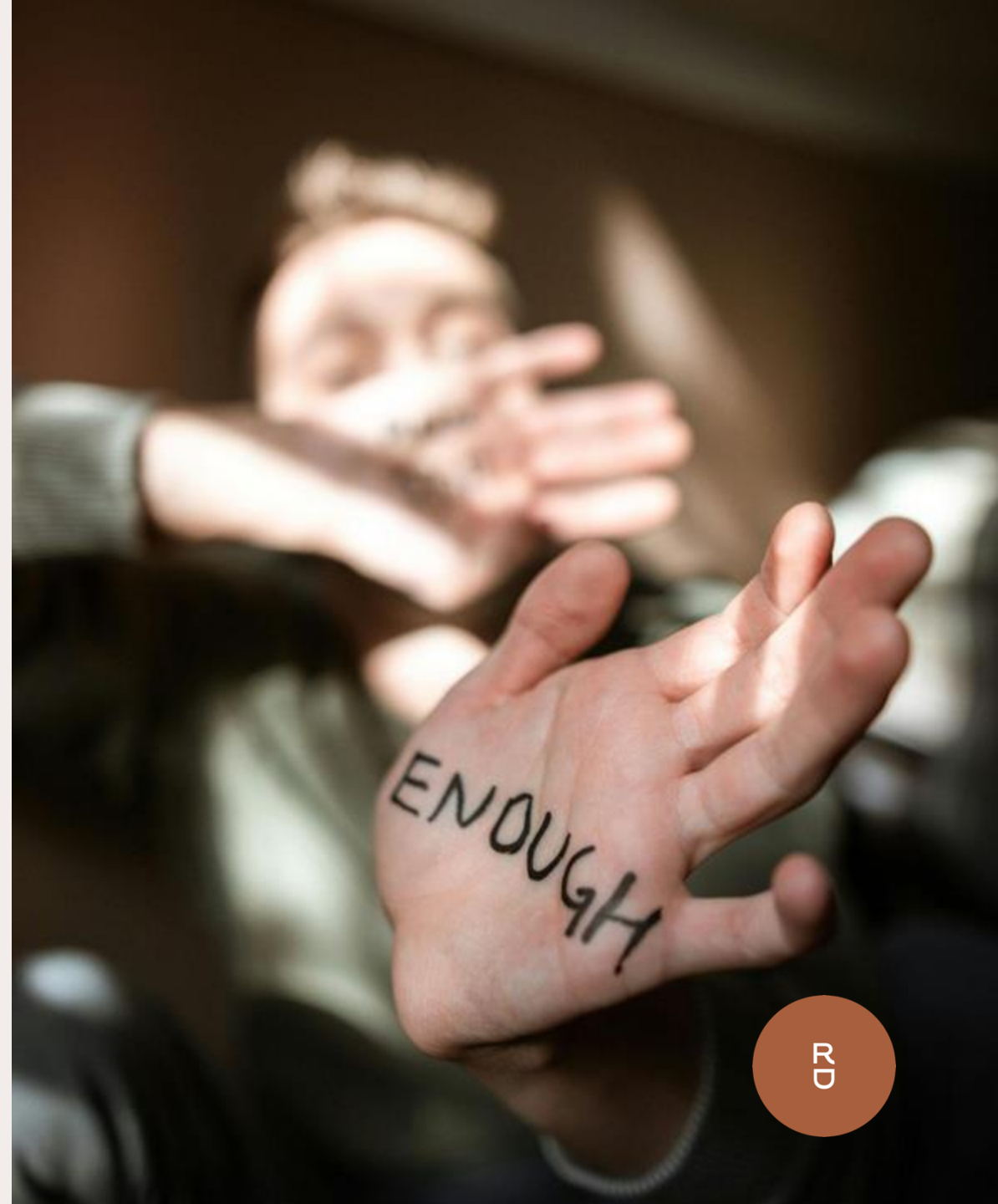


ERVAART

O.a.:

- Gevoel van psychologische en sociale veiligheid
- Kennis & vaardigheden
- Zelfvertrouwen

“Het lukt mij iets te zeggen & het is mijn recht!”



VERTOONT

O.a.:

- Status / macht
- Geen feedback
 - *Bias blind spot*
- Geen kennis en vaardigheden



“Ik begrijp dat dit niet kan en ik zal het niet meer doen.”

MACY'S

ZIET

O.a.:

- Sociale normen
- Hulp en ondersteuning
 - Empathie krijgen voor mensen uit 'outgroup'

“Ik keur het af en kan het niet ongezien laten gebeuren.”

