

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Deze rapportage gaat over PICO: Participatieve Interventie op Cultuur en Ongewenste omgangsvormen.

In 2018 is TNO gestart met de ontwikkeling van PICO, de implementatie ervan binnen verschillende pilotorganisaties en het onderzoek naar de effectiviteit. Helaas maakte de COVID-19 pandemie de implementatie van de interventie bij de pilotorganisaties, en hiermee het wetenschappelijk onderzoek, onmogelijk. De pilot is daarom meerdere malen uitgesteld. Bij gebrek aan perspectief voor herstart is begin 2021 besloten de pilot (en daarmee het onderzoek) vroegtijdig af te ronden.

Deze rapportage bevat een beschrijving van de PICO interventie, het onderzoeksdesign, de ervaringen die zijn opgedaan bij de pilot met PICO en conclusies en aanbevelingen die we op basis daarvan kunnen doen.

De rapportage bevat de volgende hoofdstukken:

DE ACHTERGROND
VAN HET PROJECT

Hier leest u over de aanleiding voor het ontwikkelen van PICO en het opzetten van een pilot met PICO binnen verschillende pilot organisaties.

PICO

Hier leest u meer over de ontwikkeling en vindt u een beschrijving van de PICO interventie.

HET
ONDERZOEKSDSIGN

Hier vindt u een beschrijving van het onderzoeksdesign om de effectiviteit en doelmatigheid van PICO vast te stellen.

DE UITVOERING
VAN DE PILOT

Hier leest u over de ervaringen die opgedaan zijn met PICO binnen de pilot organisaties (tot de vroegtijdige afronding van de pilot begin 2021).

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Hier leest u meer over de geleerde lessen. Ook vindt u hier praktische handvatten voor de aanpak van pesten in organisaties.

Management samenvatting ▶

Hier vindt u een samenvatting van de aanleiding, een beknopte beschrijving van PICO, de geleerde lessen en de conclusies.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Aanleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond van de ontwikkeling van PICO en de start van de PICO-pilot.

Achtereenvolgens wordt de **aanleiding** beschreven, de redenen waarom er behoefte was aan de **ontwikkeling van een nieuwe interventie**, en het **uitvoeren van een pilot met deze interventie**.

Ontwikkeling van een nieuwe interventie

Uitvoering pilot met de interventie

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

▶ Aanleiding

Ontwikkeling van
een nieuwe interventie

Uitvoering pilot met
de interventie

AANLEIDING

Ruim 13% van de werknemers in Nederland ervaart ongewenst gedrag vanuit zijn of haar leidinggevende of collega's (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2020) ¹. In bijna de helft van de gevallen gaat dit om pesten (NEA 2020). Dit kan resulteren in burn-outklachten en (langdurig) verzuim, wat persoonlijk leed veroorzaakt en (organisatorische en maatschappelijke) kosten met zich meebrengt. Zo verzuimen werknemers die interne ongewenste omgangsvormen ervaren gemiddeld 7 dagen extra per jaar (NEA 2018).

In september 2016 kondigde de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een pakket aan maatregelen tegen pesten aan, dat zich onder andere richtte op het inspecteren van organisaties op ongewenste omgangsvormen door Inspectie SZW (ISZW). In dat kader is in 2017 verkend of het mogelijk is om bij bedrijven waar de werkgever niet goed weet wat te doen om ongewenste omgangsvormen aan te pakken, een nieuwe interventie toe te passen die gericht is op de aanpak van de achterliggende oorzaken. De resultaten van deze verkenning zijn beschreven in het eindrapport 'Verkenning cultuur- en gedragsinterventie Inspectie SZW' ² (lees [hier](#) ▶ meer over de verkenning). Hieruit blijkt dat juridische kaders voldoende ruimte bieden voor een dergelijke interventie, op voorwaarde dat de interventie aansluit bij de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening. Op dit moment bestaat er in Nederland nog geen cultuur- en gedragsinterventie die aan deze eisen voldoet. De verkenning biedt echter wel handvatten voor de ontwikkeling van een nieuwe interventie gericht op het verbeteren van omgangsvormen op het werk.

**Ga door naar:
de ontwikkeling
van een nieuwe
interventie ▶▶**

VERKENNING CULTUUR- EN GEDRAGSINTERVENTIE INSPECTIE SZW

In september 2016 kondigde de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een pakket aan maatregelen tegen pesten aan, als onderdeel van zijn meerjarige aanpak psychosociale arbeidsbelasting. Dit pakket aan maatregelen richtte zich op drie speerpunten:

1. stimuleren en faciliteren dat bedrijven preventieve maatregelen tegen ongewenst gedrag nemen,
2. bevorderen dat werknemers bij iemand terecht kunnen wanneer zij zich onveilig voelen, en
3. inspecteren op ongewenste omgangsvormen door Inspectie SZW (ISZW).

In het kader van het derde speerpunt, heeft de minister samen met de Inspectie SZW in 2017 verkend of een pilot mogelijk is om bij bedrijven waar de werkgever niet goed weet wat te doen om ongewenste omgangsvormen aan te pakken, een nieuwe interventie toe te passen die gericht is op de aanpak van de achterliggende oorzaken. Deze verkenning is uitgevoerd onder leiding van Tien organisatieadvies en de resultaten zijn beschreven in het eindrapport 'Verkenning cultuur- en gedragsinterventie Inspectie SZW' ².

DE CONCLUSIE VAN HET RAPPORT LUIDT:

- 'Bestaande juridische kaders bieden voldoende ruimte voor een nieuwe interventie op organisatiecultuur en -gedrag en voor een pilot met een nieuwe interventie'. ISZW kan deze interventie opleggen aan organisaties waar risicofactoren voor ongewenst gedrag zijn geconstateerd. Voorwaarde voor handhaving met de beoogde interventie is echter dat deze aansluit bij de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening.
- Op dit moment bestaat er in Nederland nog geen interventie die al voldoet aan de gestelde eisen (wetenschappelijke effectiviteit aangetoond en professionele steun). Er zijn wel enkele wetenschappelijk onderbouwde interventies beschikbaar voor het verbeteren van omgangsvormen en/of tegengaan van pesten ².

KADER SLUITEN ✕

Op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met wetenschappers, bedrijven, professionele dienstverleners en brancheorganisaties, biedt de verkenning handvatten voor de ontwikkeling van een interventie gericht op het verbeteren van omgangsvormen, waaronder pesten op het werk. De auteurs suggereren om drie bestaande interventies te combineren, te weten CREW, KiVa Antipestprogramma, en de Aanpak Organisatieklimaat van Stichting IZZ. Geen van deze interventies richtte zich specifiek op pesten op de werkvloer, maar deze interventies bleken in wetenschappelijk onderzoek effectief in het verbeteren van omgangsvormen (in brede zin), voor verschillende doelgroepen (verplegers in een Amerikaans veteranenhospitaal, basisschoolleerlingen, zorgmedewerkers). De interventies hebben vijf kenmerken gemeen die als basis zouden moeten dienen voor een nieuw te ontwikkelen interventie voor de Nederlandse context, namelijk:

1. gerichtheid op bewustwording en ontwikkeling van positieve groepsnormen;
2. gerichtheid op verschillende niveaus in de organisatie;
3. een kern die bestaat uit het stimuleren en ondersteunen van een dialoog tussen groepsleden over groeps- en omgangsnormen en de vooronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen;
4. een vaste processtructuur met een vast aantal processtappen;
5. ondersteuning door interne en externe deskundigen.

Daarnaast is het belangrijk dat de interventie ‘wetenschappelijk bewezen effectief is, haalbaar en redelijk is voor een organisatie en ondersteund kan worden door professionele dienstverlening’ ².

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Aanleiding

▶ Ontwikkeling van een nieuwe interventie

Uitvoering pilot met de interventie

ONTWIKKELING VAN EEN NIEUWE INTERVENTIE

Uit de **verkenning** ▶ blijkt dat er enkele wetenschappelijk onderbouwde interventies beschikbaar zijn, die weliswaar niet één op één geschikt lijken voor het gestelde doel (niet specifiek gericht op pesten/ gericht op andere doelgroep: leerlingen in plaats van werknemers/ zeer specifieke sector), maar die als basis kunnen dienen voor de nieuw te ontwikkelen interventie. Deze interventies hebben een aantal kenmerken gemeen die centraal dienen te staan bij de nieuw te ontwikkelen interventie, namelijk:

1. gerichtheid op bewustwording en ontwikkeling van positieve groepsnormen;
2. gerichtheid op verschillende niveaus in de organisatie;
3. een kern die bestaat uit het stimuleren en ondersteunen van een dialoog tussen groepsleden over groeps- en omgangsnormen en de vooronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen;
4. een vaste processtructuur met een vast aantal processtappen;
5. ondersteuning door interne en externe deskundigen.

Daarnaast is het belangrijk dat de interventie ‘wetenschappelijk bewezen effectief is, haalbaar en redelijk is voor een organisatie en ondersteund kan worden door professionele dienstverlening’ ².

**Ga door naar:
de uitvoering van
de pilot met de
interventie ▶▶**

VERKENNING CULTUUR- EN GEDRAGSINTERVENTIE INSPECTIE SZW

In september 2016 kondigde de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een pakket aan maatregelen tegen pesten aan, als onderdeel van zijn meerjarige aanpak psychosociale arbeidsbelasting. Dit pakket aan maatregelen richtte zich op drie speerpunten:

1. stimuleren en faciliteren dat bedrijven preventieve maatregelen tegen ongewenst gedrag nemen,
2. bevorderen dat werknemers bij iemand terecht kunnen wanneer zij zich onveilig voelen, en
3. inspecteren op ongewenste omgangsvormen door Inspectie SZW (ISZW).

In het kader van het derde speerpunt, heeft de minister samen met de Inspectie SZW in 2017 verkend of een pilot mogelijk is om bij bedrijven waar de werkgever niet goed weet wat te doen om ongewenste omgangsvormen aan te pakken, een nieuwe interventie toe te passen die gericht is op de aanpak van de achterliggende oorzaken. Deze verkenning is uitgevoerd onder leiding van Tien organisatieadvies en de resultaten zijn beschreven in het eindrapport 'Verkenning cultuur- en gedragsinterventie Inspectie SZW' ².

DE CONCLUSIE VAN HET RAPPORT LUIDT:

- 'Bestaande juridische kaders bieden voldoende ruimte voor een nieuwe interventie op organisatiecultuur en -gedrag en voor een pilot met een nieuwe interventie'. ISZW kan deze interventie opleggen aan organisaties waar risicofactoren voor ongewenst gedrag zijn geconstateerd. Voorwaarde voor handhaving met de beoogde interventie is echter dat deze aansluit bij de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening.
- Op dit moment bestaat er in Nederland nog geen interventie die al voldoet aan de gestelde eisen (wetenschappelijke effectiviteit aangetoond en professionele steun). Er zijn wel enkele wetenschappelijk onderbouwde interventies beschikbaar voor het verbeteren van omgangsvormen en/of tegengaan van pesten ².

