
A decorative rainbow arc in pink and light blue, positioned above the word 'Risicoanalyse'.

Risicoanalyse ongewenst gedrag bij het Rijk

A decorative vertical bar on the right side of the title, consisting of a pink top section and a light blue bottom section.

Een verdieping op de Personeelsenquête Rijk (2021) en het Werkonderzoek (2019)



In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Uitgevoerd door ICTU, programma Venster voor Medewerkers

Auteurs Sil Vrielink, Tessa Janssen & Siwert de Groot

Datum 20-6-2022



Inhoud

1. Inleiding	3
2. Ongewenst gedrag	5
2.1. Definities ongewenst gedrag	5
2.2. Onderscheid in intern en extern ongewenst gedrag.....	5
2.3. Ongewenst gedrag min of meer stabiel tussen 2019 en 2021	6
2.4. Specifieke groepen ervaren vaker ongewenst gedrag	6
2.5. Samenloop van ongewenst gedrag	9
3. Werkklimaat en leidinggevend van groot belang	11
3.1. Definitie van een sociaal veilig werkklimaat	11
3.2. Ruimte voor verbetering werkklimaat	11
3.3. Minder ongewenst gedrag in een sociaal veilig werkklimaat	12
3.4. De rol van de leidinggevende	13
4. De impact van ongewenst gedrag op tevredenheid	16
5. Bekendheid met meldproces ongewenst gedrag	17
6. Opinies over de aanpak van ongewenst gedrag	18
7. Lessen en aanbevelingen	21
7.1. Urgentie wordt onderkend, meer focus is nodig	22
7.2. Aandacht voor preventie en een integrale aanpak	22
7.3. Aandacht voor het werkklimaat en de stijl van leidinggeven is nodig	23



1. Inleiding

Een veilig werkklimaat is van groot belang om als medewerker optimaal te kunnen presteren. De Arbowet verplicht werkgevers daarom periodiek een risico-inventarisatie en evaluatie uit te voeren en onveilige situaties aan te pakken. Het gaat dan ook om ongewenst gedrag, zoals pesten, intimidatie en discriminatie.

Mede naar aanleiding van incidenten bij Ajax en de Voice, is de aandacht voor ongewenst gedrag op de werkvloer recent sterk toegenomen. Dat geldt niet alleen voor de marktsector, maar ook voor de Rijksoverheid. Begin dit jaar is door het Kabinet een Nationaal coördinator aangesteld voor de aanpak van ongewenst seksueel gedrag en vorig jaar ook een coördinator voor de aanpak van discriminatie.

Om een goed beeld te krijgen van de situatie bij het Rijk, is door ICTU een risicoanalyse uitgevoerd en onderzocht welke factoren van invloed zijn op de kans op ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden. In deze notitie presenteren we de belangrijkste resultaten hiervan.

In de afgelopen jaren zijn al diverse onderzoeken uitgevoerd naar ongewenst gedrag op de werkvloer¹. Hiervoor is onder meer gebruik gemaakt van gegevens uit het Werkonderzoek 2019 en de Personeelsenquête Rijk uit 2021. In deze notitie brengen we het beschikbare onderzoeksmateriaal samen en schetsen we een beeld van de ontwikkelingen bij het Rijk. Daarnaast presenteren we de uitkomsten van enkele verdiepende analyses, waarbij is gekeken naar de *oorzaken* en *gevolgen* van ongewenst gedrag. Het onderzoek dient hiermee twee doelen. Ten eerste geeft het inzicht in de ontwikkeling van ongewenst gedrag door de tijd en ten tweede geeft het inzicht in de factoren die de kans op ongewenst gedrag vergroten en de gevolgen die ongewenst gedrag hebben voor medewerkers en de organisatie. Het onderzoek verschaft hiermee belangrijke lessen voor beleid gericht op de aanpak van ongewenst gedrag bij het Rijk.

¹ Vrieling & De Groot (2020). [Sociale veiligheid Rijk](#). ICTU: Den Haag.

ICTU (2022) in opdracht van het ministerie van BZK. [Personeelsenquête Rijk: Integriteit en sociale veiligheid](#). Den Haag.



Onderzoeksgegevens

Voor dit onderzoek combineren we, zoals gezegd, gegevens uit het Werkonderzoek 2019 en de Personeelsenquête Rijk uit 2021. Beide bronnen geven een betrouwbaar beeld van de mate waarin ongewenst gedrag onder medewerkers voorkomt bij het Rijk. Het gaat daarbij onder andere om: verbale agressie, pesten, intimidatie, ongewenste seksuele aandacht en discriminatie.

Het Werkonderzoek² betreft een groot enquêteonderzoek onder ambtenaren dat eens in de drie jaar wordt gehouden. Het onderzoek geeft o.m. inzicht in de werkbeleving van ambtenaren en ongewenst gedrag op de werkvloer. Aan het onderzoek in 2019 hebben bijna 40.000 medewerkers meegedaan, waaronder 6.387 rijksambtenaren. Het onderzoek verschaft daarmee een betrouwbaar beeld over de situatie bij het Rijk.

Naast de gegevens uit het Werkonderzoek gebruiken we informatie uit de Personeelsenquête Rijk over sociale veiligheid en integriteit. Dit onderzoek is eind 2021 uitgevoerd in opdracht van BZK en bevat de gegevens van circa 3.220 medewerkers³.

Hoewel de opzet van beide enquêtes verschilt, zijn de gegevens over ongewenst gedrag wel goed vergelijkbaar. In deze notitie combineren we daarom de gegevens om inzicht te geven in de ontwikkelingen door de tijd. Daarnaast gebruiken we beide bronnen voor verklarende analyses van ongewenst gedrag (waaronder discriminatie). Omdat de opzet van beide enquêtes verschilt, wijkt de focus in deze analyses ook wat af. In het Werkonderzoek is naast ongewenst gedrag en discriminatie het concept leiderschapsstijl opgenomen, een belangrijke verklarende factor voor een sociaal veilig werkklimaat. In het PER-onderzoek was leiderschapsstijl geen onderdeel van het onderzoek, maar wel het werkklimaat. In deze notitie worden beide databronnen gebruikt. Een gecombineerde analyse van alle factoren die van invloed zijn op ongewenst gedrag, waaronder leiderschapsstijl en werkklimaat, wordt in het najaar van 2022 uitgevoerd op data uit het Werkonderzoek 2022.

² Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voert eens in de 3 jaar het Werkonderzoek uit. Het Werkonderzoek 2019 is tot stand gekomen in samenwerking met ICTU (programma Vensters voor Medewerkers (voorheen: InternetSpiegel), het ministerie van OCW en het Centraal Bureau voor de Statistiek.

³ De enquête is uitgezet onder een steekproef van 9.845 rijksambtenaren, waarvan 32,7 procent heeft gerepondeerd.



2. Ongewenst gedrag

2.1. Definities ongewenst gedrag

In deze notitie hanteren we de definities van ongewenst gedrag zoals beschreven in de Gedragscode Integriteit Rijk (GIR).

Pesten: herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet (goed) kan verdedigen. Bijvoorbeeld: kleinerende/vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, fysiek aanvallen of bedreigen, iemand isoleren/buitsluiten/negeren, over iemand roddelen/kwaadaardige geruchten, leugens of valse beschuldigingen verspreiden.

Seksuele intimidatie: elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag dat degene tegen wie het is gericht als ongewenst ervaart. Bijvoorbeeld: seksueel getinte opmerkingen/grappen, het laten zien van seksueel getinte afbeeldingen, seksueel getinte blikken of gebaren, ongewenste aanrakingen.

Intimidatie: gehoorzaamheid afdwingen door iemand bang te maken of onder druk te zetten door psychisch of fysiek geweld of door te dreigen met negatieve gevolgen (bijvoorbeeld een slechte beoordeling of ontslag).

Agressie: gedrag wat iemand inzet om iets kapot te maken, een ander schade te berokkenen, of duidelijk te maken wat hij wel of niet wil, waarbij bij de ander gevoelens van angst, pijn, verdriet of boosheid worden opgeroepen. Hieronder vallen naast geweld ook bijvoorbeeld bedreigen, schelden en overheersen.

Geweld: het toebrengen van lichamelijk letsel, het vernietigen of kapotmaken van iets.

Discriminatie⁴: onterecht verschil maken in de behandeling van mensen op grond van een bepaald kenmerk (discriminatiegrond). Discriminatie kan zich uiten in pestgedrag of (seksueel) intimiderend gedrag. Discriminatiegronden in de wet: leeftijd, seksuele gerichtheid, godsdienst, levensovertuiging, ras (huidskleur, afkomst, nationale of etnische achtergrond), geslacht, nationaliteit, handicap of chronische ziekte, politieke overtuiging, burgerlijke staat, soort arbeidscontract en arbeidsduur.