2. ORGANISATIESTRUCTUUR

- *De inrichting van de organisatie: hiërarchieën, machtsverschillen, afhankelijkheid, werkdruk, diversiteit en inclusie*
 - Risico-analyses en aanpakken van voedingsbodems

- 
- Meerdere leidinggevenden
 - Skills leidinggeven-den
 - Meldingen hoog in organisatie

-
Macht & hiërarchie

- Vaste contracten
- Carrière niet van één beoordelaar afhankelijk

-
Onzekerheid & afhankelijkheid

- Meer diversiteit in de top
- Inclusief aanname-beleid

+
Diversiteit & inclusie

- Ruimte creëren voor gesprekken
- Werkdruk verlagen
- Melden heel snel & makkelijk maken

+
Tijd & prioriteit

2. ORGANISATIESTRUCTUUR

- *De inrichting van de organisatie: hiërarchieën, machtsverschillen, afhankelijkheid, werkdruk, diversiteit en inclusie*
 - Risico-analyses en aanpakken van risico-factoren
 - Ervaringen van medewerkers regelmatig monitoren. Analyseer uitkomsten kritisch!



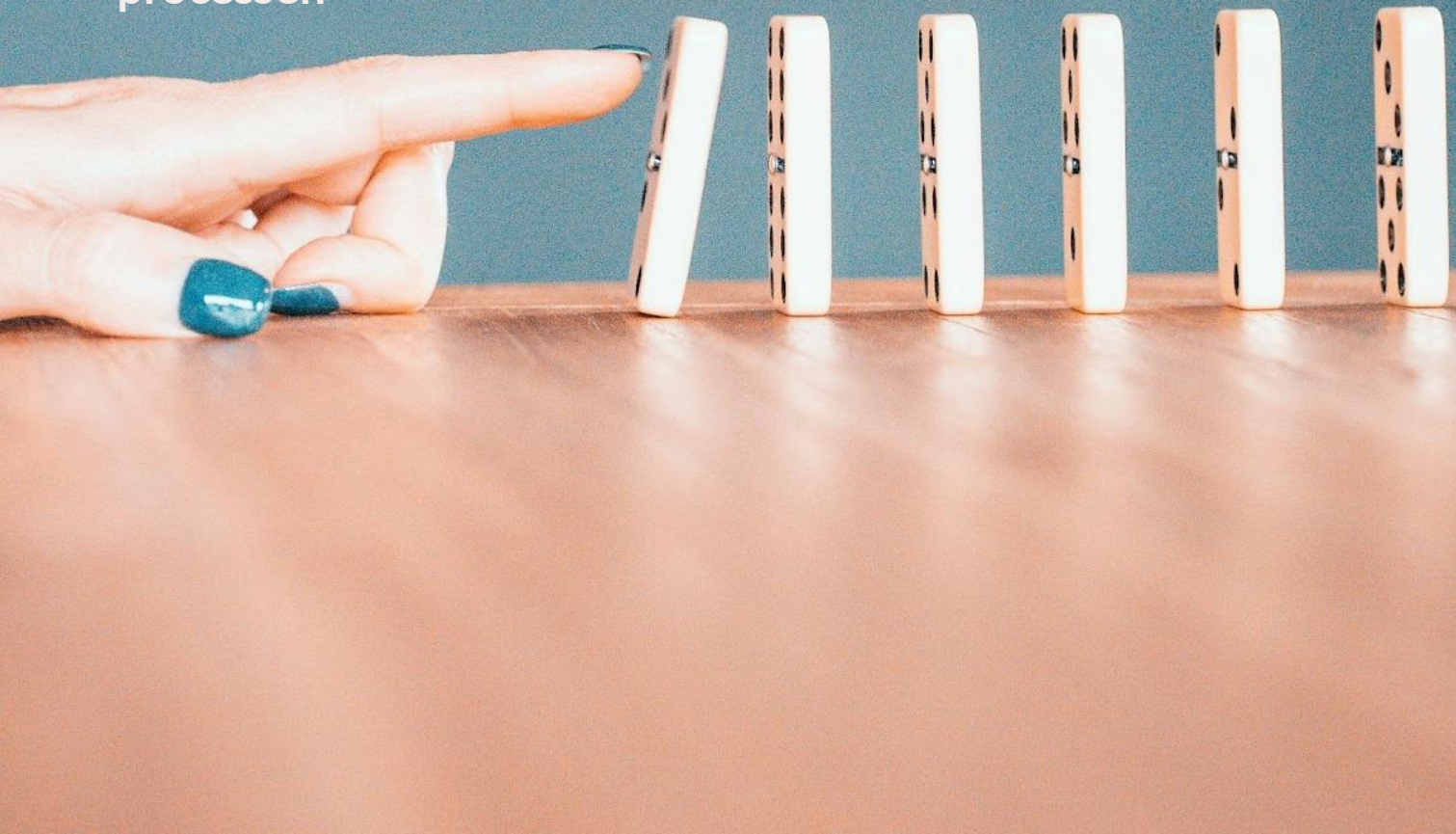
3. ONDERSTEUNING

- *Maatregelen om ongewenst gedrag te signaleren en bij te sturen*
 - Gedragscode, meldingsprotocol, klachtenregeling, meldpunt, vertrouwenspersonen (intern en extern)
 - Nazorg
 - Papier < > praktijk

A man with dark, wavy hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, is seated in what appears to be a control room or office. He is looking slightly to his right with a serious expression. His hands are clasped in front of him. The background is dimly lit, featuring several computer monitors displaying various data and charts. The overall atmosphere is professional and focused.