KADER SLUITEN ✕

Op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met wetenschappers, bedrijven, professionele dienstverleners en brancheorganisaties, biedt de verkenning handvatten voor de ontwikkeling van een interventie gericht op het verbeteren van omgangsvormen, waaronder pesten op het werk. De auteurs suggereren om drie bestaande interventies te combineren, te weten CREW, KiVa Antipestprogramma, en de Aanpak Organisatieklimaat van Stichting IZZ. Geen van deze interventies richtte zich specifiek op pesten op de werkvloer, maar deze interventies bleken in wetenschappelijk onderzoek effectief in het verbeteren van omgangsvormen (in brede zin), voor verschillende doelgroepen (verplegers in een Amerikaans veteranenhospitaal, basisschoolleerlingen, zorgmedewerkers). De interventies hebben vijf kenmerken gemeen die als basis zouden moeten dienen voor een nieuw te ontwikkelen interventie voor de Nederlandse context, namelijk:

1. gerichtheid op bewustwording en ontwikkeling van positieve groepsnormen;
2. gerichtheid op verschillende niveaus in de organisatie;
3. een kern die bestaat uit het stimuleren en ondersteunen van een dialoog tussen groepsleden over groeps- en omgangsnormen en de vooronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen;
4. een vaste processtructuur met een vast aantal processtappen;
5. ondersteuning door interne en externe deskundigen.

Daarnaast is het belangrijk dat de interventie ‘wetenschappelijk bewezen effectief is, haalbaar en redelijk is voor een organisatie en ondersteund kan worden door professionele dienstverlening’ ².

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Aanleiding

Ontwikkeling van
een nieuwe interventie

▶ Uitvoering pilot met
de interventie

UITVOERING PILOT MET DE INTERVENTIE

De auteurs van de verkenning ² suggereren dat SZW en ISZW een pilot uitvoeren op organisatieniveau, in samenwerking met bedrijven en andere instellingen, wetenschappers, professioneel dienstverleners en brancheorganisaties. De interventie dient samen met deze groepen te worden ontwikkeld, zodat zij de stand der wetenschap en techniek reflecteert. Dit is belangrijk omdat ISZW de interventie uiteindelijk in de handhaving wenst in te zetten.

Geadviseerd wordt om actieonderzoek als methode te hanteren. Dit is een manier van onderzoek waarin ontwikkelen en interveniëren volgens een iteratief proces verloopt.

Op basis van de verkenning heeft de Inspectie SZW in samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) TNO in 2018 de opdracht gegeven tot:

1. Het ontwikkelen van een wetenschappelijk effectieve interventie gericht op risicofactoren voor pesten op het werk
2. Het implementeren van de interventie bij pilotorganisaties
3. Het evalueren van de effectiviteit van de interventie

In 2018 is TNO gestart met de ontwikkeling van de interventie (PICO), en de implementatie ervan binnen verschillende pilotorganisaties. Helaas maakte de COVID-19 pandemie de implementatie van de interventie bij de pilotorganisaties, en hiermee het wetenschappelijk onderzoek, onmogelijk. De pilot is daarom meerdere malen uitgesteld. Bij gebrek aan perspectief voor herstart is begin 2021 besloten de pilot vroegtijdig af te ronden.

Ga door naar:
PICO >>

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van PICO. Er wordt beschreven wie er **betrokken** waren bij de ontwikkeling van PICO, wat de **vereiste kenmerken** waren voor PICO en het **werkend mechanisme** waar PICO van uitgaat. Vervolgens wordt een **beschrijving** gegeven van PICO en wordt de **inhoud van de stappen** toegelicht.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

BETROKKENEN

Op basis van de verkenning heeft TNO samen met verschillende stakeholders PICO ontwikkeld. Bij de ontwikkeling van PICO waren de volgende stakeholders betrokken:

PROJECTGROEP

De projectgroep was verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering rondom de ontwikkeling van PICO, het onderzoeksdesign en de pilot, en bestond uit TNO (verantwoordelijk voor ontwikkeling en evaluatie van de interventie), SZW (verantwoordelijk voor aansluiting bij beleid), ISZW (verantwoordelijk voor aansluiting bij handhaving en toezicht), Tien organisatieadvies (verantwoordelijk voor procesbegeleiding tijdens voorbereiding pilot), Capgemini (verantwoordelijk voor procesbegeleiding tijdens looptijd pilot).

DE KERNGROEP

De kerngroep bestond uit een beperkt aantal vertegenwoordigers uit de wetenschappelijke wereld, de professionele dienstverlening, relevante brancheorganisaties, ISZW en SZW. Deze kerngroep vervulde, onder voorzitterschap van ISZW, de rol van trekker en eigenaar in de uitvoering van de pilot. Met elkaar bepaalden deze partijen de aanpak en hun rol daarin. De kerngroep was mede-ontwikkelaar van de interventie en het onderzoeksdesign en bestond uit wetenschappers, adviseurs, professionele dienstverleners en specialisten PSA, namelijk: opeenvolgend Roos Schelvis, Lennart van der Zwaan en Maartje Bakhuys Roozeboom (TNO), Ronald Kielman (RUG/Stichting KiVa), Babette Bronkhorst (IZZ), Alie Kuiper (destijds werkzaam bij

1

2 ▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Betrokkenen

Bezemer, Kuiper & Schubad), en Sandra Roodenburg (kenniscentrum ISZW). Kerngroepleden zijn geen lid van de klankbordgroep en andersom.

Vereiste kenmerken
voor PICO

DE KLANKBORDGROEP

De klankbordgroep bestond uit 14 leden en kende een brede afvaardiging van wetenschappers, experts en professionele dienstverleners op het terrein van ongewenste omgangsvormen. De klankbordgroep had de taak om de interventie en het onderzoeksdesign te toetsen op consistentie met 1) uitgangspunten uit de verkenning en 2) wetenschappelijke en professionele inzichten op verwante terreinen. De klankbordgroep bevroeg de kerngroep kritisch op wat zij ontwikkelde.

Werkend mechanisme

PROFESSIONELE DIENSTVERLENERS

De professionele dienstverlening (lees: de begeleiding van PICO bij de pilot organisaties) was in handen van Gimd/Zorg van de Zaak (hierna: Gimd). Gimd is specialist op het gebied van bedrijfsmaatschappelijk werk en richt zich onder andere op psychosociale begeleiding van werknemers, teams en leidinggevenden.

Beschrijving van PICO

DEELNEMENDE ORGANISATIES

Organisaties die deelnamen aan de PICO-pilot hadden ook een stem in de ontwikkeling van de interventie. Het uitvoeren van de interventie in praktijk vereiste maatwerk en de opgedane ervaringen werden meegenomen in het ontwerp van de interventie.

Inhoud van de interventie

**Ga door naar: de
vereiste kenmerken
voor PICO >>**

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

▶ Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

VEREISTE KENMERKEN VOOR PICO

Op basis van de voorverkenning, een analyse van drie bestaande relevante interventies (de CREW-interventie, KiVa, en de IZZ-interventie, [lees hier meer ▶](#)), en gesprekken met wetenschappers, bedrijven en professionele dienstverleners zijn een aantal kenmerken geformuleerd waar de te ontwikkelen interventie aan moest voldoen:

- De interventie richt zich op bewustwording van groepsnormen, -waarden, -aannames en -vooronderstellingen ten aanzien van omgangsvormen en het positief bijstellen van deze norm.
- De kern van de interventie is gericht op het stimuleren, faciliteren en voeren van een dialoog binnen groepen op alle niveaus in de organisatie.
- De leiding van de organisatie doet mee aan de interventie, stelt capaciteit en budget beschikbaar en spreekt herhaaldelijk uit dat ze aandacht voor omgangsvormen belangrijk vindt.
- Het proces van de interventie ligt vast, maar de organisatie bepaalt zelf de inhoud en focus aan de hand van een nulmeting.
- De interventie heeft een vaste structuur, met vaste onderdelen in een vaste volgorde.
- Mensen uit de organisatie bepalen zelf (op participatieve wijze) focus, doel, omvang en werkvormen, waarbij gekozen kan worden uit een beschikbare set van varianten van werkvormen om groepsdialoog te voeren met taal en/of symboliek.
- De organisatie wordt bij de uitvoering ondersteund door externe experts met specifieke kennis van de interventie.

SAMENVATTING VAN DRIE BESTAANDE RELEVANTE AANPAKKEN DIE DE BASIS VORMDEN VOOR PICO

	KiVa: AANPAK PESTEN OP BASISCHOLEN	IZZ: AANPAK ORGANISATIEKLIMAAT BIJ ZORGORGANISATIES	CREW: CIVILITY, RESPECT AND ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE
Doel	<p>Leerkrachten en leerlingen hebben een antipesthouding. Deze positieve groepsnorm wordt bereikt door subdoelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leerlingen zover krijgen dat ze slachtoffer gaan steunen en proberen de pester te stimuleren om te stoppen. 2. Leerkrachten bepalen norm en stimuleren status en aanzien op basis van pro sociaal gedrag. 3. Leerlingen zien schadelijke gevolgen pesten. 4. Positief leiderschap door leerlingen meer beloofd dan pestgedrag. 5. Minder leerlingen versterken of assisteren pestgedrag, maar kiezen voor helpen slachtoffer 	<p>Doel: verbeteren organisatieklimaat op 3 thema's:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fysieke gezondheid en veiligheid 2. Psychosociale gezondheid en veiligheid 3. Randvoorwaarden voor gezondheid en veiligheid op de werkvloer 	<p>CREW richt zich op het tegengaan van een specifieke vorm van pesten, omschreven als 'uncivilised behaviour', om zo respectvol gedrag in de interactie tussen medewerkers te verbeteren</p>
Doelgroep	<p>Leerlingen groep 5 t/m 8 basisschool</p> <p>Training richt zich op leerkrachten groep 5 t/m 8, schoolleiders IB-ers en andere volwassenen die werken met doelgroep</p>	<p>Medewerkers zorginstelling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie • Lijnmanagers • Werknemers 	<p>Ontwikkeld voor Veterans Health Administration (zorginstellingen voor veteranen)</p>
Uitvoerders	<p>KiVa BV is verantwoordelijk voor praktische uitvoering en implementatie van KiVa op scholen. De aanpak op de school wordt gecoördineerd door KiVa-team, tenminste 3 getrainde volwassenen (niet directeur)</p>	<p>Per organisatie is er een projectmanager</p>	<p>Lokale coördinatoren voeren CREW uit en worden beschouwd als experts ten aanzien van de eigen organisatie. Ze krijgen ondersteuning van nationaal georganiseerde experts.</p>

	KiVa: AANPAK PESTEN OP BASISCHOLEN	IZZ: AANPAK ORGANISATIEKLIMAAT BIJ ZORGORGANISATIES	CREW: CIVILITY, RESPECT AND ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> Schoolbrede kick-off om team te informeren en activeren KiVa-posters in de school, pauzesurveillanten dragen KiVa-hesjes (zichtbaarheid herinnert aan KiVa-norm) Ouderavond om ouders te informeren Jaarlijks 10 KiVa-lessen (gegeven door leerkrachten): thema's als groepsdruk, communicatie, respect, etc; wordt gewerkt aan kennis, vaardigheden en houding, en geoefend met interactief computerspel Geïndiceerde curatieve interventies om pestincidenten op te lossen door KiVa-team op de school mbv screeningsformulier Steungroepaanpak: subgroep van leerlingen uit klas tijdelijk verantwoordelijk voor welzijn gepeste leerling, na week gemonitord. Indien geen verbetering dan voor pesters herstelaanpak waarin leerlingen obv KiVa-teamlid concreet plan schrijven om gedrag te veranderen. Halfjaarlijks vragenlijstonderzoek leerlingen Tweedaagse STARTtraining voorafgaand aan jaar dat het een KiVa-school wordt voor schoolleider, KiVa-tea, IB-er en leerkrachten die lessen gaan geven KiVa-conferencies: elke twee jaar worden scholen geïformeerd over pesten en tweemaal per jaar ervaringsbijeenkomsten met andere scholen (uitwisseling ervaringen) Scholen krijgen een KiVa begeleider die de training geeft en aanspreekpunt is voor vragen 	<p>De Aanpak Organisatieklimaat is een methodiek met drie activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gezond en veilig samenwerken: Medewerkers gaan samen in dialoog over gezondheidsthema's die spelen in het team. Dit doen ze door zich eerst individueel hierop voor te bereiden. Een peiling over de beleving van gezondheidsthema's biedt daar hulp bij. Vervolgens gaan ze over de uitslag hiervan met elkaar in gesprek tijdens een teambijeenkomst. Deze wordt geleid door een teamleider of in zelfsturende teams de themaverantwoordelijke medewerker. Doel is bereiken consensus over groepsnorm en gedrag tav gezondheid en veiligheid Gezond en veilig het team coachen: De teamleider of themaverantwoordelijke krijgt een coachingsessie (cursus transformationeel leiderschap). Doelen zijn de eigen vaardigheden, competenties en oplossingsgerichtheid op het gebied van gezond en veilig werken te vergroten én de dialoog in het team op gang te brengen. In gesprek met de bestuurder: Bestuurs- of directieleden komen langs op de werkvloer en gaan in gesprek met de teams over het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. 	<p>Geen vastomlijnd protocol! Kracht van de aanpak is:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proces georiënteerd Flexibiliteit Responsief Vanuit de client nadenken over organisatieverandering <p>De aanpak bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Training van lokale begeleiders en nulmeting om mate van 'civility' te meten Met projectgroep binnen organisatie focus aanpak vaststellen (wat is doel? Welke instrumenten en ondersteuning is nodig?) Keuze gebaseerd op nulmeting Dialoog met teams: gedurende 6 maanden wekelijks begeleide gesprekken Effectmeting op basis waarvan vervolg wordt bepaald