2.2. Onderscheid in intern en extern ongewenst gedrag

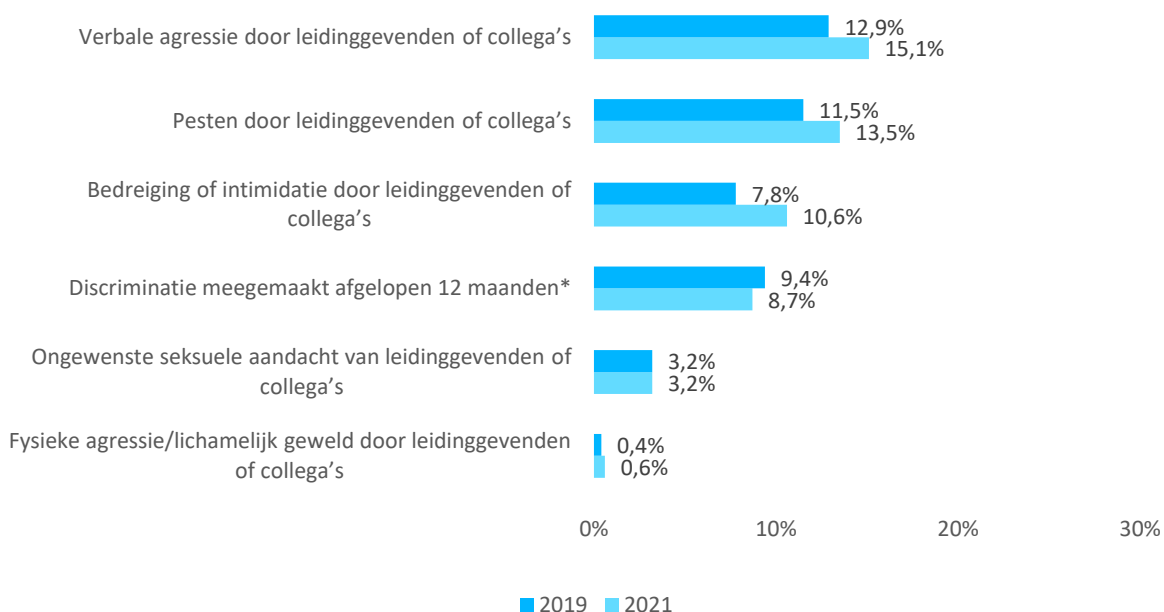
Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen ongewenst gedrag door externen zoals burgers en klanten en anderzijds ongewenst gedrag door leidinggevendenden en collega's. Ongewenst gedrag door leidinggevendenden of collega's komt minder vaak voor dan hetzelfde gedrag door burgers en/of klanten (zie ook het PER-onderzoek, 2022). Vooral medewerkers die voor hun werk veel klantcontact hebben, krijgen vaker te maken met ongewenst gedrag door externen. Ongewenst gedrag zoals pesten, intimideren en ongewenste seksuele aandacht vanuit collega's en leidinggevendenden komt minder voor. Tegelijkertijd heeft dit wel een grotere (negatieve) impact op de beleving van sociale veiligheid op de werkvloer dan ongewenst gedrag door externen, zo bleek eerder uit analyses op de data uit het PER-onderzoek (2021). Om meer inzicht te krijgen in verklarende factoren voor ongewenst gedrag door eigen personeel en in factoren die bijdragen aan een sociaal veilig werkklimaat, ligt de focus in deze notitie op ongewenst gedrag binnen de organisatie.

⁴ In het PER-onderzoek 2021 en het Werkonderzoek 2019 is medewerkers gevraagd naar verschillende discriminatiegronden. In deze notitie richten we ons op of men discriminatie heeft meegemaakt of niet en maken we geen onderscheid naar de gronden waarop gediscrimineerd is. Het idee is dat discriminatie hoe dan ook onwenselijk is.



2.3. Ongewenst gedrag min of meer stabiel tussen 2019 en 2021

Op basis van het Werkonderzoek 2019 en het PER-onderzoek blijkt dat net als in andere sectoren ook binnen het Rijk ongewenst gedrag plaatsvindt. Verbale agressie door leidinggevenden en collega's komen het vaakst voor (15,1%). Op de tweede plaats komt pesten door leidinggevenden of collega's (13,5%). Bijna 11% van de rijksmedewerkers heeft wel eens te maken gehad met bedreiging of intimidatie door leidinggevenden of collega's. Ongewenste seksuele aandacht (3,2%) en fysieke agressie door leidinggevenden of collega's (0,6%) komt minder voor. Ten opzichte van 2019 zijn er in 2021 geen grote verschillen (figuur 1). In 2021 lijkt ongewenst gedrag in lichte mate toegenomen, maar dit verschil kan ook te maken hebben met de verschillende steekproeven die voor de vergelijking zijn gebruikt. Met de data van het Werkonderzoek 2022 kunnen hier op korte termijn meer betrouwbare uitspraken over gedaan worden.



Figuur 1: ongewenst gedrag door leidinggevenden en collega's (Werkonderzoek 2019 en PER 2021).
*De vraag over discriminatie is apart uitgevraagd en is niet gespecificeerd naar discriminatie door collega's of externen.

Ook het percentage rijksmedewerkers dat te maken heeft gehad met discriminatie is nagenoeg gelijk gebleven. Afgerond 9 procent van de rijksmedewerkers in 2019 en 2021 heeft te maken gehad met discriminatie.

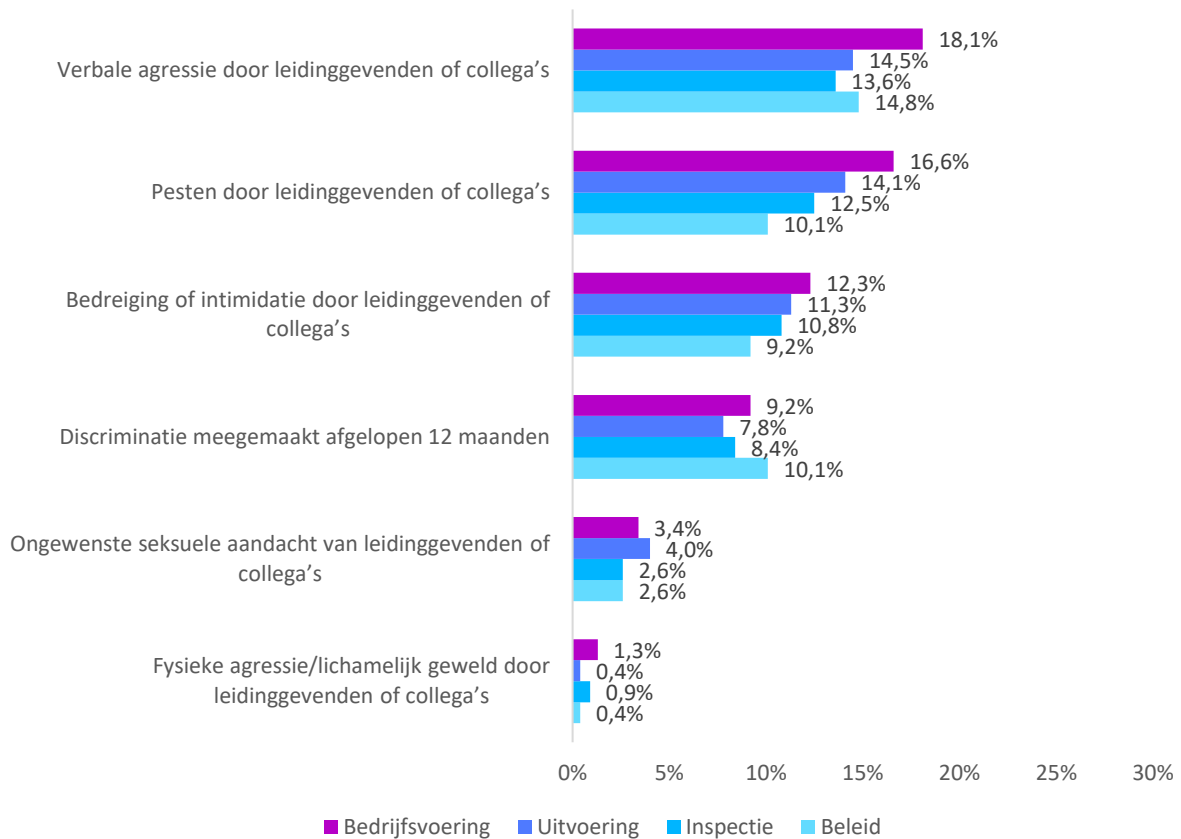
2.4. Specifieke groepen ervaren vaker ongewenst gedrag

Het ervaren van ongewenst gedrag waaronder discriminatie lijkt ook samen te hangen met waar men werkt en de samenstelling van het personeelsbestand van een organisatie(onderdeel) binnen het Rijk.

Zo blijkt uit figuur 2 dat ongewenst gedrag binnen de Bedrijfsvoering vaker voorkomt dan in andere domeinen binnen het Rijk. Het gaat dan vooral om verbale agressie en pesten en bedreiging door leidinggevenden of collega's. Fysieke agressie/lichamelijk geweld door



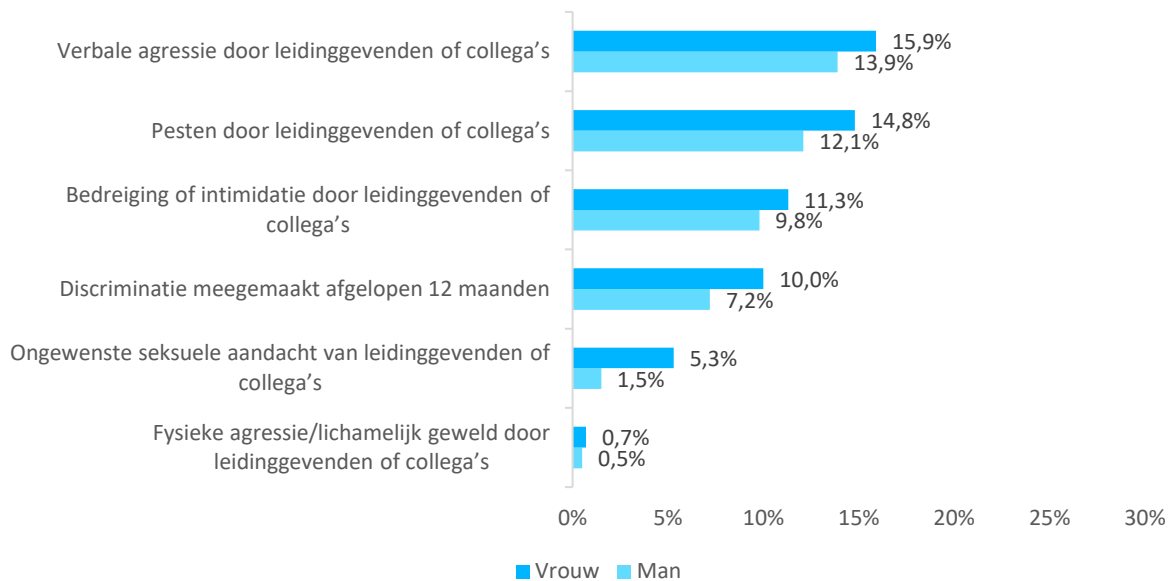
leidinggevend en of collega's komt vrijwel niet voor. Discriminatie wordt vaker ervaren in het domein Beleid.