*“We hebben een loket.
Vrouwen kunnen zich gewoon
melden als er iets is.”*

Onbewuste
processen



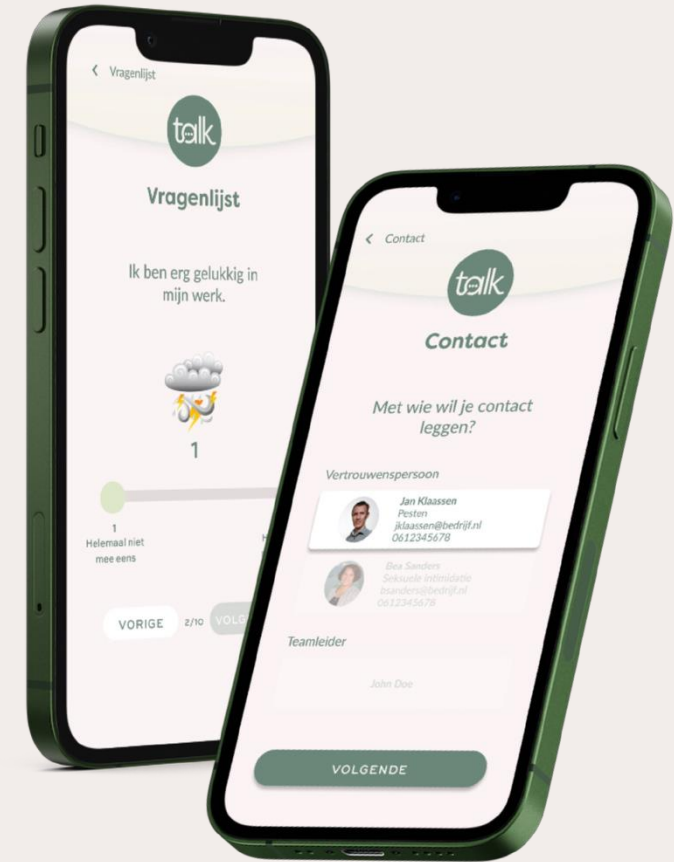
HET SYSTEEM MOET HET
GEDRAG ZO MAKKELIJK
MAKEN....

..DAT HET MAKKELIJKER IS OM
WEL TE BESPREKEN DAN OM
NIET TE BESPREKEN

Talk App Platform

- Anoniem inzicht in ervaring en veiligheidscultuur van medewerkers
- Inzicht in effect acties
- Preventie: nudging bij lage score zodat zo vroeg mogelijk probleem besproken wordt

Problemen vroegtijdig zichtbaar en aangepakt, voorkom escalatie en verzuim!



SAMENVATTING



MENSELIJK GEDRAG



SOORTEN VEILIGHEID



VEILIGHEID VERHOGEN

*“Als mijn baas het al niet goed doet..
Waarom zou ik het dan doen?”*



WELKE VRAGEN ZIJN ER ?

TIPS

- Preventie, preventie, preventie!
- Ben je bewust van je voorbeeldrol en invloed van de groep
- Begin met psychologische veiligheid, dagelijks toepassen
- Bepaal de prioriteit op de drie pilaren en ga doordacht te werk
- Luister naar je mensen en sluit aan bij de weerstanden die spelen
- Meet de temperatuur in de organisatie continu

MEER INFORMATIE OF VRAGEN?

www.roosdohmen.nl

www.talkapp.nl

Volg me op LinkedIn voor meer inspiratie!
www.linkedin.com/in/roos-dohmen-829b26b3