KADER SLUITEN X

	KiVa: AANPAK PESTEN OP BASISCHOLEN	IZZ: AANPAK ORGANISATIEKLIMAAT BIJ ZORGORGANISATIES	CREW: CIVILITY, RESPECT AND ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Handleiding voor leerkrachten met lesmateriaal en stappenplan voor steungroepaanpak • Gids voor ouders • Online tool voor afnemen vragenlijst bij kinderen • KiVA computerspel voor leerlingen • Hesjes voor surveillanten en posters voor in de school 	<p>Protocollen beschikbaar op website</p>	<p>Er is ondersteunend materiaal beschikbaar dat landelijk wordt ontwikkeld. De lokale coördinator kiest de materialen die passend zijn.</p>
Theorie/mechanisme	<ol style="list-style-type: none"> 1. De rolbenadering bij pesten; naast pesters en slachtoffers zijn er assistenten, versterkers, verdedigers en buitenstaanders die een rol in het groepsproces hebben. 2. De goede sociale positie die pesters vaak hebben; strategische pesters zijn meestal populaire en opvallende leerlingen die aanzien genieten (Salmivalli,2010). 3. Pesten pas kan stoppen als leerkrachten er daadkrachtig tegen optreden en de groepsnorm onder leerlingen verandert (we willen dat pesten stopt) waardoor de opbrengsten (zoals het verkrijgen van status) voor pesters verminderen en hun motivatie om te pesten afneemt. 	<p>Psychosocial safety climate (PSC-12 + 1 extra dimensie)</p> <p>Een gezond en veilig organisatieklimaat bestaat uit verschillende dimensies:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prioriteit voor gezond en veilig werken bij het topmanagement (bestuurders en directeuren); 2. Betrokkenheid van de teamleider / taakverantwoordelijke bij gezond en veilig werken; 3. Groepsnormen en –gedrag omtrent gezond en veilig werken binnen het team; 4. Communicatie over gezond en veilig werken; 5. Participatiemogelijkheden bij de verbetering van gezond en veilig werken. 	<p>Mechanisme is gebaseerd op klassieke client gerichte counselling. Het bieden van tijd, aandacht en steun vanuit de organisatie om de dialoog aan te gaan over beschaafd gedrag (civility) leidt tot organisatie veranderingen.</p> <p>CREW maakt gebruik van prototype model (using prototyping to facilitate organisational change: gedrag is gerelateerd aan context -> verander de context en zo verandert het gedrag).</p>
Uitkomstmaten	<p>Pesten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosociaal veiligheidsklimaat (psychosocial safety climate) • Veiligheidsgedrag • Attitude en acties van leidinggevenden (supervisor attitudes and actions) 	<p>Grijpt in op ‘normen voor respectvol gedrag’ (civility levels)</p>

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

▶ Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

- Facilitators van de groepsdialogen zijn mensen uit de eigen organisatie die worden ondersteund door externe begeleiders.
- In de werkvormen voor dialoog is aandacht voor groepsdynamiek, aannames over overeenkomsten en verschillen tussen groepen medewerkers, onderlinge afhankelijkheden, sanctioneren bij afwijken van de groepsnorm, verbondenheid en uniciteit.
- De interventie wordt periodiek herhaald.

Deze kenmerken vormden de basis van de eerste versie van de interventie waarvan de toepasbaarheid in de praktijk onderzocht wordt binnen verschillende pilotorganisaties.

Ga door naar:
het werkend
mechanisme ▶▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

▶ Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

WERKEND MECHANISME

De kern van de werkzame interventies waar PICO op gebaseerd is (IZZ, KiVa, CREW, [zie kader ▶](#)), is het vaststellen van de heersende en de gewenste normen en waarden en het bijstellen daarvan. Het werkzame mechanisme van PICO richt zich op de dialoog die leidt tot prioriteit vanuit het hoger management, betrokkenheid van de direct leidinggevende, veranderde groepsnormen en groepsgedrag in het team, communicatie binnen de organisatie en participatiemogelijkheden van medewerkers.

PICO richt zich specifiek op de voedingsbodem van ongewenst gedrag, die ontstaat door een gebrek aan bewustzijn, normen, cultuur en de aanwezigheid van risicofactoren binnen de organisatie. Het doel is om ongewenste omgangsvormen, waarvan pestgedrag één uiting is, op organisatieniveau te verminderen, door het stimuleren van de dialoog en het creëren van (een kader voor) sociale veiligheid.

Een hieraan gekoppeld doel is het verminderen van risicofactoren van ongewenste omgangsvormen.

[Op basis van onderzoek ▶](#) en aanbevelingen van verschillende experts zijn de volgende risicofactoren vastgesteld: rolonduidelijkheid, rolconflict, kwantitatieve taakeisen, (gebrek aan) sociale steun van leidinggevende, conflict (met collega's of met leidinggevende), omgang met conflicten (binnen het team) en groepsidentiteit.

SAMENVATTING VAN DRIE BESTAANDE RELEVANTE AANPAKKEN DIE DE BASIS VORMDEN VOOR PICO

	KiVa: AANPAK PESTEN OP BASISCHOLEN	IZZ: AANPAK ORGANISATIEKLIMAAT BIJ ZORGORGANISATIES	CREW: CIVILITY, RESPECT AND ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE
Doel	<p>Leerkrachten en leerlingen hebben een antipesthouding. Deze positieve groepsnorm wordt bereikt door subdoelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leerlingen zover krijgen dat ze slachtoffer gaan steunen en proberen de pester te stimuleren om te stoppen. 2. Leerkrachten bepalen norm en stimuleren status en aanzien op basis van pro sociaal gedrag. 3. Leerlingen zien schadelijke gevolgen pesten. 4. Positief leiderschap door leerlingen meer beloofd dan pestgedrag. 5. Minder leerlingen versterken of assisteren pestgedrag, maar kiezen voor helpen slachtoffer 	<p>Doel: verbeteren organisatieklimaat op 3 thema's:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fysieke gezondheid en veiligheid 2. Psychosociale gezondheid en veiligheid 3. Randvoorwaarden voor gezondheid en veiligheid op de werkvloer 	<p>CREW richt zich op het tegengaan van een specifieke vorm van pesten, omschreven als 'uncivilised behaviour', om zo respectvol gedrag in de interactie tussen medewerkers te verbeteren</p>
Doelgroep	<p>Leerlingen groep 5 t/m 8 basisschool</p> <p>Training richt zich op leerkrachten groep 5 t/m 8, schoolleiders IB-ers en andere volwassenen die werken met doelgroep</p>	<p>Medewerkers zorginstelling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie • Lijnmanagers • Werknemers 	<p>Ontwikkeld voor Veterans Health Administration (zorginstellingen voor veteranen)</p>
Uitvoerders	<p>KiVa BV is verantwoordelijk voor praktische uitvoering en implementatie van KiVa op scholen. De aanpak op de school wordt gecoördineerd door KiVa-team, tenminste 3 getrainde volwassenen (niet directeur)</p>	<p>Per organisatie is er een projectmanager</p>	<p>Lokale coördinatoren voeren CREW uit en worden beschouwd als experts ten aanzien van de eigen organisatie. Ze krijgen ondersteuning van nationaal georganiseerde experts.</p>

	KiVa: AANPAK PESTEN OP BASISCHOLEN	IZZ: AANPAK ORGANISATIEKLIMAAT BIJ ZORGORGANISATIES	CREW: CIVILITY, RESPECT AND ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> Schoolbrede kick-off om team te informeren en activeren KiVa-posters in de school, pauzesurveillanten dragen KiVa-hesjes (zichtbaarheid herinnert aan KiVa-norm) Ouderavond om ouders te informeren Jaarlijks 10 KiVa-lessen (gegeven door leerkrachten): thema's als groepsdruk, communicatie, respect, etc; wordt gewerkt aan kennis, vaardigheden en houding, en geoefend met interactief computerspel Geïndiceerde curatieve interventies om pestincidenten op te lossen door KiVa-team op de school mbv screeningsformulier Steungroepaanpak: subgroep van leerlingen uit klas tijdelijk verantwoordelijk voor welzijn gepeste leerling, na week gemonitord. Indien geen verbetering dan voor pesters herstelaanpak waarin leerlingen obv KiVa-teamlid concreet plan schrijven om gedrag te veranderen. Halfjaarlijks vragenlijstonderzoek leerlingen Tweedaagse STARTtraining voorafgaand aan jaar dat het een KiVa-school wordt voor schoolleider, KiVa-tea, IB-er en leerkrachten die lessen gaan geven KiVa-conferencies: elke twee jaar worden scholen geïformeerd over pesten en tweemaal per jaar ervaringsbijeenkomsten met andere scholen (uitwisseling ervaringen) Scholen krijgen een KiVa begeleider die de training geeft en aanspreekpunt is voor vragen 	<p>De Aanpak Organiseatieklimaat is een methodiek met drie activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gezond en veilig samenwerken: Medewerkers gaan samen in dialoog over gezondheidsthema's die spelen in het team. Dit doen ze door zich eerst individueel hierop voor te bereiden. Een peiling over de beleving van gezondheidsthema's biedt daar hulp bij. Vervolgens gaan ze over de uitslag hiervan met elkaar in gesprek tijdens een teambijeenkomst. Deze wordt geleid door een teamleider of in zelfsturende teams de themaverantwoordelijke medewerker. Doel is bereiken consensus over groepsnorm en gedrag tav gezondheid en veiligheid Gezond en veilig het team coachen: De teamleider of themaverantwoordelijke krijgt een coachingsessie (cursus transformationeel leiderschap). Doelen zijn de eigen vaardigheden, competenties en oplossingsgerichtheid op het gebied van gezond en veilig werken te vergroten én de dialoog in het team op gang te brengen. In gesprek met de bestuurder: Bestuurs- of directieleden komen langs op de werkvloer en gaan in gesprek met de teams over het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. 	<p>Geen vastomlijnd protocol! Kracht van de aanpak is:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proces georiënteerd Flexibiliteit Responsief Vanuit de client nadenken over organisatieverandering <p>De aanpak bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Training van lokale begeleiders en nulmeting om mate van 'civility' te meten Met projectgroep binnen organisatie focus aanpak vaststellen (wat is doel? Welke instrumenten en ondersteuning is nodig?) Keuze gebaseerd op nulmeting Dialoog met teams: gedurende 6 maanden wekelijks begeleide gesprekken Effectmeting op basis waarvan vervolg wordt bepaald