Figuur 2: ongewenst gedrag naar domein (PER 2021)

Niet alle groepen worden even vaak met ongewenst gedrag geconfronteerd. Vrouwen lopen vaker tegen ongewenst gedrag aan door leidinggevend en en collega's dan mannen (figuur 3). Het verschil tussen vrouwen en mannen is vooral te zien als het gaat om verbale agressie, pesten door leidinggevend en en collega's en op het gebied van ongewenste seksuele aandacht van leidinggevend en en collega's. Ook discriminatie wordt vaker door vrouwen ervaren (10%) dan door mannen (7,2%).





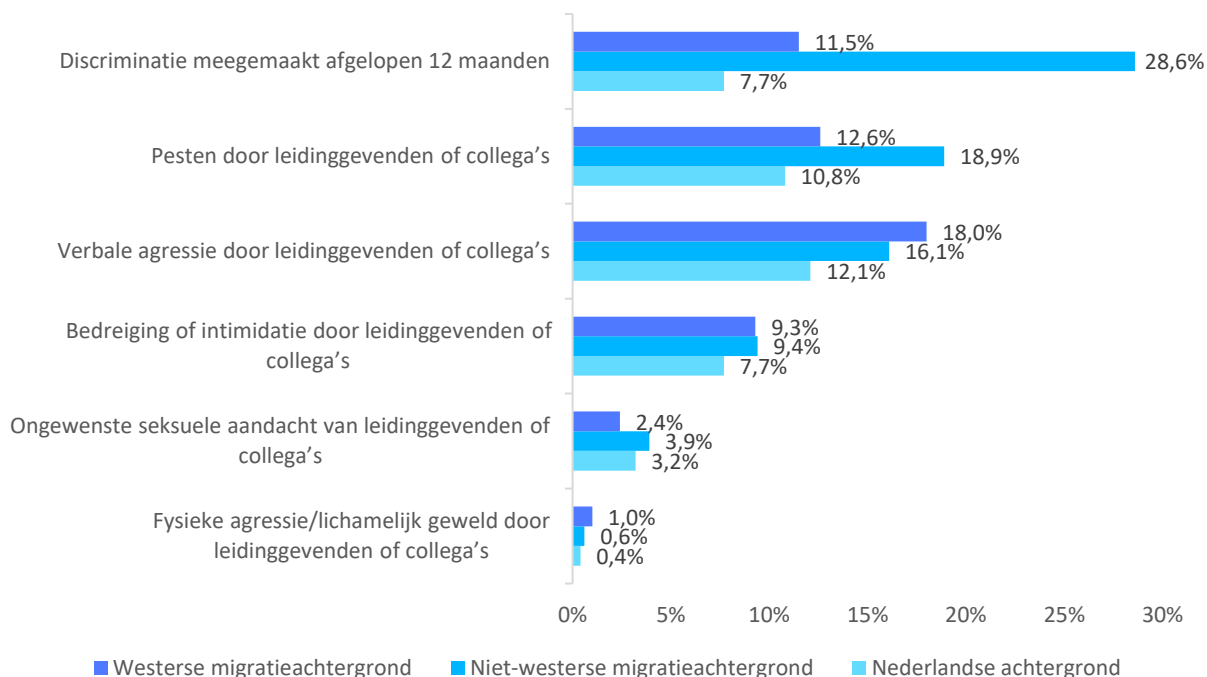
Figuur 3: ongewenst gedrag naar geslacht (PER 2021)

Op het gebied van opleidingsniveau zien we weinig grote verschillen tussen groepen medewerkers. Ook als het gaat om leeftijd zien we weinig grote verschillen tussen leeftijdsgroepen.

Aanvullend is op basis van het Werkonderzoek 2019 onderzocht of de achtergrond van rijksmedewerkers samenhangt met ervaren ongewenst gedrag en discriminatie. Medewerkers met een migratieachtergrond lopen vaker tegen discriminatie aan dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond. Medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vallen het meest op (figuur 4), zij ervaren beduidend vaker discriminatie dan hun collega's die niet die achtergrond hebben.

Verder constateren we dat rijksmedewerkers met een Nederlandse achtergrond minder ongewenst gedrag op het werk ervaren dan hun collega's met een migratieachtergrond (figuur 4). Ook is te zien dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vaker pestgedrag van leidinggevenden of collega's ervaren dan medewerkers met een Nederlandse of westerse migratieachtergrond.





Figuur 4: ongewenst gedrag naar (migratie)achtergrond (Werkonderzoek 2019)⁵

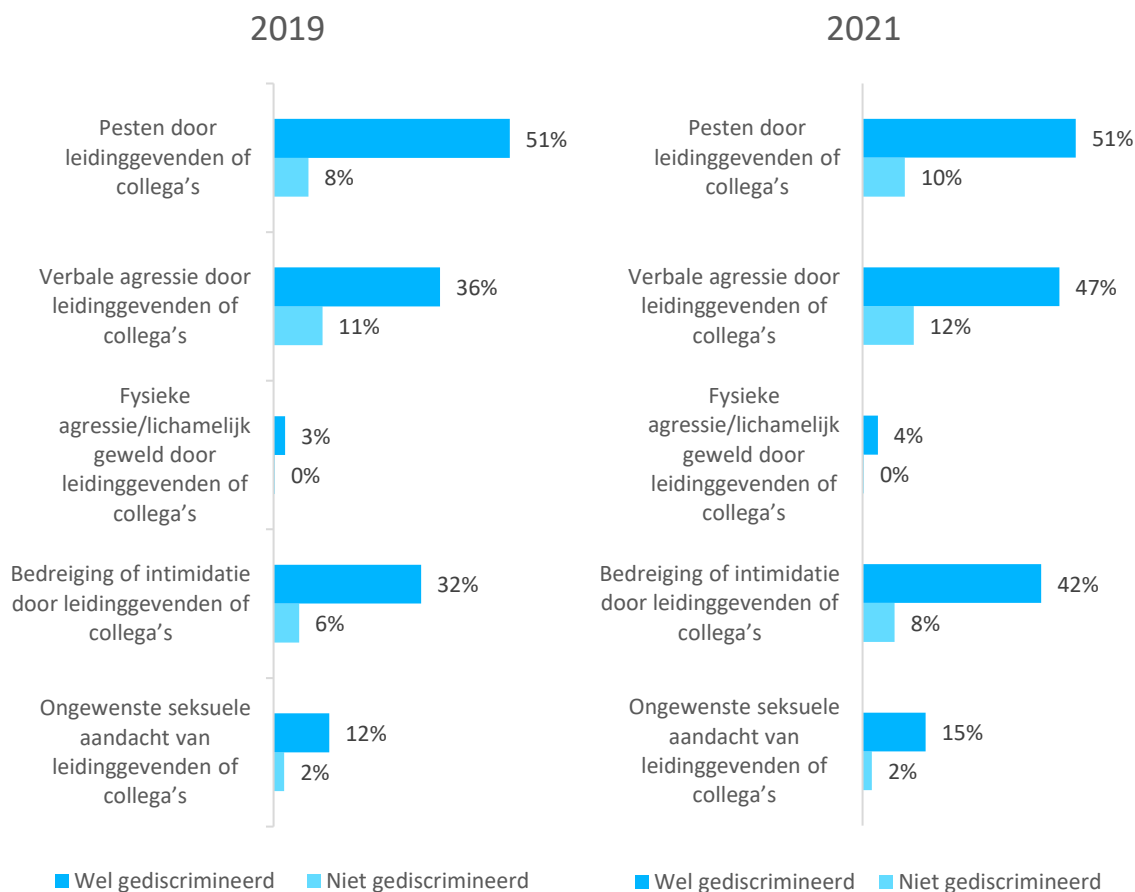
2.5. Samenloop van ongewenst gedrag

Uit voorgaande analyses blijkt dat er duidelijke verschillen zijn tussen groepen medewerkers in de mate waarin zij met ongewenst gedrag en discriminatie te maken hebben. Vrouwen hebben vaker te maken met ongewenste seksuele aandacht en pestgedrag dan mannen, en medewerkers met een migratieachtergrond hebben vaker te maken met verbale agressie en discriminatie.

Omdat alle vormen van ongewenst gedrag apart zijn weergegeven, tonen de analyses echter nog geen integraal beeld van de problematiek. De analyses geven geen inzicht de samenloop van ongewenst gedrag. In praktijk hangen de diverse vormen van ongewenst gedrag echter met elkaar samen en zien we in figuur 5 dat sommige medewerkers met meerdere vormen van ongewenst gedrag te maken hebben (gehad). Uit de figuur blijkt dat medewerkers die gediscrimineerd zijn op het werk, relatief vaak ook te maken hebben gehad met andere vormen van ongewenst gedrag. Het gaat dan vooral om pestgedrag, verbale agressie en intimidatie. Dit zien we zowel terug in de data van het Werkonderzoek 2019 als in de data van de PER uit 2021. Verschillende vormen van ongewenst gedrag komen dus vaak tegelijkertijd voor. Het zijn geen afzonderlijke 'fenomenen'.

⁵ Het Werkonderzoek is in 2019 uitgevoerd, er is voor de achtergrond van respondenten gebruik gemaakt van de destijds gehanteerde operationalisering van het CBS. Vanaf 2022 gaat het CBS [een nieuwe indeling](#) gebruiken, waarbij meer uitgegaan wordt van waar een persoon zelf is geboren en wordt er stapsgewijs een indeling op basis van werelddelen en veel voorkomende immigratielanden geïntroduceerd.





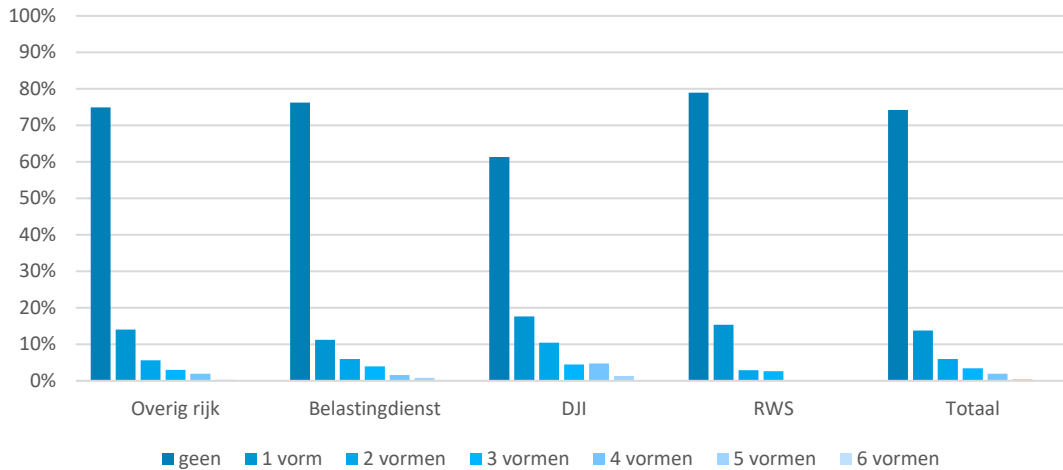
Figuur 5: samenhang tussen ongewenst gedrag en discriminatie in 2019 en 2021

Figuur 6 toont de frequentieverdeling van ongewenst gedrag, uitgesplitst naar organisatietype. Het gaat hierbij om ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden en/of discriminatie op het werk. Uit de figuur blijkt dat ongeveer een kwart van alle medewerkers bij het Rijk te maken heeft gehad met een of andere vorm van ongewenst gedrag. Circa 14 procent heeft te maken gehad met één soort ongewenst gedrag, 6 procent met twee en nog eens 6 procent met 3 verschillende vormen van ongewenst gedrag of meer. Dit betekent dat ongeveer één op de acht medewerkers te maken heeft met meerdere vormen van ongewenst gedrag (waaronder discriminatie).

Op basis van het Werkonderzoek 2019 kunnen de drie grote uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, DJI en Rijkswaterstaat) nader worden verbijzonderd en worden vergeleken met de rest van het Rijk⁶. Figuur 6 laat zien dat het aandeel medewerkers dat met ongewenst gedrag is geconfronteerd verschilt. Medewerkers bij DJI hebben relatief vaker te maken met ongewenst gedrag dan medewerkers van andere organisaties (39% vs. 23%). Dit komt naar verwachting vooral doordat het werk een grimmiger karakter heeft. De omgang met collega's en leidinggevenden is daardoor, net als bij de politie, ook ruwer. Tussen de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en de rest van het Rijk zijn de verschillen klein.

⁶ Dit onderscheid is gebaseerd op gegevens van P-Direkt die door CBS aan de enquête zijn gekoppeld.





Figuur 6: frequentieverdeling van ongewenst gedrag, naar organisatietype (%) (Werkonderzoek 2019)

3. Werkklimaat en leidinggevenden van groot belang

In deze paragraaf richten we ons op de relatie tussen ongewenst gedrag, het werkklimaat en de rol van de leidinggevende. Voor de analyses is gebruik gemaakt van de data uit het PER-onderzoek 2021.

3.1. Definitie van een sociaal veilig werkklimaat

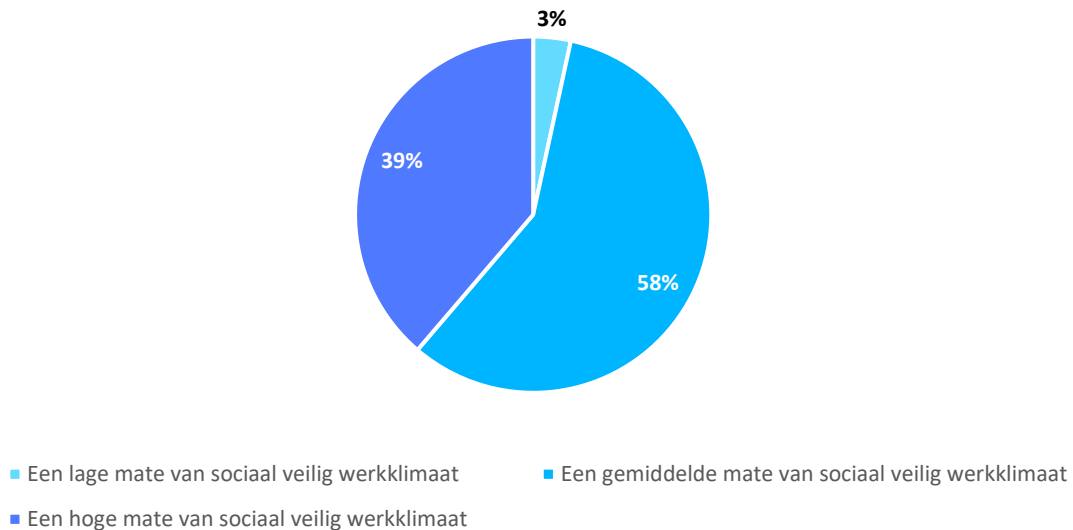
Voor het meten van een sociaal veilig werkklimaat is gebruik gemaakt van het concept 'psychologische veiligheid' van prof. Amy Edmondson (2019)⁷. Een sociaal veilig werkklimaat is een klimaat waarin men zich veilig voelt om lastige kwesties te bespreken, waarin het gemakkelijk is om anderen om hulp te vragen, men verschillen van elkaar accepteert en het veilig is om fouten te maken. Ook is het veilig om een risico te nemen en worden collega's niet door anderen gedwarsboemd. Om te meten in welke mate er sprake is van een sociaal veilig werkklimaat zijn verschillende stellingen voorgelegd die daarmee samenhangen. Medewerkers konden een antwoord geven lopend van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5).

3.2. Ruimte voor verbetering werkklimaat

Een klein deel (3%) van de medewerkers heeft te maken met een werkklimaat dat als beperkt sociaal veilig wordt beoordeeld (figuur 7). Deze medewerkers hebben het werkklimaat gemiddeld een 1 of 2 gegeven op een schaal van 1 tot en met 5. Tegelijkertijd ervaart 58% van de medewerkers dat er in gemiddelde mate sprake is van een sociaal veilig werkklimaat. Deze medewerkers gaven gemiddeld een score tussen 2,1 en 3,9. Tot slot geeft 39% van de medewerkers aan dat hun werkklimaat in hoge mate sociaal veilig is (gemiddelde score van 4 of 5). Deze cijfers laten zien dat voor een ruime meerderheid van de medewerkers (61%) nog winst is te behalen in termen van het werkklimaat. Dergelijke verbeteringen zijn zeer wenselijk, omdat uit analyses later in deze paragraaf blijkt dat een sociaal veilig werkklimaat samen gaat met minder ongewenst gedrag en minder discriminatie.

⁷ Professor Amy Edmondson (2019) in 'De onbevreesde organisatie'.

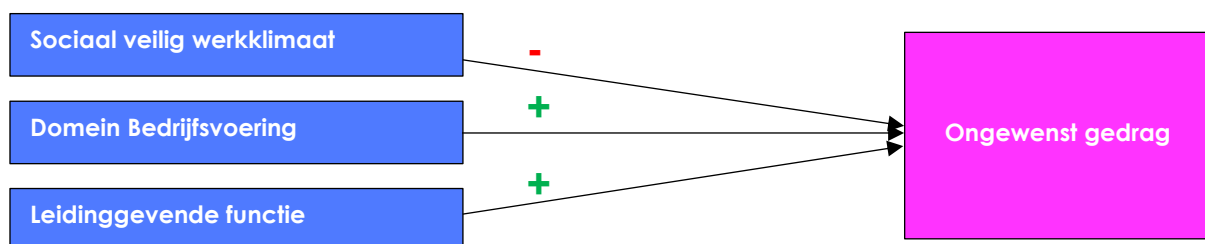




Figuur 7: gradaties van sociaal veilig werkklimaat (%) (PER 2021)

3.3. Minder ongewenst gedrag in een sociaal veilig werkklimaat

In een regressieanalyse waarin we meerdere factoren tegelijk in relatie brengen met ongewenst gedrag⁸, zien we dat ongewenst gedrag minder vaak voor komt in een sociaal veilig werkklimaat (figuur 8). Daarbij valt op dat leidinggevenden vaker ongewenst gedrag ervaren dan niet-leidinggevenden. Uit een nadere analyse blijkt dat dit vooral komt doordat leidinggevenden vaker dan niet-leidinggevenden te maken hebben met verbale agressie. Dit verschil is waarschijnlijk te verklaren door de rol van leidinggevenden: ze bevinden zich een hiërarchische relatie tot de medewerkers en hebben tot taak om medewerkers te sturen en begrenzen. Dat gaat gepaard met conflicten. Uit de analyse blijkt, net als uit de beschrijvende statistieken in paragraaf 2, dat dat medewerkers in de bedrijfsvoering vaker ongewenst gedrag ervaren dan medewerkers in de andere domeinen. Leeftijd, geslacht en salarisschaal laten in deze uitkomsten geen betekenisvolle samenhang zien met ongewenst gedrag.



Figuur 8: risicofactoren ongewenst gedrag (PER 2021)

Vergelijkbare uitkomsten zien we als we kijken naar de kans op discriminatie. Uit een regressieanalyse blijkt dat leidinggevenden vaker discriminatie ervaren dan niet-leidinggevenden, met name als gevolg van discriminatie vanwege leeftijd en

⁸ Hierbij is een dummy-variabele aangemaakt van 0= geen ongewenst gedrag meegemaakt en 1= ongewenst gedrag meegemaakt.



geloofsovertuiging. Ook blijkt dat in een sociaal veilig werkklimaat discriminatie minder voor komt.

Hoewel niet met zekerheid te zeggen is dat er sprake is van causaliteit (oorzaak en gevolg), kan wel geconcludeerd worden dat er een duidelijke samenhang is: in een sociaal veilige werkomgeving komen ongewenst gedrag en discriminatie minder vaak voor. Daarom is het aan te bevelen aandacht te besteden aan het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat.