KADER SLUITEN ✕

	KiVa: AANPAK PESTEN OP BASISCHOLEN	IZZ: AANPAK ORGANISATIEKLIMAAT BIJ ZORGORGANISATIES	CREW: CIVILITY, RESPECT AND ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE
Materiaal	<ul style="list-style-type: none"> • Handleiding voor leerkrachten met lesmateriaal en stappenplan voor steungroepaanpak • Gids voor ouders • Online tool voor afnemen vragenlijst bij kinderen • KiVA computerspel voor leerlingen • Hesjes voor surveillanten en posters voor in de school 	<p>Protocollen beschikbaar op website</p>	<p>Er is ondersteunend materiaal beschikbaar dat landelijk wordt ontwikkeld. De lokale coördinator kiest de materialen die passend zijn.</p>
Theorie/mechanisme	<ol style="list-style-type: none"> 1. De rolbenadering bij pesten; naast pesters en slachtoffers zijn er assistenten, versterkers, verdedigers en buitenstaanders die een rol in het groepsproces hebben. 2. De goede sociale positie die pesters vaak hebben; strategische pesters zijn meestal populaire en opvallende leerlingen die aanzien genieten (Salmivalli,2010). 3. Pesten pas kan stoppen als leerkrachten er daadkrachtig tegen optreden en de groepsnorm onder leerlingen verandert (we willen dat pesten stopt) waardoor de opbrengsten (zoals het verkrijgen van status) voor pesters verminderen en hun motivatie om te pesten afneemt. 	<p>Psychosocial safety climate (PSC-12 + 1 extra dimensie)</p> <p>Een gezond en veilig organisatieklimaat bestaat uit verschillende dimensies:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prioriteit voor gezond en veilig werken bij het topmanagement (bestuurders en directeuren); 2. Betrokkenheid van de teamleider / taakverantwoordelijke bij gezond en veilig werken; 3. Groepsnormen en –gedrag omtrent gezond en veilig werken binnen het team; 4. Communicatie over gezond en veilig werken; 5. Participatiemogelijkheden bij de verbetering van gezond en veilig werken. 	<p>Mechanisme is gebaseerd op klassieke client gerichte counselling. Het bieden van tijd, aandacht en steun vanuit de organisatie om de dialoog aan te gaan over beschaafd gedrag (civility) leidt tot organisatie veranderingen.</p> <p>CREW maakt gebruik van prototype model (using prototyping to facilitate organisational change: gedrag is gerelateerd aan context -> verander de context en zo verandert het gedrag).</p>
Uitkomstmaten	<p>Pesten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosociaal veiligheidsklimaat (psychosocial safety climate) • Veiligheidsgedrag • Attitude en acties van leidinggevenden (supervisor attitudes and actions) 	<p>Grijpt in op ‘normen voor respectvol gedrag’ (civility levels)</p>

ONDERZOEK NAAR RISICOFACTOREN VAN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

Waar mensen samenwerken, kunnen ongewenste omgangsvormen voorkomen. Ongewenst gedrag kent verschillende verschijningsvormen, in dit onderzoek onderscheiden we de volgende vormen, dit zijn tevens de belangrijkste uitkomstmaten: pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie, groepsnormen en psychologische veiligheid.

Uit de literatuur komen verschillende risicofactoren naar voren die samenhangen met het vóórkomen van ongewenst gedrag op het werk, met name pesten. Daarnaast zijn er verschillende risicofactoren die door experts in het veld worden aangedragen als onmisbaar bij het interveniëren op (ongewenst) gedrag.

Uit onderzoek van Van den Brande en collega's (2016) ³ blijkt onder andere dat rolonduidelijkheid, rolconflict, (kwantitatieve) taakeisen en het ontbreken van sociale steun van de leidinggevende belangrijke risicofactoren zijn voor pesten op het werk. Daarnaast zijn, op basis van aanbevelingen van verschillende experts in de wetenschap en de praktijk, de factoren conflict (met collega's of met de leidinggevende), omgang met conflicten (binnen het team) en groepsidentiteit (of werknemers zich identificeren met hun team) hieraan toegevoegd.

DE VOLLEDIGE LIJST VAN RISICOFACTOREN IS DAARDOOR ALS VOLGT:

- Rolonduidelijkheid
- Rolconflict
- Kwantitatieve taakeisen
- (gebrek aan) Sociale steun van leidinggevende
- Conflict (met collega's of met leidinggevende)
- Omgang met conflicten (binnen het team)
- Groepsidentiteit.

KADER SLUITEN 

Het is belangrijk om verschillende risicofactoren op ongewenst gedrag mee te nemen in de interventie, omdat deze op verschillende manieren invloed hebben op de uitkomstmaten van de interventie. Zo kunnen de risicofactoren direct effect hebben op een uitkomstmaat, zoals een conflict tussen collega's dat leidt tot pesten. Risicofactoren kunnen ook de organisatiecultuur beïnvloeden en zo een voedingsbodem creëren waarin ongewenste omgangsvormen ontstaan, bijvoorbeeld doordat mensen het idee krijgen dat conflicten binnen het team niet op een rechtvaardige manier opgelost worden. Aan de hand van het meten van risicofactoren zal de voedingsbodem en de cultuur van een organisatie op het gebied van omgangsvormen in kaart gebracht worden. Hierbij is het van belang om zowel factoren mee te nemen die samenhangen met negatieve omgangsvormen (bijv. (rol)conflicten) als ook factoren die samenhangen met omgangsvormen en organisatiecultuur in het algemeen (bijv. groepsidentiteit).

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

▶ **Werkend mechanisme**

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

Voor PICO geldt dat er niet geïntervenieerd wordt op individuele gevallen, maar dat er op teamniveau gestreefd wordt naar vermindering van ongewenste omgangsvormen en risicofactoren. Er wordt gestreefd naar het veranderen van de organisatiecultuur, waarbij wordt aangenomen dat deze verandering positieve gevolgen heeft voor ieder individu.

De veronderstelling is dat PICO mede door het voeren van gesprekken tussen medewerkers onderling, en gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden/directie, leidt tot:

- Bewustwording in de organisatie ten aanzien van ongewenste omgangsvormen.
- Verandering in bestaande (groeps-)normen ten aanzien van ongewenst gedrag.
- Verandering in de voedingsbodem voor ongewenst gedrag.

**Ga door naar:
de beschrijving
van PICO ▶▶**

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

▶ Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

BESCHRIJVING VAN PICO

PICO bestaat uit vier processtappen:

1. Voorbereiden
2. Meten
3. Doen
4. Evalueren

Alle stappen worden samen met de medewerkers, lijnmanagers, **participatieve groep** ▶ en directie gezet. Deze integrale aanpak is nodig om de urgentie en het draagvlak voor de aanpak van ongewenst gedrag door alle lagen van de organisatie te borgen, en zo de slaagkans van de interventie te optimaliseren. Het uitvoeren van deze stappen duurt negen maanden. Gedurende deze periode wordt de organisatie begeleid door een dienstverlener. Om de continuïteit van de interventie te borgen leidt de dienstverlener een **interne begeleider** ▶ op die de verschillende stappen na afronding van het project zelfstandig kan begeleiden.

Ga door naar:
inhoud van
de interventie ▶▶

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokken

BESCHRIJVING VAN PICO

Vereisten
voor PICO

Werkend

Beschrij

Inhoud v

KADER SLUITEN ✕

DE PARTICIPATIEVE GROEP

De dienstverlener en interne begeleider worden gedurende de looptijd van de PICO-interventie ondersteund door een participatieve groep. De participatieve groep bestaat uit mensen vanuit de organisatie die de voortgang bewaken en optreden als ambassadeurs. De participatieve groep bestaat uit: een stafmedewerker (bijv. HR, Arbocoördinator) die ook de rol van interne projectleider vervult, een medewerker, een medewerker met representatieve functie (bijv. OR, preventiemedewerker) en een leidinggevende. Een vertrouwenspersoon maakt geen deel uit van de participatieve groep, maar is op afstand betrokken. Er vindt regelmatig overleg tussen de interne projectleider en vertrouwenspersoon plaats.

Ga door naar:
inhoud van
de interventie >>

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokken

BESCHRIJVING VAN PICO

Vereisten
voor PICO

Werkend

Beschrij

Inhoud v

DE INTERNE BEGELEIDER

KADER SLUITEN ✕

De dienstverlener leidt in een periode van negen maanden een interne begeleider op, die in alle stappen (voorbereiden, meten, doen en evalueren) meekijkt en -doet. Na afloop van iedere dialoog/coachsessie evalueren de dienstverlener en de interne begeleider het verloop en is er gelegenheid om vragen te stellen. Het doel van deze evaluaties is de interne begeleider zo goed mogelijk voor te bereiden op het zelfstandig begeleiden van de overige groepen binnen de organisatie.

Ga door naar:
inhoud van
de interventie >>

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

▶ Inhoud van de interventie

Stap 1: Voorbereiden

Stap 2: Meten

Stap 3: Doen

Stap 4: Evalueren

INHOUD VAN DE STAPPEN

VOORBEREIDEN

- Draagvlak hoger management
- Randvoorwaarden op orde
- Beleid op orde
- Interne begeleiders opleiden

METEN

0-METING

- Uitkomstmaat
- Risicofactoren

DOEN

↓ Dialoogsessies

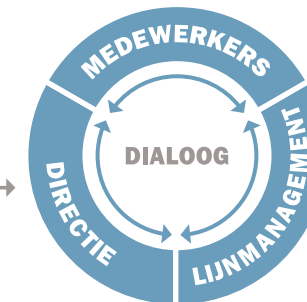
Beleidsmatig (verder) inregelen →

Bilaterale sessie ↑

EVALUEREN

NAMETING

- Uitkomstmaat
- Risicofactoren
- Procesvragen



- ← Coaching
- ← Handelingsprotocollen
- ← Plan van aanpak

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

▶ Stap 1: Voorbereiden

Stap 2: Meten

Stap 3: Doen

Stap 4: Evalueren

STAP 1 – VOORBEREIDEN

Deze stap bestaat uit het treffen van voorbereidingen en richt zich daarnaast op het inventariseren van (ernstige) pestgevallen. Indien zich pestincidenten voordoen vraagt dit namelijk speciale aandacht en mag er niet zonder meer vanuit worden gegaan dat de voorgestelde teamaanpak voldoende effect sorteert. Stap 1 moet volledig afgerond zijn voordat Stap 2 gezet kan worden.

VOORBEREIDINGEN TREFFEN

In deze stap vinden gesprekken plaats om ervoor te zorgen dat er vanuit het (hoger) management commitment is voor PICO, en te waarborgen dat er tijd, budget en draagvlak is om van PICO een succes te maken. Daarnaast wordt in deze stap gecontroleerd of het beleid op het gebied van sociale veiligheid op orde is. Hiervoor worden beleidsstructuren en bestaande protocollen/ maatregelen/ gedragscodes geïdentificeerd en besproken met verschillende betrokkenen. In deze gesprekken staat ook het informeren over en beschikbaar maken van handelingsprotocollen centraal. Het doel hiervan is alle betrokkenen bij pestincidenten een handelingsperspectief te bieden vanuit hun specifieke rol (slachtoffer, omstander, leidinggevende). Indien beleid niet op orde is, is het aan de participatieve groep (aangejaagd en begeleid door de dienstverlener) om ervoor te zorgen dat dit op orde komt. In het kader van de voorbereidingen vindt er tevens een gesprek plaats met de interne begeleider om de rol van de interne begeleider toe te lichten, en door te nemen hoe de begeleiding/

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

▶ Stap 1: Voorbereiden

Stap 2: Meten

Stap 3: Doen

Stap 4: Evalueren

opleiding van de interne begeleider eruit komt te zien. Daarnaast heeft de professionele dienstverlener een rol bij het informeren en positioneren van sleutelfiguren, zoals de vertrouwenspersoon, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werk.