3.4. De rol van de leidinggevende

We constateerden dat een sociaal veilig werkklimaat samengaat met minder ongewenst gedrag en discriminatie, nu richten we de aandacht op de rol van de leidinggevende. De veronderstelling is dat de leidinggevende een rol speelt in het voorkomen van of juist bevorderen van ongewenst gedrag en discriminatie. Daartoe definiëren we eerst wat we verstaan onder leiderschap en kijken dan hoe leiderschap samenhangt met ongewenst gedrag.

Kwaliteit van leiderschap

Om de kwaliteit van leiderschap te bepalen, maken we in dit onderzoek gebruik van de mate waarin leidinggevendens kenmerken van transformationeel leiderschap bezitten. Een transformationele leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een leidinggevende die medewerkers enthousiast wil maken voor zijn of haar visie en doelen. De leidinggevende staat open voor input vanuit medewerkers, is open over plannen, stimuleert samenwerking en probeert medewerkers te inspireren met zijn of haar toekomstvisie (Bass, 1985⁹; Den Hartog, van Muijen & Koopmans, 1997¹⁰; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009¹¹). Goed leiderschap betekent in dit onderzoek dus een hoge mate van transformationeel leiderschap, zwak leiderschap betekent een beperkte mate hiervan.¹²

In verband met de interpretatie van de gegevens moet worden opgemerkt dat niet bekend is wie zich schuldig heeft gemaakt aan ongewenst gedrag; de leidinggevende of een collega (of allebei). De verwachting was dat er bij een hoge mate van dit type leiderschapsstijl (met veel aandacht voor samenwerking, inspiratie en openheid), minder sprake is van ongewenst gedrag. De analyses bevestigen dit (zie figuur 9). Goed leiderschap gaat samen met een geringe kans op ongewenst gedrag. Zwak leiderschap vormt daarentegen een risicofactor, het vergroot de kans op ongewenst gedrag en discriminatie.

Opmerkelijk is in dit verband dat het effect van leiderschap *niet lineair* is, maar *curve lineair*. Er een duidelijk buigpunt te zien, waarboven het risico op ongewenst gedrag weinig verschilt. Medewerkers die hun leidinggevende als zwak beoordelen (≤ 2 à 2,2) hebben significant meer kans op ongewenst gedrag dan medewerkers die hun leidinggevende als gemiddeld of goed beoordelen (> 2 à 2,2). Dit verschil is beleidsmatig relevant wanneer het Rijk kiest voor een

⁹ Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

¹⁰ Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free press.

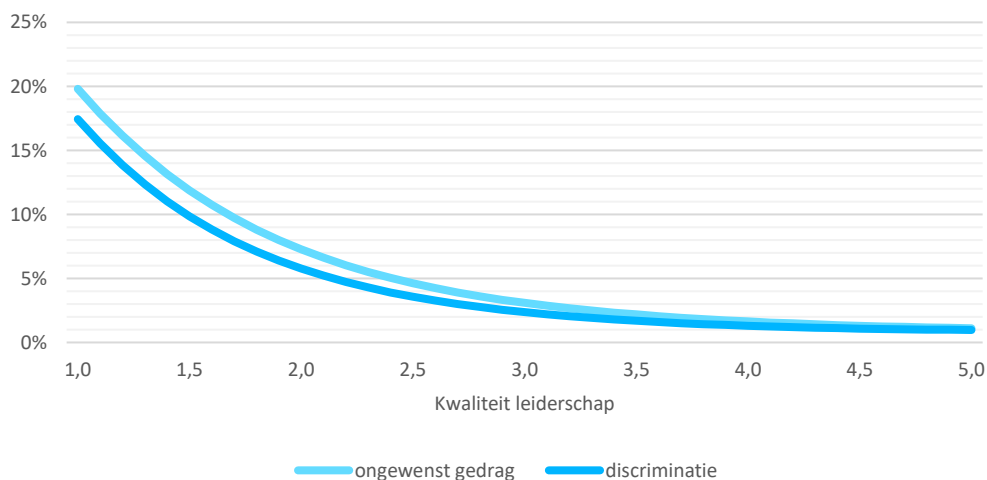
¹¹ Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

¹² Onder goed leiderschap verstaan we hoge scores (scores van 4 en hoger op een schaal van 1 tot en met 5) op transformationeel leiderschap.



risicogerichte aanpak van ongewenst gedrag en discriminatie. De focus zou daarbij dan namelijk vooral moeten worden gericht op de aanpak van zwak leiderschap.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat circa 5 procent van de respondenten zijn of haar leidinggevende als zwak beoordeelt¹³. Zij geven hun leidinggevende een score van 1 of 2 (op een schaal van 1 tot 5) en hebben daarmee – op basis van het voorgaande – een grotere kans op ongewenst gedrag en/of discriminatie. Hierbij moet overigens nogmaals worden opgemerkt dat het gaat om een statistische samenhang en niet noodzakelijk om een causaal effect. Op grond van het Werkonderzoek kan niet bepaald worden of leidinggevendens als zwak worden beoordeeld omdat hij of zij zichzelf schuldig heeft gemaakt aan ongewenst gedrag, of omdat leidinggevendens niet adequaat gereageerd hebben op ongewenst gedrag van een of meer collega's, of dat het negatieve oordeel veroorzaakt wordt door andere aspecten van het leidinggeven. Het statistische verband is echter wel duidelijk; naar mate de leiderschapskwaliteit stijgt, neemt de kans op ongewenst gedrag af. Verdiepende analyses laten zien dat het hierbij vooral gaat om: het zorgen voor goede samenwerking, rekening houden met de persoonlijke wensen van medewerkers en het goede voorbeeld geven.



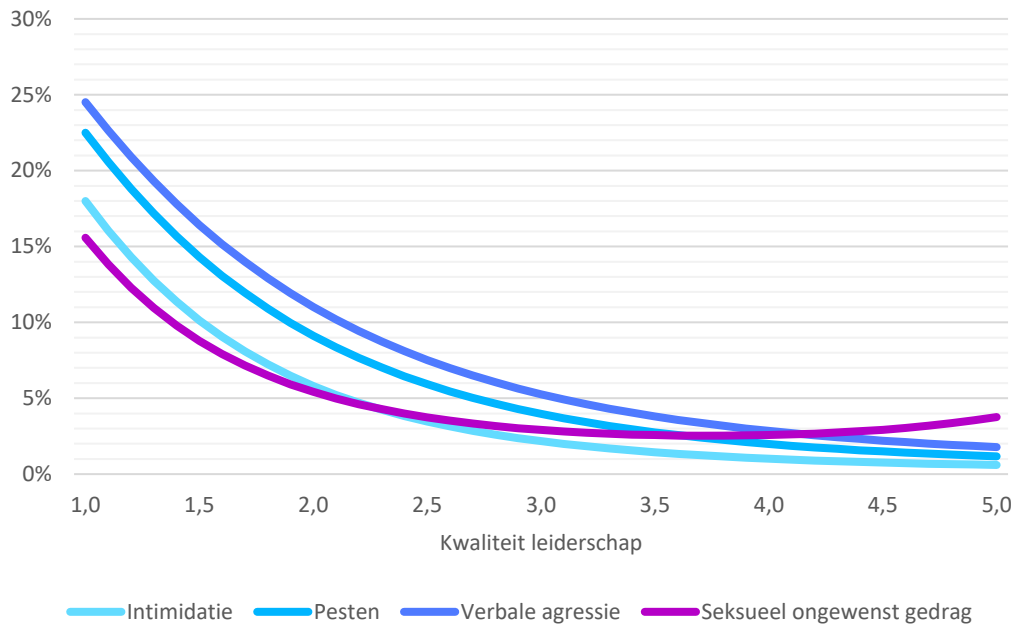
Figuur 9: risico op ongewenst gedrag en discriminatie, in relatie tot leiderschapskwaliteit (Werkonderzoek 2019)

Figuur 10 toont de relatie tussen leiderschap en vier verschillende vormen van ongewenst gedrag. Dit maakt duidelijk dat in alle gevallen sprake is van een curve lineair verband en dat vooral zwak leiderschap samengaat met meer ongewenst gedrag. Het sterkst is dit effect bij verbale agressie en pesten. Medewerkers die hun leidinggevende als zwak beoordelen, lopen een (sterk) verhoogd risico om hiermee te maken te krijgen. Bij intimidatie en seksueel ongewenst gedrag is het effect wat kleiner, maar zien we wel een soortgelijk verband. Opmerkelijk daarbij is dat de kans op seksueel ongewenste aandacht op het eind van de schaal wat oploopt¹⁴. Onduidelijk is hoe dit precies komt. Een mogelijke verklaring is dat 'goede' leidinggevendens wat 'amicaler' zijn dan leidinggevendens die gemiddeld scoren en zo onbedoeld wat vaker seksueel ongewenst gedrag tonen, maar zeker weten doen we dit niet.

¹³ Het aandeel medewerkers dat z'n leidinggevende ten hoogste een 2,5 geeft, bedraagt 13%.

¹⁴ Leiderschapsscores groter dan 4 gaan samen met een iets grotere kans op ongewenste seksuele aandacht dan scores tussen de 3,5 en 4.





Figuur 10: risico op diverse vormen van ongewenst gedrag, in relatie tot leiderschapskwaliteit (Werkonderzoek 2019)

Naast de kwaliteit van leidinggeven, zijn er ook andere factoren van invloed op ongewenst gedrag binnen de organisatie. Het gaat dan onder meer om persoonskenmerken (leeftijd, geslacht en migratieachtergrond), de functiefamilie en het type organisatie. Uit de analyse blijkt dat vrouwen vaker te maken hebben met ongewenst gedrag dan mannen. Het gaat dan niet alleen om ongewenste seksuele aandacht, maar ook om intimidatie, pesten en lichamelijk geweld. Dit was eerder ook zichtbaar in de paragraaf met beschrijvende statistieken.

Medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond worden vaker gediscrimineerd dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond, en ook worden zij vaker gepest op het werk. De kans op verbale agressie is verhoudingsgewijs groot onder medewerkers met een westerse migratieachtergrond. De leeftijd van medewerkers maakt weinig verschil voor de kans op ongewenst gedrag. Over het algemeen zijn de risico's voor jonge en oude medewerkers vergelijkbaar, al lopen 55-plussers minder risico om met seksueel ongewenst gedrag geconfronteerd te worden.

Los van deze persoonskenmerken, zijn er duidelijke verschillen in het ongewenst gedrag naar functiegroep en type organisatie. Daarbij valt op dat medewerkers bij DJI een (sterk) verhoogd risico hebben om met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevendenden te maken te krijgen dan medewerkers in andere organisaties. En hetzelfde geldt voor discriminatie. De regressieanalyses ondersteunen daarmee het beeld dat uit figuur 6 naar voren kwam.

Afgezien van de situatie bij DJI, lopen medewerkers met een *uitvoerende functie* of een functie in de *bedrijfsvoering* meer risico op ongewenst gedrag. Voor medewerkers in de uitvoering gaat het dan vooral om pesten en seksueel ongewenst gedrag, en voor medewerkers in de bedrijfsvoering om pesten, intimidatie en verbale agressie. De kans op lichamelijk geweld toont géén verschil naar functiegroep en organisatietype. Bij discriminatie is er opmerkelijk genoeg géén verschil naar functie, maar blijkt de *mate van klantcontact* wel een belangrijke factor.

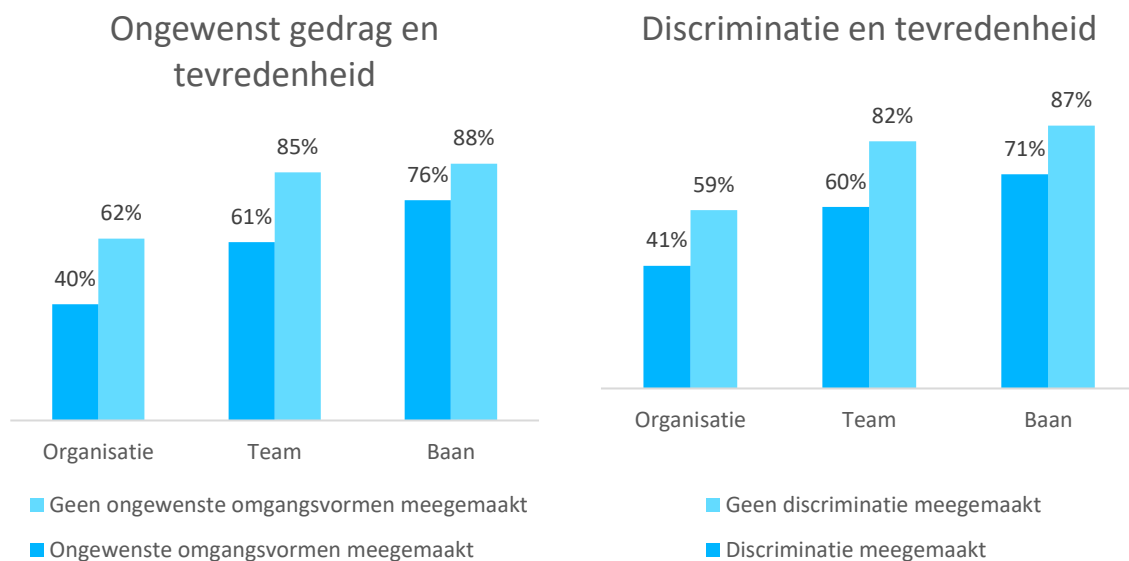


Medewerkers die vaak contact hebben met burgers/ klanten hebben significant vaker met discriminatie te maken dan medewerkers die niet of nauwelijks klantcontact hebben. Dit laatste impliceert dat discriminatie op het werk soms ook van buiten komt. Het gaat niet alleen om ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden, maar ook om onheuse bejegening door burgers en/of klanten.

4. De impact van ongewenst gedrag op tevredenheid

In de twee voorgaande paragrafen beschreven we de factoren waarmee ongewenst gedrag en discriminatie samenhangen en welke groepen binnen het Rijk vaker met deze vormen van gedrag te maken hebben. In deze paragraaf richten we ons op de gevolgen van ongewenst gedrag. We richten ons in eerste instantie op de gevolgen voor de tevredenheid van medewerkers.

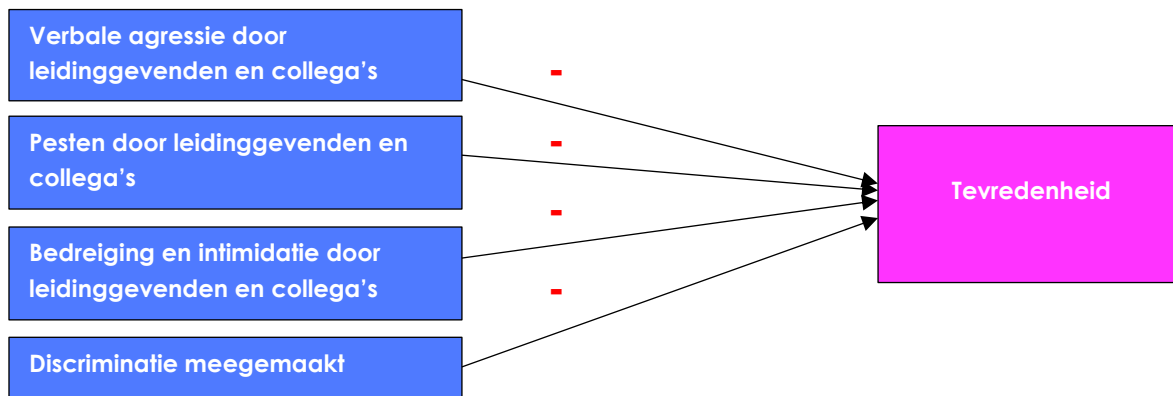
In figuur 11 is op basis van het Werkonderzoek 2019 te zien dat het ervaren van ongewenst gedrag en discriminatie, samengaat met een lagere mate van tevredenheid over de baan, de organisatie en het team.



Figuur 11: tevredenheid, ongewenst gedrag en discriminatie (%) (Werkonderzoek 2019)

Uit een regressieanalyse (figuur 12) blijkt dat verbale agressie, bedreiging en pesten door leidinggevenden en collega's en ervaren discriminatie een significant negatief effect hebben op de tevredenheid van rijksmedewerkers. We zien dit negatieve effect niet alleen bij specifieke groepen medewerkers, het effect is aanwezig ongeacht iemands (migratie)achtergrond, leeftijd of opleidingsniveau. Dit geldt voor tevredenheid met de organisatie, tevredenheid met het team en tevredenheid met de baan.





Figuur 12: factoren van invloed op tevredenheid van medewerkers (Werkonderzoek 2019)

Ongewenst gedrag en discriminatie gaan dus samen met een lagere tevredenheid van medewerkers met hun baan, team en organisatie. Dat is heel goed te begrijpen: functioneren in een functie, team en organisatie waar je met een of meer vormen van ongewenst gedrag te maken hebt, is heel vervelend voor medewerkers: dat gaat ten koste van hun welzijn. Alleen om die reden al moeten werkgevers hun uiterste best doen om ongewenst gedrag zoveel mogelijk uit te bannen. Maar de redenering gaat nog verder: een lagere tevredenheid van medewerkers heeft ook invloed op de prestaties van de organisatie. De tevredenheid van medewerkers hangt volgens verschillende wetenschappelijke onderzoeken samen met betere organisatieprestaties. Zo is baantevredenheid positief gerelateerd aan individuele prestaties (Spector 1997; Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001)¹⁵, klanttevredenheid (Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt 2001)¹⁶ en organisatieprestaties (Harter, Schmidt & Hayes 2002¹⁷; Vermeeren, 2014¹⁸). Een lage(re) tevredenheid kan daarom in potentie ook leiden tot mindere organisatieprestaties en in het geval van publieke organisaties tot minder maatschappelijke impact. Ongewenst gedrag is dus niet alleen schadelijk voor het individu dat ermee te maken heeft, ook in het licht van de organisatieprestaties dient ongewenst gedrag voorkomen te worden.

5. Bekendheid met meldproces ongewenst gedrag

Uit het PER-onderzoek is naar voren gekomen dat ruim 77% van de medewerkers de vertrouwenspersoon binnen de organisatie weet te vinden en dat 27% van de medewerkers op de hoogte is van een vertrouwenspersoon buiten de organisatie. Dit betekent dat er nog een aanzienlijk deel van de rijksmedewerkers is, dat niet weet hoe zij in contact met een vertrouwenspersoon (intern of extern). Het zijn vooral de medewerkers in de salarisschalen 1 tot en met 9 die minder goed weten hoe zij de vertrouwenspersoon kunnen vinden in hun

¹⁵ Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁶ Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. 2001. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431–449.

¹⁷ Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). *Wellbeing at the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. In: C. L. Keyes & J.Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.

¹⁸ Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Doctoral thesis. Erasmus Universiteit Rotterdam.



organisatie. Het is onduidelijk wat dat betekent voor de kans dat iemand een melding doet van ongewenst gedrag (of andere schendingen).

Uit het PER-onderzoek blijkt verder dat 30% van de rijksmedewerkers aangeeft niet te weten waar men met een melding van ongewenst gedrag terecht kan. Een verdere analyse¹⁹ laat zien dat medewerkers in het domein Beleid significant minder vaak weten waar zij een melding moeten doen van ongewenst gedrag dan medewerkers in andere domeinen. Ook is te zien dat de groep medewerkers onder de 35 jaar minder goed weet waar zij een melding kunnen doen. Tot slot blijkt dat eerder ervaren ongewenst gedrag niet zozeer bijdraagt aan de kennis waar een melding gedaan kan worden. Wat wel bijdraagt aan die kennis, is een sociaal veilig werkklimaat. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die een hogere mate van een sociaal veilig werkklimaat ervaren, ook vaker weten waar zij een melding van ongewenst gedrag kunnen doen. Onderdeel van een sociaal veilig werkklimaat is wellicht dat er aandacht wordt besteed aan ongewenst gedrag en waar je terecht kunt als je ermee te maken krijgt.