In deze stap vullen de leden van de participatieve groep een korte vragenlijst in over risicofactoren voor ongewenst gedrag in de organisatie, de Risico Analysetool voor Ongewenst Gedrag (**RATOG** ▶). De resultaten hiervan bepalen het vertrekpunt voor PICO, en worden besproken tijdens de eerste bijeenkomst met de participatieve groep.

INVENTARISATIE (ERNSTIGE) INDIVIDUELE PESTGEVALLEN

PICO richt zich, door middel van dialoog- en coachingssessies, op het verminderen van ongewenste omgangsvormen op organisatieniveau. In deze sessies is het van belang een omgeving te creëren waarin deelnemers zich veilig en gehoord voelen. De inhoud van de sessies ligt grotendeels vast en biedt geen ruimte voor het bespreken van individuele casuïstiek. Dit vraagt een voorbereiding waarin individuele pestgevallen worden geïnventariseerd. Pesten is namelijk een hardnekkig probleem en kan (ernstige) gevolgen hebben voor de gepeste, maar ook voor de omstanders en de werkgever. De inventarisatie ligt besloten in een interview met de vertrouwenspersoon. In het interview met de vertrouwenspersoon laat de dienstverlener de deelnemerslijst zien aan de vertrouwenspersoon. Wanneer de vertrouwenspersoon een gepeste medewerker op de lijst ziet,

RATOG VRAGENLIJST

Met de Risico-Analyse Tool voor Ongewenst gedrag op het werk (RATOG) worden risicofactoren op organisatieniveau in kaart gebracht ⁴. De vragenlijst bevat 30 items die rolconflict, baanonzekerheid, vaardigheidsbenutting, conflict, sociale steun van collega's, mensgerichte cultuur en procedurele rechtvaardigheid meten. Om meer inzicht te krijgen in de impact van de interventie op deze risicofactoren, wordt de RATOG drie keer voorgelegd aan de participatieve groep.

VRAGEN RATOG

Nr	Vraag
Rolconflict	
1	<ul style="list-style-type: none"> Krijgen de medewerkers tegenstrijdige opdrachten? Moet het personeel haar werk op een andere manier doen dan zij zelf zouden willen? Doet het personeel dingen die juist volgens één persoon, maar niet volgens andere personen? Moet het personeel werk doen wat zij liever niet zouden doen? <p>[1=nooit; 2=soms; 3=vaak; 4= altijd]</p>
Baanonzekerheid	
2	<ul style="list-style-type: none"> Het personeel voelt zich onzeker over de toekomst van hun baan. De medewerkers denken dat zij hun baan zullen verliezen in de nabije toekomst. De kans bestaat dat de medewerkers binnenkort hun baan verliezen. Het personeel is er zeker van dat zij hun baan kunnen behouden. <p>[1=nooit; 2=soms; 3=vaak; 4= altijd]</p>

Nr	Vraag
Vaardigheidsbenutting	
3	<ul style="list-style-type: none"> Het werk vereist dat het personeel creatief is. Het werk vraagt een eigen inbreng van het personeel. Het werk vereist dat het personeel nieuwe dingen leert. Het werk vereist een hoge mate van vakkundigheid. De medewerkers hebben op hun werk de gelegenheid om zich verder te bekwamen. Het werk is gevarieerd. Het werk doet voldoende beroep op de vaardigheden of capaciteiten van het personeel. <p>[1=nooit; 2=soms; 3=vaak; 4= altijd]</p>
Conflict	
4	<p>Hoe vaak is er binnen de afdelingen of teams een conflict?</p> <p>[1=bijna iedere dag; 2=een aantal keren per week; 3=een aantal keren per maand; 4=een aantal keren per jaar; 5=(bijna) nooit]</p>

Nr	Vraag
Sociale steun collega's	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's helpen elkaar om het werk gedaan te krijgen. • Collega's hebben aandacht voor wat zij zeggen. • Collega's zijn bezorgd om elkaars welzijn. • De medewerkers voelen zich gewaardeerd door hun collega's. • Tussen de collega's heerst er een prettige sfeer. <p>[1=oneens; 2=enigszins oneens; 3=eens noch oneens; 4=enigszins eens; 5=eens]</p>
Mensgerichte cultuur	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Deze organisatie bekommert zich om haar werknemers. • Deze organisatie probeert zorg te dragen voor haar ondergeschikten. • Deze organisatie probeert eerlijk te zijn in haar acties tegenover de werknemers. • De leidinggevenden hebben veel begrip voor de problemen van werknemers. • De leidinggevenden tonen begrip voor mensen die voor hen werken. <p>[1=oneens; 2=enigszins oneens; 3=enigszins eens; 4=eens]</p>

Nr	Vraag
Procedurele rechtvaardigheid	
7	<ul style="list-style-type: none"> • De beslissingen van de leiding m.b.t. selectie, promotie en evaluatie zijn gebaseerd op zo volledig mogelijk en zorgvuldig mogelijk verzamelde informatie. • De leiding gaat in het geval van selectie, promotie en evaluatie eerlijk en ethisch met het personeel om. • Besluiten over een promotie, een selectie of een evaluatie worden duidelijk uitgelegd aan de betrokkenen. • De regels en procedures rond selectie, promotie of een evaluatie worden consequent toegepast. <p>[1=oneens; 2=enigszins oneens; 3=eens noch oneens; 4=enigszins eens; 5=eens]</p>

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

▶ **Stap 1: Voorbereiden**

Stap 2: Meten

Stap 3: Doen

Stap 4: Evalueren

neemt de vertrouwenspersoon contact op met de desbetreffende medewerker. Ziet deze af van deelname dan vraagt de vertrouwenspersoon toestemming om dit door te geven aan de dienstverlener.

ACTIVITEITEN IN VOORBEREIDENDE STAP:

De doelen in deze stap worden bereikt doordat de dienstverlener de volgende activiteiten uitvoert:

- Voorlichting en kennismaking met intern begeleider.
- Voorlichting en kennismaking met vertrouwenspersoon.
- Voorlichting en kennismaking met interne projectleider.
- Voorlichting en kennismaking met directie/MT.
- Voorlichting en kennismaking met leidinggevende(n).
- Verwerken van informatie die is opgehaald uit de gesprekken.
- Afnemen vragenlijst RATOG.
- Organiseren van bijeenkomst met participatieve groep.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

Stap 1: Voorbereiden

▶ Stap 2: Meten

Stap 3: Doen

Stap 4: Evalueren

STAP 2 – METEN

Deze stap bestaat uit een meting (de 0-meting) onder medewerkers waarmee uitkomstmaten (o.a. omgangsvormen) en risicofactoren (*zie tabblad [onderzoeksdesign](#) →*) in kaart worden gebracht. Thema's die in de vragenlijst aan de orde komen, worden bij het onderzoeksdesign besproken. De meting vindt plaats via een online vragenlijst. In situaties waarin deelnemers niet in staat zijn de vragenlijst (schriftelijk of online) in te vullen is het mogelijk een interviewer te gebruiken die de vragen en antwoordmogelijkheden voorleest.

Voorafgaand aan deze stap kondigt de participatieve groep het vragenlijstonderzoek aan bij medewerkers, en treft eventueel responsverhogende maatregelen. De dienstverlener wijst de participatieve groep op deze taak en zet hen aan tot actie. In overleg met de participatieve groep wordt een communicatieplan opgesteld, en worden medewerkers geïnformeerd over het doel onderzoek.

De dienstverlener bespreekt de resultaten met de participatieve groep. De resultaten van de meting bieden aanknopingspunten voor de focus in stap 3 ('DOEN').

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

Stap 1: Voorbereiden

Stap 2: Meten

▶ Stap 3: Doen

Stap 4: Evalueren

STAP 3 – DOEN

In deze stap worden medewerkers, lijnmanagers en directieleden aangezet tot actie. Deze fase van de interventie bestaat uit **3 dialoogsessies** met medewerkers, **3 coachingsessies** met de leidinggevende(n), en **1 bilaterale sessie** tussen de leidinggevende(n) en de directie. In alle sessies draait het in essentie om het geven van voorlichting, creëren van bewustwording en het trainen van vaardigheden inclusief reflectie daarop. Daarnaast biedt de vragenlijst mogelijk aanleiding om in te grijpen op risicofactoren. Zo kan bijvoorbeeld uit de vragenlijst blijken dat medewerkers een gebrek aan sociale steun van de leidinggevende ervaren, waardoor hier tijdens sessies aandacht aan besteed kan worden.

Wanneer er geconstateerd wordt dat een risicofactor binnen een organisatie aanwezig is, zal de interventie op verschillende niveaus ingrijpen. Voor de meeste risicofactoren geldt dat er op alle niveaus (directie, lijnmanagement en werknemers) geïntervenieerd zal worden. Er is echter een aantal risicofactoren waarbij het voeren van de dialoog in eerste instantie voornamelijk op één van de niveaus zal plaatsvinden (**zie kader**).

Er wordt niet gewerkt aan individuele casussen. Mochten deelnemers de behoefte voelen om gevoelige persoonlijke ervaringen, waaronder pestgedrag, te delen, dan wordt dit tijdens de sessie geparkeerd en informeert de dienstverlener de persoon in kwestie na afloop over de mogelijkheid contact op te nemen met de vertrouwenspersoon.

OVERZICHT VAN DE VERSCHILLENDE DIALOOGSESSIES

1. DIALOOGSESSIE: KLEUR BEKENNEN

Duur: 1,5 uur

Betrokkenen: dienstverlener, interne begeleider, ± 20 medewerkers, leidinggevende.

Materiaal: 2 flip-overs, 2 filmpjes (PICO-introductiefilmpje & De zwijgende middengroep) en afspeelmogelijkheid (incl. geluid).

Doel: medewerkers bekend maken met het begrip 'sociale veiligheid' en hen gewenste omgangsvormen laten formuleren op basis van inzicht in de eigen normen en gedragingen. Antwoord op de vraag 'Hoe gaan we hier met elkaar om?'. Op de hoogte stellen van de resultaten uit het vragenlijstonderzoek.

Uitkomsten: (1) een veilige omgeving waarin alle deelnemers zich op hun gemak en gehoord voelen, (2) flip-overs met normen (lijst 1) en gedragingen (lijst 2), een geadresseerde kaart met het antwoord op de vraag 'Waar ga je mee beginnen?'.

Opbouw sessie:

- A. Inleiding door leidinggevende en dienstverleners (10 minuten);
- B. Kennismaking (15 minuten);
- C. Begripsbepaling / Belemmeringen / Gedragscode (20 minuten);
- D. Hoe gaan we hier met elkaar om? (30 minuten);
- E. Afsluiting (15 minuten).

2. DIALOOGSESSIE: GEDRAGEN GEDRAG

Duur: 1,5 uur

Betrokkenen: dienstverlener, interne begeleider, ± 20 medewerkers.

Materiaal: toolkit met “koffiekaartjes”, ophangen flip-overs sessie 1.

Doel: toerusten van vaardigheden (positieve gespreksvoering, vooroordelen doorbreken) die bijdragen aan het realiseren van de in sessie 1 benoemde gewenste omgangsvormen.

Uitkomsten: vaardigheid in het voeren van een koffiegesprek, vaardigheid in het herkennen van diversiteit aan interpretaties en de omgang daarmee.

Opbouw sessie:

- A. Inleiding door dienstverlener (15 minuten);
 - B. Het voeren van een koffiepraatje (20 minuten);
 - C. De kracht van diversiteit (20 minuten);
 - D. Weekenddiensten (20 minuten);
 - E. Afsluiting (15 minuten).
-

3. DIALOOGSESSIE: ZO ZIJN ONZE MANIEREN

Duur: 1,5 uur

Betrokkenen: dienstverlener, interne begeleider, ± 20 medewerkers, leidinggevende (afsluiting).

Materiaal: ballonnen.

Doel: verankering en borging en het aanzetten tot het blijven voeren van de dialoog. Het realiseren van gewenste omgangsvormen behoeft continue aandacht.

Uitkomsten: definitieve lijst met gewenste omgangsvormen, commitment van zowel leidinggevende als deelnemers ten aanzien van borging van de gewenste omgangsvormen.

Opbouw sessie:

- A. Inleiding door dienstverlener (15 minuten);
 - B. Project Ballon (10 minuten);
 - C. Reflectie op Hoe gaan we met elkaar om? (45 minuten);
 - D. Afsluiting (20 minuten)
-

OVERZICHT VAN DE COACHINGSESSIES AAN LEIDINGGEVENDEN

1. COACHINGSESSIE: KLEUR BEKENNEN

Duur: 2 uur

Betrokkenen: dienstverlener, intern begeleider, 1 tot 3 leidinggevende(n).

Materiaal: flip-overs, post-its, filmpje (De zwijgende middengroep), presentatie met resultaten vragenlijstonderzoek, template voor actieplan.

Doel: (1) leidinggevende bekend maken met begrippen 'sociale veiligheid, ongewenst gedrag en pesten' en haar/hem te laten nadenken (bewustwording) hoe zij/hij vanuit de leidinggevende rol de gewenste omgangsvormen van medewerkers (resultaat eerste dialoogsessie) kan faciliteren/bevorderen. (2) geen tolerantie ten aanzien van ongewenst gedrag. (3) duiding resultaten vragenlijstonderzoek en bepalen acties.

Uitkomsten: (1) bewustzijn van leidinggevende over wat sociale veiligheid, ongewenst gedrag en pesten is. (2) leidinggevende weet wat mogelijke signalen zijn voor pesten. (3) leidinggevende weet welke rol zij/hij heeft bij het creëren van sociale veiligheid en voorkomen en terugdringen van pesten. (4) leidinggevende heeft concrete handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

Opbouw sessie:

- | | |
|--|--|
| A. Inleiding door dienstverleners (5 minuten); | B. Begripsbepaling / Gedragscode (15 minuten); |
| C. Terugkoppeling resultaten vragenlijst (10 min) | D. Signaalherkenning (30 minuten); |
| E. Duiden, prioriteren en acties formuleren (45 min) | F. Afsluiting (15 minuten) |

2. COACHINGSSESSIE: GEDRAGEN GEDRAG

Duur: 1 uur

Betrokkenen: dienstverlener, interne begeleider, leidinggevende(n).

Materiaal: flip-overs dialoogsessie 1, plan van aanpak.

Doel: (1) bespreken resultaten uit dialoogsessies. (2) monitoren voortgang actieplan.

Uitkomsten: bijgewerkt actieplan.

Opbouw sessie:

- A. Inleiding door dienstverlener (5 minuten)
 - B. Handvatten leidinggevende aan de hand van casus (20 minuten)
 - C. Terugkoppeling resultaten dialoogsessie 1 en 2 (15 minuten)
 - D. Monitoren actieplan (15 minuten)
 - E. Afsluiting (5 minuten)
-

KADER SLUITEN X

3. COACHINGSSESSIE: ZO ZIJN ONZE MANIEREN

Duur: 1 uur

Betrokkenen: dienstverlener, interne begeleider, leidinggevende(n).

Materiaal: flip-overs dialoogsessie 1, plan van aanpak.

Doel: (1) reflecteren op eerdere coachingssessies (2) monitoren voortgang actieplan (3) borging behaalde resultaten.

Uitkomsten: (1) borging van behaalde resultaten (2) vervolgstappen vaststellen.

Opbouw sessie:

- A. Inleiding door dienstverlener (5 minuten)
 - B. Monitoren actieplan (30 minuten)
 - C. Terugblik coachingssessies (20 minuten)
 - D. Afsluiting (5 minuten)
-

KADER SLUITEN ✕

BILATERALE SESSIE TUSSEN LEIDINGGEVENDE(N) EN MT-/DIRECTIELID

GESPREK TUSSEN LEIDINGGEVENDEN EN MT-/DIRECTIELID

Duur: 1 uur

Betrokkenen: dienstverlener, interne begeleider, leidinggevende(n), MT-/directielid.

Materiaal: presentatie met resultaten vragenlijstonderzoek, actieplan.

Doel: (1) directielid informeren over resultaten vragenlijstonderzoek en actieplan van de leidinggevende (2) steun krijgen voor plan van aanpak van leidinggevende (3) acties formuleren die vanuit MT/directie nodig zijn om actieplan van leidinggevende te laten slagen.

Uitkomsten: (1) MT-/directielid is geïnformeerd over resultaten vragenlijstonderzoek en actieplan (2) MT-/directielid steunt het actieplan van de leidinggevende (3) MT/directie draagt vanuit eigen rol bij aan laten slagen van actieplan van leidinggevende.

Opbouw sessie:

- A. Presenteren van resultaten vragenlijstonderzoek door leidinggevende
- B. Bespreken actieplan
- C. Bepalen op welke manier MT/directie kan ondersteunen bij implementeren actieplan

KADER SLUITEN ✕

RISICOFACTOREN WAARVOOR DIALOOG OP ÉÉN NIVEAU PLAATSVINDT

ROLCONFLICT EN ROLONDUIDELIJKHEID (LIJNMANAGEMENT EN DIRECTIE)

Wanneer blijkt dat werknemers binnen een organisatie veel onduidelijkheid en conflict ervaren met betrekking tot de invulling van hun rol, is het aan de leidinggevenden om hier iets aan te veranderen (door meer duidelijkheid over rollen te scheppen) of om deze bespreekbaar te maken.

KWANTITATIEVE TAAKEISEN (LIJNMANAGEMENT EN DIRECTIENIVEAU)

Wanneer, na de inventarisatie op werknemersniveau, blijkt dat werknemers te veel taakeisen ervaren, kan er op management- en directieniveau gekeken worden of er in de organisatie van het werk aanpassingen mogelijk zijn. Zodra duidelijk is wat er mogelijk aangepast kan worden, is het belangrijk om de dialoog met de werknemers aan te gaan om deze te bespreken.

(GEBREK AAN) SOCIALE STEUN VAN DE LEIDINGGEVENDE (LIJNMANAGEMENT EN DIRECTIE)

Wanneer de resultaten aantonen dat werknemers weinig steun ervaren vanuit hun leidinggevende, is het belangrijk dat het management en de directie hun eigen gedrag onder de loep nemen. Wanneer zij zich bewust zijn van de manier waarop zij hun werknemers steun bieden, kunnen ze dit mogelijk veranderen. Vervolgens kunnen zij de werknemers betrekken door te benoemen dat ze hun gedrag of stijl aanpassen, waardoor het gebrek aan sociale steun mogelijk geen rol meer zal spelen ten aanzien van het risico op ongewenst gedrag.

KADER SLUITEN 

CONFLICT MET COLLEGA'S OF BINNEN HET TEAM (WERKNEMERS)

Wanneer blijkt dat er sprake is van (veel) conflicten tussen collega's of binnen teams, is het belangrijk om dit met de werknemers te bespreken en aan te pakken. Waar ontstaan de conflicten door en hoe beïnvloeden ze de omgangsvormen op de afdeling? Kunnen de collega's deze conflicten met elkaar oplossen, of is daar hulp bij nodig? Dit zijn zaken die besproken zullen worden om het aantal conflicten te verminderen en om de collega's zelf in staat te stellen de conflicten met elkaar op te lossen.

GROEPSIDENTITEIT (WERKNEMERS)

Uit de resultaten zal naar voren komen in hoeverre werknemers zich identificeren met de teams waarin ze werken. Wanneer blijkt dat werknemers zich niet of nauwelijks thuis voelen in hun team is het belangrijk om dit met hen te bespreken. Hoe kan het team ervoor zorgen dat iedereen zich deel van het team voelt? Hoe kan er meer eenheid gecreëerd worden?

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Betrokkenen

Vereiste kenmerken
voor PICO

Werkend mechanisme

Beschrijving van PICO

Inhoud van de interventie

Stap 1: Voorbereiden

Stap 2: Meten

Stap 3: Doen

▶ **Stap 4: Evalueren**

STAP 4 - EVALUEREN

Na de DOEN-stap volgt een evaluatie, bestaande uit een nameting. Met deze meting wordt in kaart gebracht in hoeverre er progressie is geboekt op de uitkomstmaten (bijv. ongewenst gedrag) en de risicofactoren. Middels een aantal procesindicatoren in de vragenlijst wordt tevens het implementatieproces geëvalueerd: Wat werkte wel? Wat werkte niet? Waarom? De resultaten van deze stap bieden aanknopingspunten voor het vervolg (terug naar DOEN-stap).

In een sessie met de participatieve groep worden de resultaten geïnterpreteerd: Wat vinden we van de resultaten? Hadden we deze resultaten verwacht? Hoe gaan we hier in het vervolg mee om? Hoe borgen we de interventie? De sessie wordt voorgezeten door de professionele dienstverlener.

Ga door naar:
onderzoeksdesign



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onderzoek

Effectiviteits-
onderzoek

Procesevaluatie

Om te onderzoeken of PICO effectief is in het verminderen van ongewenst gedrag op de werkvloer is een onderzoek opgezet. Dit hoofdstuk beschrijft het **ontwerp van het onderzoek**, het **effectiviteitsonderzoek** en de **procesevaluatie**. Vanwege de vroegtijdige afronding van de pilot door de COVID-19 pandemie is het onderzoek niet afgerond.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Ontwerp van
het onderzoek

Effectiviteits-
onderzoek

Procesevaluatie

ONTWERP VAN HET ONDERZOEK

Om te onderzoeken of PICO effectief is in het verminderen van ongewenst gedrag op de werkvloer is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: Is PICO op korte en lange termijn effectief in het verminderen van ongewenst gedrag (met name pesten) op organisatieniveau, door te interveniëren op de voedingsbodem voor ongewenst gedrag (door het aanpakken van de risicofactoren) binnen de deelnemende organisaties?