Drie aandachtspunten als het gaat om de bekendheid met meldingen doen van ongewenst gedrag:

- Rijksmedewerkers uit het domein Beleid weten minder goed waar zij meldingen kunnen doen, dan medewerkers uit andere domeinen.
- Rijksmedewerkers jonger dan 35 jaar, weten minder goed waar zij meldingen kunnen doen, dan hun oudere collega's.
- Rijksmedewerkers werkzaam in een werkomgeving met een sociaal veilig werkklimaat, weten vaker waar zij terecht moeten voor meldingen dan rijksmedewerkers die in een omgeving werken met een minder hoge mate van een sociaal veilig werkklimaat.



6. Opinies over de aanpak van ongewenst gedrag

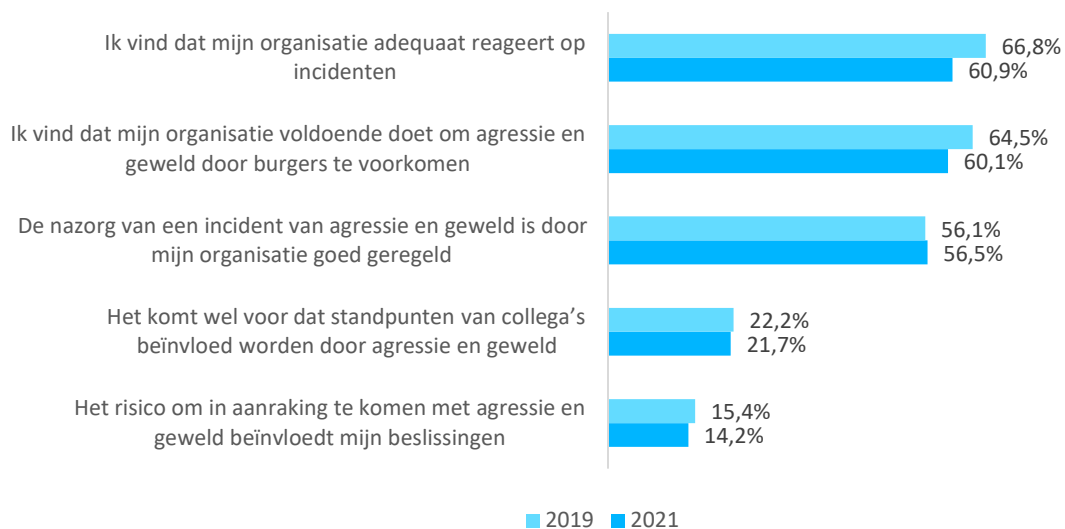
Uit voorgaande analyses blijkt dat ongeveer een kwart van alle medewerkers bij het Rijk te maken heeft (gehad) met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevenden. Daarnaast geeft ongeveer 9 procent aan gediscrimineerd te zijn op het werk. We zagen bovendien dat bepaalde groepen vaker te maken hebben met ongewenst gedrag, dat het werkklimaat en de kwaliteit van leidinggevenden samenhangen met deze vormen van gedrag, en dat er negatieve gevolgen zijn voor medewerkers en de organisatie. Om dit soort ongewenst gedrag

¹⁹ Dit is onderzocht door middel van een hiërarchische regressieanalyse, waarbij onderzocht is of het werkklimaat samenhangt met of men weet waar men meldingen kan doen. Er is gecontroleerd voor het domein waarin men werkt, leeftijd, schaal en (leidinggevende) functie.



tegen te gaan, is het beleid van de ministeries recent aangescherpt. Daarbij wordt onder meer ingezet op preventie en training, en op verbetering van het meldproces en de nazorg. De vraag is nu hoe medewerkers over het beleid van hun organisatie denken.

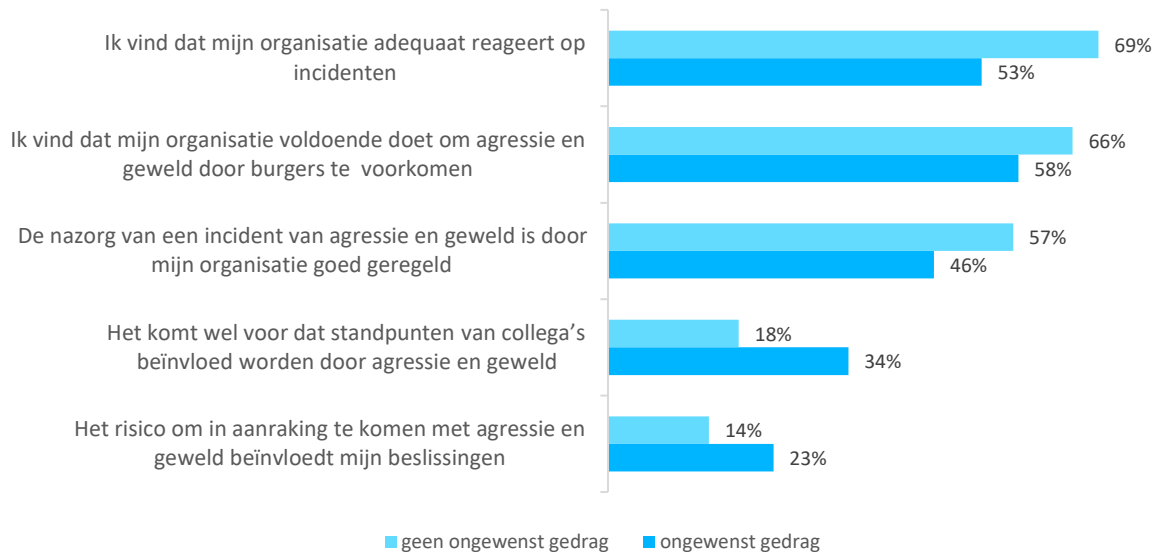
Uit het Werkonderzoek blijkt dat de meeste medewerkers positief oordelen over de aanpak van agressie en geweld door de eigen organisatie (zie figuur 13). Ongeveer twee derde van de medewerkers vindt dat de organisatie adequaat reageert op incidenten en een vergelijkbaar aandeel vindt dat de organisatie voldoende doet om agressie en geweld door burgers te voorkomen. Verder geeft 56 procent van de respondenten aan dat de nazorg goed geregeld is. Ondanks deze positieve signalen, geeft ongeveer één op de vijf ambtenaren aan dat agressie en geweld soms van invloed zijn op de standpunten van collega's, en één op de zeven dat het risico op agressie en geweld van invloed is op hun (eigen) beslissingen. De Personeelsenquête Rijk toont een vergelijkbaar beeld (zie figuur 13, meting 2021).



Figuur 13: opinies over de aanpak van ongewenst gedrag (%)

Uit nadere analyse blijkt dat de opinies over de aanpak van ongewenst gedrag sterk uiteenlopen tussen medewerkers. Respondenten die te maken hebben gehad met ongewenst gedrag beoordelen de aanpak minder positief dan degenen die daar niet mee te maken hebben gehad, en ook zijn zij minder te spreken over de nazorg (zie figuur 14). Het risico op agressie en geweld heeft bij hen bovendien meer invloed op hun beslissingen. Bijna een kwart van de medewerkers die met ongewenst gedrag te maken had, geeft aan dat hun beslissingen beïnvloed worden. Dit betekent dat betrokken medewerkers zich niet vrij voelen om hun werk te kunnen doen.





Figuur 14: opinies over de aanpak en gevolgen van ongewenst gedrag (%)

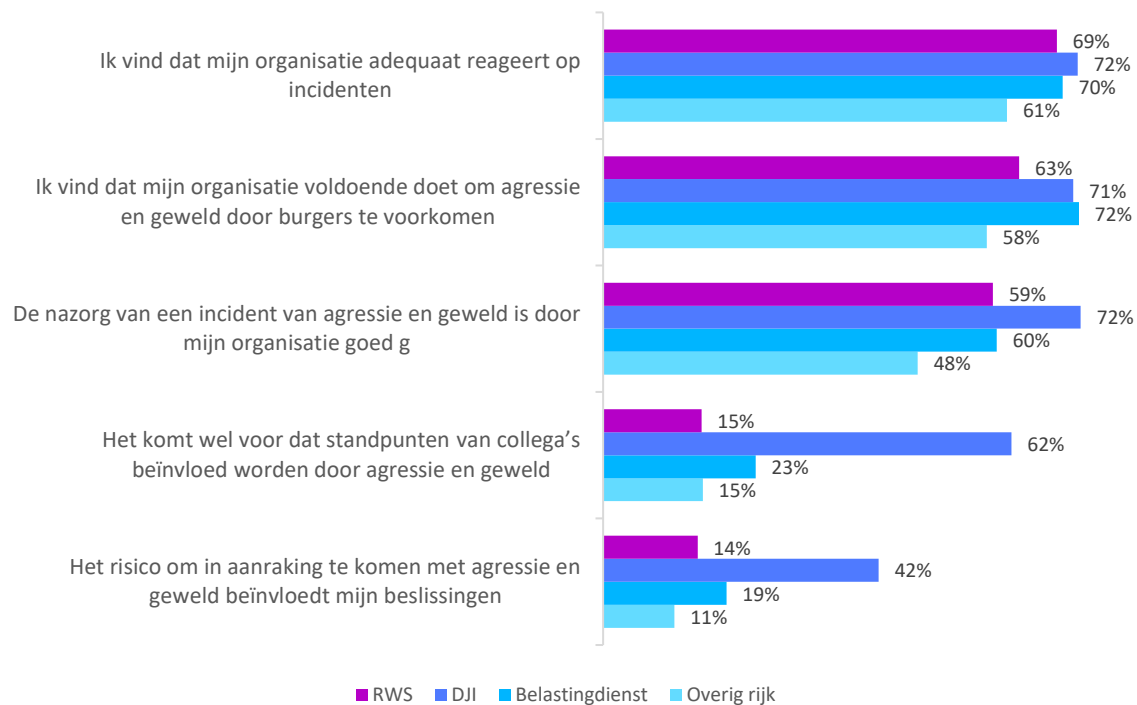
Regressieanalyses bevestigen het beeld dat medewerkers die te maken hebben gehad met ongewenst gedrag minder positief zijn over de *reactie van de organisatie op incidenten* en de *nazorg* daarvan. Bij het eerste gaat het vooral om pesten, intimidatie en discriminatie, en bij de nazorg om verbale agressie en discriminatie. Medewerkers die hiermee te maken hebben gehad, vinden de reactie van de organisatie op incidenten minder adequaat en de nazorg ook relatief minder goed geregeld. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals de *functie* en het *type organisatie*:

- Medewerkers met een **contactberoep** zijn positiever in hun oordeel over de reactie van de organisatie, dan medewerkers die niet of nauwelijks contact hebben met burgers/klanten, en hetzelfde geldt voor de nazorg;
- Medewerkers van de drie **grote uitvoeringsorganisaties** zijn positiever over de reactie van de organisatie en de nazorg, dan medewerkers die bij een ander Rijksonderdeel werken, en
- Medewerkers met een **uitvoerende functie** of een functie in de **bedrijfsvoering** of het **toezicht** beoordelen de reactie van de organisatie en de nazorg positiever dan medewerkers met een andere functie.

Kijken we naar het effect van ongewenst gedrag op het handelen van medewerkers, dan blijken vooral intimidatie en lichamelijk geweld van invloed te zijn. Medewerkers die hiermee te maken hebben gehad, geven vaker aan dat dit hun beslissingen beïnvloedt dan medewerkers die daar niet mee te maken hebben gehad. Los hiervan blijkt dat het risico om in aanraking te komen met agressie en geweld meer effect heeft op de beslissingen van medewerkers met een uitvoerende functie of een functie in het toezicht dan die van medewerkers met een beleids- of adviesfunctie. Dit betekent dat de eerstgenoemde groep (uitvoering, toezicht) zich meer geremd voelt in z'n handelen dan de tweede. Hetzelfde effect zien we bij de drie grote uitvoeringsorganisaties (BEL, DJI, RWS). Het risico op agressie en geweld heeft meer invloed op de beslissingen van medewerkers bij deze organisaties dan op die bij



andere organisaties. Vooral bij DJI is het effect groot²⁰. Dit betekent dat de medewerkers zich daar niet altijd vrij voelen om hun werk te doen. Figuur 15 illustreert dit.



Figuur 15: opinies over de aanpak en gevolgen van ongewenst gedrag, naar organisatietype (%)

Wanneer we alle onderzoeksresultaten overzien, ontstaat een gemêleerd beeld van het risico op ongewenst gedrag en de aanpak daarvan. Daarbij valt op dat de kans op ongewenst gedrag in de uitvoering relatief groot is, maar de aanpak van incidenten en de nazorg daar ook beter wordt beoordeeld. Dit geldt voor DJI, maar ook voor medewerkers in andere uitvoeringsorganisaties.

7. Lessen en aanbevelingen

In deze laatste paragraaf vatten we de bevindingen kort samen en proberen op basis daarvan lessen en aanbevelingen voor beleid te distilleren.

We hebben ons in deze notitie gericht op ongewenst gedrag binnen de organisatie. Externen vertonen weliswaar vaker ongewenst gedrag, maar de impact is veel groter als collega's of leidinggevenden ongewenst gedrag vertonen. Onder ongewenst gedrag verstaan we onder meer pesten, intimidatie, fysieke agressie, ongewenste seksuele aandacht en discriminatie. De cijfers laten zien dat ongewenst gedrag tussen 2019 en 2021 min of meer gelijk bleef en in sommige gevallen licht steeg. Niet iedereen is even vaak slachtoffer van dit gedrag: vrouwen hebben (veel) vaker te maken met ongewenst gedrag dan mannen en dat geldt ook voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en in iets mindere mate voor ouderen. Daarnaast zien we dat er specifieke onderdelen en functies binnen de rijksdienst zijn waar ongewenst gedrag vaker voorkomt: dat geldt voor medewerkers die in de uitvoering en bedrijfsvoering werken (functies zowel als organisatieonderdelen). Voor medewerkers in de

²⁰ Van de medewerkers bij DJI geeft 37% aan dat het risico op agressie en geweld van invloed is op hun beslissingen en 59% dat het wel voorkomt dat standpunten van collega's worden beïnvloed worden door agressie en geweld.



uitvoering gaat het dan vooral om pesten en seksueel ongewenst gedrag, en voor medewerkers in de bedrijfsvoering om pesten, intimidatie en verbale agressie. In het totaal heeft ongeveer een kwart van de medewerkers in de onderzoeksperiode ongewenst gedrag meegemaakt, regelmatig ook een combinatie van verschillende vormen van ongewenst gedrag.

7.1. Urgentie wordt onderkend, meer focus is nodig

De noodzaak om de verschillende vormen van ongewenst gedrag aan te pakken is duidelijk. Het gedrag is in zichzelf verwerpelijk en de impact op degenen die met dit soort gedrag te maken hebben is groot. We zien dat de tevredenheid (baan, team, organisatie) van medewerkers die ongewenst gedrag meemaken duidelijk lager is. En we weten dat een lagere tevredenheid ten koste gaat van individuele prestaties, klanttevredenheid en organisatieprestaties.

Het kabinet maakt werk van het bestrijden van ongewenst gedrag: er is een Nationaal coördinator aangesteld voor de aanpak van ongewenst seksueel gedrag en in 2021 ook een coördinator voor de bestrijding van discriminatie. Dat zijn belangrijke signalen. Wij denken dat de analyses in dit stuk een verdere aanscherping van het beleid mogelijk maken, bijvoorbeeld door de focus te richten op die groepen die een groter risico lopen op ongewenst gedrag, op preventie en integraliteit en op de factoren die ongewenst gedrag mogelijk maken.

7.2. Aandacht voor preventie en een integrale aanpak

Op dit moment is het beleid vooral gericht op verbetering van het meldproces en de nazorg. Het gaat om curatief beleid gericht op de aanpak van incidenten. Een opmerkelijke uitkomst van het onderzoek is dat medewerkers in de uitvoering en bedrijfsvoering die met ongewenst gedrag te maken kregen, de nazorg positief beoordelen. Dat beeld zien we bijvoorbeeld bij DJI: de medewerkers lopen meer kans op ongewenst gedrag van collega's of leidinggevend en discriminatie en tegelijkertijd beoordelen zij de reactie van de organisatie op incidenten en de nazorg positiever dan elders het geval is. Dit betekent dat een verhoogd risico en een adequate aanpak in de beleving van medewerkers samen kunnen gaan. De focus in het beleid zou daarom wellicht meer op de preventie gericht moeten worden. Inzetten op preventie van ongewenst gedrag kan bestaan uit het bespreken van verschillende vormen van ongewenst gedrag, aandacht besteden aan grenzen - wat kan er wel, wat kan er niet (dilemmatraining) – en hoe te reageren als grenzen overschreden worden.

Nog een reden om meer aan preventie te doen, is dat uit het onderzoek blijkt dat de meeste medewerkers weten waar zij met een melding van ongewenst gedrag terecht kunnen en dat ruim driekwart ook bekend is met de vertrouwenspersoon binnen de organisatie. Onder jonge medewerkers en medewerkers in het beleidsdomein is de bekendheid het geringst. De communicatie over het meldproces zou zich dan ook vooral op die groepen moeten richten. Uit het onderzoek blijkt ook dat medewerkers regelmatig met meerdere vormen van ongewenst gedrag te maken krijgen. Zo hebben medewerkers die gediscrimineerd worden ook frequent te maken met pestgedrag, intimidatie en verbale agressie. Dit betekent dat pesten, intimidatie en discriminatie géén onafhankelijke fenomenen zijn. Een integrale aanpak is daarom aan te bevelen.



7.3. Aandacht voor het werkklimaat en de stijl van leidinggeven is nodig

Wij pleiten voor beleid gericht op specifieke risicogroepen die vaker te maken hebben met ongewenst gedrag, dat wil zeggen: op vrouwen, medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en op medewerkers in de uitvoering en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is het van groot belang om ook de omstandigheden waaronder ongewenst gedrag kan ontstaan, mee te nemen in het beleid. In de verdiepende analyses troffen twee duidelijke elementen aan die samenhangen met sociale veiligheid en leiderschap.

Een *veilig werkklimaat* vermindert de kans op ongewenst gedrag en discriminatie. Het gaat dan om een klimaat waarin medewerkers zich vrij voelen om lastige kwesties naar voren te brengen en waarin ze niet bang hoeven zijn om fouten te maken. Het stimuleren van een dergelijke cultuur zou onderdeel moeten zijn van een het beleid om ongewenst gedrag tegen te gaan.

Medewerkers die hun leidinggevende als zwak beoordelen hebben significant meer kans op ongewenst gedrag dan medewerkers die hun leidinggevende gemiddeld of positief beoordelen. Het gaat daarbij om leidinggevendenden die laag scoren op het terrein van *transformationeel leiderschap*. Het bevorderen van de kernkwaliteiten die bij deze vorm van leiderschap horen moet eveneens onderdeel zijn van het beleid om ongewenst gedrag te verminderen. Leidinggevendenden moeten gestimuleerd worden om goed voorbeeldgedrag te vertonen, samenwerking te bevorderen en rekening te houden met individuele behoeften en wensen van medewerkers. Dit soort gedrag zou een criterium moeten zijn in het selecteren, beoordelen en bevorderen van leidinggevendenden. Als een leidinggevende, ondanks interventies in de vorm van gesprekken en trainingen, op dit vlak geen progressie vertoont, dan zou de betreffende persoon van zijn of haar leidinggevende taken ontheven moeten worden en een andere rol - binnen of buiten de eigen organisatie - moeten krijgen.