Omdat de effectiviteit van de interventie vast te stellen, is gekozen voor een gerandomiseerde wachtlijstcontrole onderzoeksopzet met getrapte instroom van deelnemende organisatie (stepped wedge). In dit design ontvangt zowel de interventie- als de wachtlijstgroep de interventie. Het enige verschil is het moment waarop de interventie toegepast wordt bij de opeenvolgende groepen. Er is voor dit design gekozen omdat de interventie op deze manier tussentijds kan worden aangepast op basis van geleerde lessen. Daarnaast is er een controlegroep toegevoegd die bestaat uit medewerkers die geen onderdeel uitmaken van één van beide groepen (dit zijn minimaal 2 teams, of de rest van de organisatie). Dit resulteert in 3 groepen:

1. De interventiegroep die bij aanvang van het onderzoek daadwerkelijk start met de interventie;
2. De wachtlijstgroep die na 7,5 maand start met de interventie;
3. De controlegroep die gedurende de looptijd van het onderzoek uitgesloten wordt van deelname aan de interventie.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

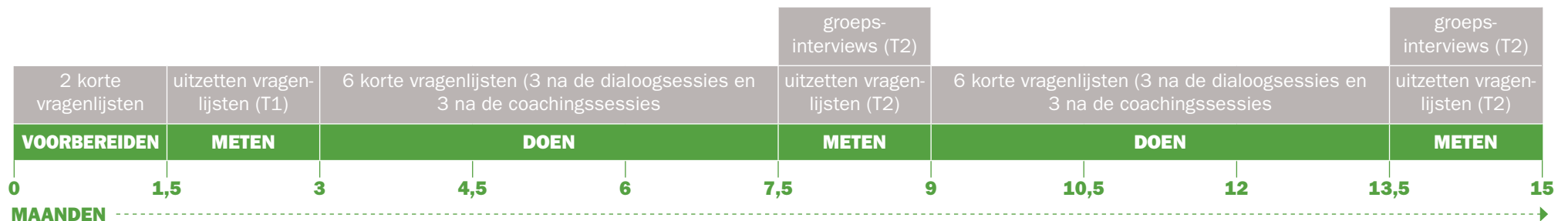
CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

▶ Ontwerp van het onderzoek

Effectiviteitsonderzoek

Procesevaluatie

In onderstaand figuur is te zien hoe het toepassen van de interventie binnen de organisatie verloopt over de tijd heen. Bij alle teams binnen een organisatie worden op dezelfde momenten metingen afgenomen. Het enige verschil tussen de 'condities' (interventie- of wachtlijstgroep) is het moment van toepassen van de DOEN-stap en het terugkoppelen van de resultaten van de METEN-stap. Deze zal in de eerste fase alleen aangeboden worden aan de interventiegroep. De wachtlijstgroep zal op dat moment fungeren als tijdelijke controlegroep. Na de evaluerende meting die volgt op de DOEN-stap (T2), krijgt de wachtlijstgroep de DOEN-stap aangeboden. De oorspronkelijke interventiegroep kan de DOEN-stap ook opnieuw zetten. De controlegroep ontvangt 3 vragenlijsten, maar krijgt de interventie mits bewezen effectief op zijn vroegst na afloop van het onderzoek. Het doorlopen van de eerste vier stappen in de interventiegroep duurt 9 maanden. De totale duur van het interventieonderzoek is 15 maanden.



Ga door naar:
effectiviteits-
onderzoek ▶▶

◀ 1 2 ▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onderzoek

▶ Effectiviteits-
onderzoek

Procesevaluatie

EFFECTIVITEITSONDERZOEK

Om de effectiviteit van PICO te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van twee vragenlijsten. Op T0 (als onderdeel van Stap 1) ontvangt de participatieve groep een vragenlijst over de organisatie. Daarnaast ontvangen medewerkers van de pilotorganisaties op T1, T2 en T3 een vragenlijst die is samengesteld uit verschillende wetenschappelijk gevalideerde schalen (zie [primaire uitkomstmaten](#) ▶ en [secundaire uitkomstmaten](#) ▶). Door middel van deze vragenlijst wordt inzicht verkregen in het effect van de interventie op het niveau van de deelnemer.

Alle metingen vinden tegelijkertijd plaats bij teams binnen een organisatie (zie [flow chart](#) ▶).

In totaal zijn er vier meetmomenten:

1. T0 is de nulmeting voor de participatieve groep (kwantitatief; RATOG) en geeft inzicht in de aanwezigheid van risicofactoren voor ongepast gedrag binnen de organisatie;
2. T1 is de kwantitatieve nulmeting voor alle medewerkers (interventie-, wachtlijst- en controlegroep) en leidinggevenden en vindt plaats na 1,5 maand;
3. T2 is de kwantitatieve meting om het kortetermijneffect te bepalen na 7,5 maand; Op dit moment wordt ook de RATOG herhaald bij de participatieve groep.
4. T3 is de kwantitatieve meting om het langetermijneffect in de interventie- en de controlegroep te bepalen en om het kortetermijneffect in de initiële wachtlijstgroep te repliceren. Deze meting vindt plaats na 13,5 maand. Op dit moment wordt ook de RATOG herhaald bij de participatieve groep.

KADER SLUITEN ✕

PRIMAIRE UITKOMSTMATEN

PESTEN OP HET WERK: Pesten op het werk worden gemeten met de Short Negative Acts Questionnaire (SNAQ) van Notelaers, Van der Heijden, Hoel en Einarsen (2019) ⁵. De SNAQ bestaat uit negen items waarin respondenten wordt gevraagd aan te geven hoe vaak ze te maken hebben gehad met verschillende soorten negatief sociaal gedrag. Het gedrag verwijst naar persoonlijke (bijv. "herhaaldelijk beledigende opmerkingen over u of uw privéleven") en werkgerelateerd pestgedrag (bijv. "Iemand houdt informatie achter die u nodig heeft en maakt uw werk daarom moeilijker"). Herhaalde blootstelling aan dit negatieve gedrag binnen een bepaalde periode zijn indicatief voor pesten. De items worden door respondenten beoordeeld met behulp van een vierpunts Likert-schaal, variërend van 1 = nooit tot 4 = meerdere keren per week.

ANDERE VORMEN VAN ONGEWENST GEDRAG: Met een subschaal van drie items uit de Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden (NEA) 2017 ⁶ wordt gemeten in hoeverre respondenten het slachtoffer zijn geweest van 1) ongewenste seksuele aandacht van collega's of leidinggevenden; 2) intimidatie door collega's of leidinggevenden en 3) fysiek geweld door collega's of leidinggevenden. Elk item wordt beoordeeld in termen van frequentie van blootstelling aan dit gedrag gedurende de afgelopen zes maanden, met behulp van een vierpunts Likert-schaal die loopt van 1 = nee nooit tot 4 = ja, zeer vaak.

DISCRIMINATIE: Om discriminatie op het werk te meten, wordt één item uit de NEA 2017 ⁶ gebruikt: "Bent u de afgelopen zes maanden persoonlijk gediscrimineerd op het werk?". Respondenten geven de frequentie aan op een vierpunts-schaal van 1 = nee nooit tot 4 = ja, zeer vaak.



KADER SLUITEN ✕

GROEPSNORMEN: De groepsnormen met betrekking tot het tegengaan van ongewenst omgangsvormen worden gemeten met behulp van een schaal met vijf items die is ontwikkeld door Glambek, Einarsen en Notelaers ⁷. Voorbeelden van items zijn: 1) "In mijn team wordt ongewenst gedrag veroordeeld"; 2) "in mijn team zou ongewenst gedrag op het werk gerapporteerd worden gemeld (als het zich zou voordoen)" en 3) "in mijn team kan iemand voor straf gepest worden". De antwoorden moeten worden gegeven op een vijfpunts Likert-schaal, variërend van 1 = helemaal niet mee eens tot 5 = helemaal mee eens.

PSYCHOSOCIAAL VEILIGHEIDSKLIAMAAT: Psychosociaal veiligheidsklimaat wordt gedefinieerd als gemeenschappelijke percepties onder werknemers met betrekking tot beleid, praktijken en procedures om de psychologische gezondheid en veiligheid van werknemers te garanderen ⁸. Het psychosociale veiligheidsklimaat wordt gemeten met behulp van vijf schalen die zijn afgeleid van Bronkhorst (2018) ⁸, elk beoordeeld met één item. De schalen omvatten betrokkenheid van het management ("mijn directe leidinggevende handelt snel om problemen op de afdeling op te lossen die met het psychisch welzijn van zijn/haar medewerkers te maken hebben"), managementprioriteit ("psychologisch welzijn van medewerkers is een prioriteit binnen mijn organisatie"), groepsnormen en gedrag ("Binnen onze afdeling bespreken we waar knelpunten in de psychische belasting zitten en hoe we dit kunnen voorkomen"), organisatorische communicatie ("Binnen mijn organisatie wordt er geluisterd naar mijn klachten, oplossingen of opmerkingen over psychische belasting op het werk") en participatie van de organisatie ("Medewerkers worden aangemoedigd om betrokken te raken bij het verminderen van psychische belasting onder medewerkers"). De antwoorden moeten worden gegeven op een vijfpunts Likert-schaal, variërend van 1 = volledig mee oneens tot 5 = volledig mee eens.



SECUNDAIRE UITKOMSTMATEN

TAAKEISEN

Om verschillende aspecten van de baan en de inhoud ervan te beoordelen, wordt gebruik gemaakt van subschalen van de korte inventaris om psychosociale gevaren te monitoren (SIMPH) ⁹. De SIMPH is afgeleid van de vragenlijst over de ervaring en evaluatie van werk (Engelse afkorting: VBBA) ¹⁰ en bestaat uit 11 constructen. In deze studie zijn de constructen kwantitatieve taakeisen, rolconflicten en rolonduidelijkheid meegenomen.

- **Kwantitatieve taakeisen:** Kwantitatieve taakeisen worden gemeten met behulp van drie items van de SIMPH over de werklast (bijv. "Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?"). Alle drie de items worden gescoord op een vierpunts Likert-schaal, variërend van 1 = helemaal oneens tot 4 = helemaal eens.
- **Rolconflict:** Rolconflicten wordt beoordeeld met vier items uit de SIMPH (bijv. "Krijgt u tegenstrijdige opdrachten?"). De items worden gescoord op een vierpunts Likert-schaal, variërend van 1 = altijd tot 4 = nooit.
- **Rolonduidelijkheid:** Rolonduidelijkheid wordt uitgevraagd met 3 items uit de SIMPH (bijv. "Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?"). De items worden gescoord op een vierpunts Likert-schaal, variërend van 1 = altijd tot 4 = nooit.
- **Conflict met collega's of leidinggevende:** Een aangepaste subschaal uit de NEA 2017 ⁶ wordt gebruikt om te meten of respondenten het afgelopen half jaar een conflict hebben gehad met 1) collega's of 2) leidinggevenden. Beide items worden gescoord met een vierpunts Likert-schaal, variërend van 1 = nee tot 4 = ja, zeer langdurig
- **Conflict binnen team (intragroepconflict):** Drie items ontwikkeld door Jehn et al. (2008) ¹¹ worden gebruikt om conflicten in teams op het werk te meten (bijv. "Wanneer conflicten ontstaan in ons team lossen we die gemakkelijk op"). De antwoorden moeten worden gegeven op een vierpunts Likert-schaal, variërend van 1 = helemaal niet mee eens tot 4 = helemaal mee eens.

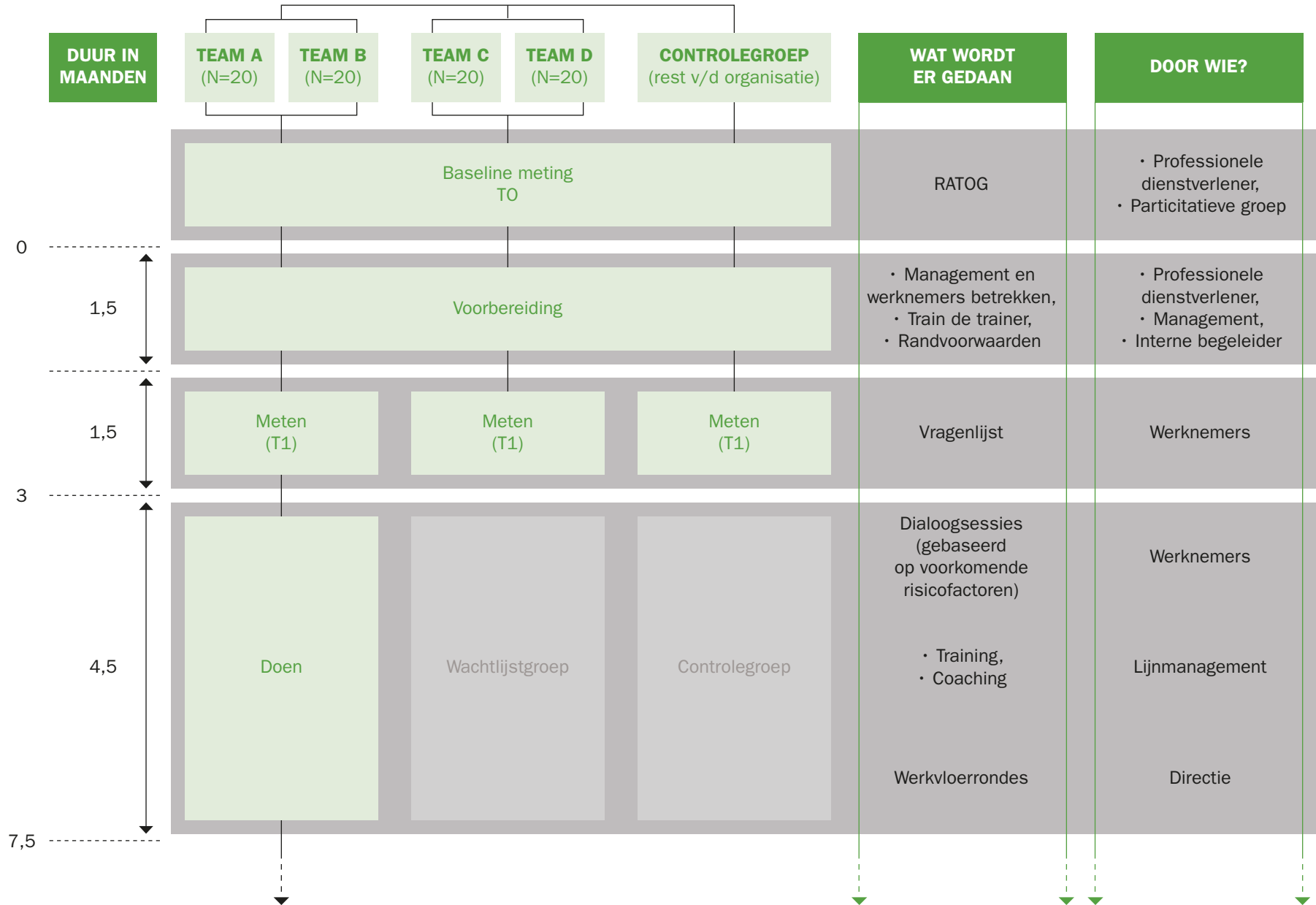
REGELMOGELIJKHEDEN

Hierbij gaat het de mogelijkheden die werknemers hebben om hun werk en de taakeisen goed uit te voeren.

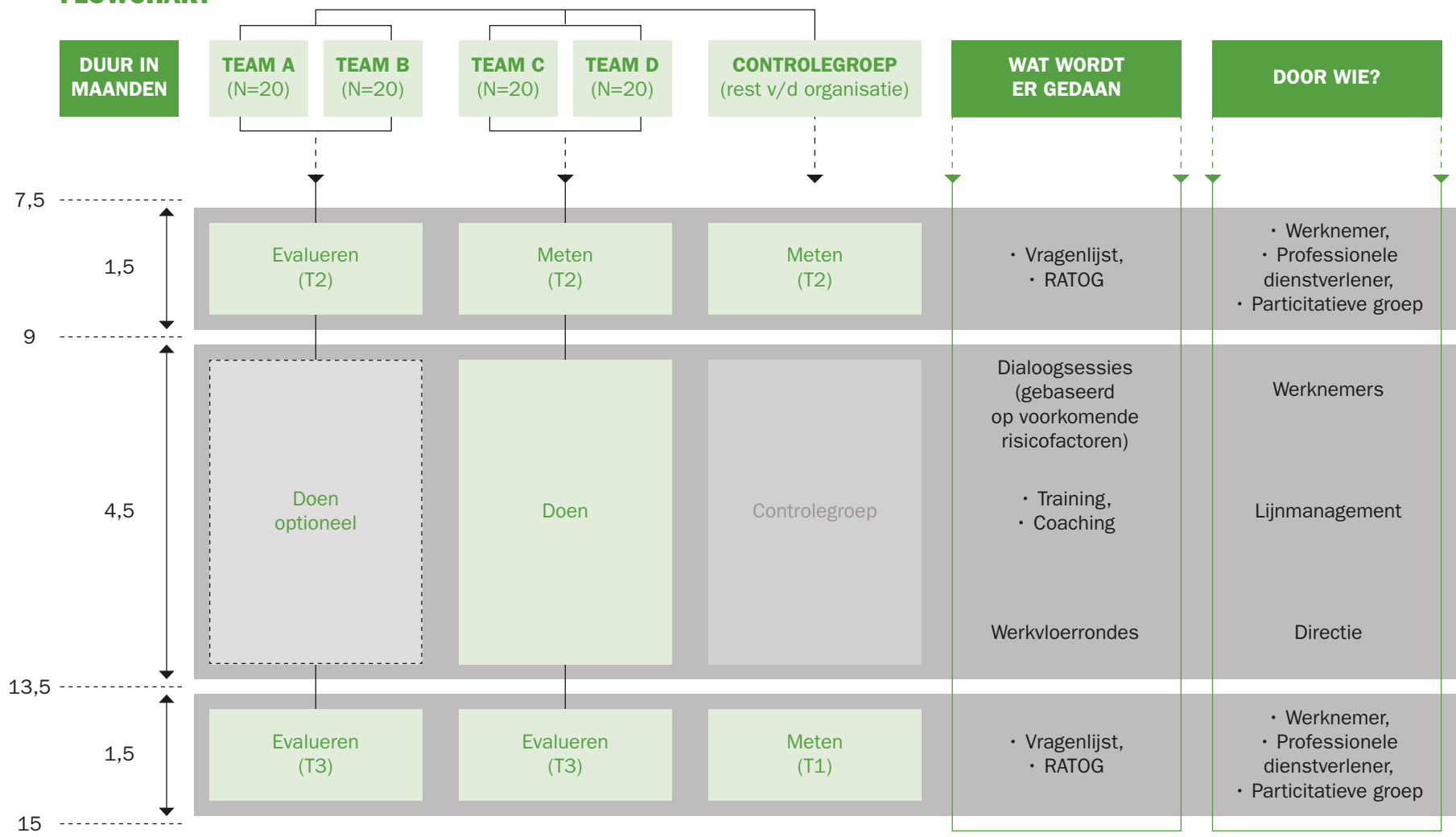
- **Sociale steun leidinggevende:** De sociale steun van de leidinggevende wordt gemeten aan de hand van vier items uit de Nederlandse versie van de Job Content Questionnaire (JCQ) ¹². Deze items beoordelen sociaal-emotionele steun en de responschalen lopen uiteen van 1 = helemaal oneens tot 4 = helemaal eens. De subschaal van de Nederlandse JCQ die in deze studie werd gebruikt, ¹².
- **Groepsidentiteit:** Groepsidentiteit van teams wordt gedefinieerd als iemands perceptie van erbij horen en identificatie met een organisatie ¹³. Dit construct wordt gemeten met een aangepaste versie van de organisatorische identificatieschaal van Mael en Ashforth (1992) ¹³ en bestaat uit vijf items, waaronder "In welke mate voelt u dat u thuishoort in uw team? En " Voelt u zich een goed voorbeeld van wat een lid van het team is of zou moeten zijn?. Antwoorden worden gegeven op een Likert-schaal van 1 = niet tot 6 = Helemaal.
- **Feedback en communicatie:** Feedback wordt gemeten met behulp van twee items van de SIMPH over of respondenten informatie krijgen over hoe goed ze hun werk doen van 1) collega's en 2) leidinggevende(n). Beide items worden gescoord op een Likert-schaal, variërend van 1 = altijd tot 4 = nooit. Drie items van een door Notelaers ontwikkelde subschaal 'communicatie binnen een team' worden gebruikt om de communicatie binnen teams op het werk te onderzoeken (bijv. "In ons team wordt er op een beleefde manier gecommuniceerd"). De responschaal loopt uiteen van 1 = helemaal oneens tot 4 = helemaal eens.
- **Psychologische veiligheid:** Psychologische veiligheid beschrijft een teamklimaat dat wordt gekenmerkt door de gedeelde overtuiging van de leden dat er interpersoonlijk vertrouwen en wederzijds respect is ¹⁴. Deze constructie wordt gemeten aan de hand van zeven items die zijn ontwikkeld door Edmondson (1999) ¹⁴, waaronder "Wanneer je binnen mijn team een fout maakt, wordt dit vaak tegen je gebruikt", "Het is veilig om binnen mijn team risico te nemen" en "Niemand in dit team zou opzettelijk een ander dwarsbomen". De antwoorden moeten worden gegeven op een Likert-schaal, variërend van 1 = klopt helemaal niet tot 7 = klopt helemaal wel ¹⁴.

FLOWCHART

KADER SLUITEN ✕



FLOWCHART



Bovenstaande tijdlijn laat zien op welke momenten (T1 / T2 / T3) welke (proces)metingen worden uitgevoerd. Het doorlopen van de eerste vier stappen in de interventiegroep duurt 9 maanden. Na afronding van de eerste vier stappen met de interventiegroep start de wachtlijstgroep. Omdat de wachtlijstgroep onderdeel uitmaakt van dezelfde organisatie, kan de voorbereidingsstap worden overgeslagen. Onder begeleiding van de intern begeleider doorloopt de wachtlijstgroep de derde (Doen) en vierde (Evalueren) stap in 6 maanden.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onderzoek

▶ Effectiviteits-
onderzoek

Procesevaluatie

MEETINSTRUMENTEN EN SCHALEN

De vragenlijst die de participatieve groep krijgt voorgelegd tijdens de voorbereiding en evaluatie stappen van PICO is de Risico-Analyse Tool voor Ongewenst gedrag op het werk (RATOG) vragenlijst ▶.

Daarnaast vindt drie maal een vragenlijstonderzoek plaats onder alle medewerkers van de organisatie. Op basis van de eerder genoemde risicofactoren (zie [werkend mechanisme – tabblad PICO](#) →) is een vragenlijst samengesteld uit verschillende wetenschappelijk gevalideerde schalen. Door middel van deze vragenlijst wordt inzicht verkregen in het effect van de interventie op het niveau van de deelnemer. De vragenlijst bestaat uit:

VIJF PRIMAIRE UITKOMSTMATEN

- 1) pesten op het werk,
- 2) andere vormen van ongewenst gedrag,
- 3) discriminatie,
- 4) groepsnormen en
- 5) psychologisch veiligheidsklimaat.

NEGEN SECUNDAIRE UITKOMSTMATEN

- 1) kwantitatieve taakeisen,
- 2) rolconflict
- 3) rolonduidelijkheid,
- 4) conflict met collega's of leidinggevende,
- 5) conflict binnen team,
- 6) sociale steun leidinggevende,
- 7) groepsidentiteit,
- 8) feedback en communicatie en
- 9) psychologische veiligheid.

RATOG VRAGENLIJST

Met de Risico-Analyse Tool voor Ongewenst gedrag op het werk (RATOG) worden risicofactoren op organisatieniveau in kaart gebracht ⁴. De vragenlijst bevat 30 items die rolconflict, baanonzekerheid, vaardigheidsbenutting, conflict, sociale steun van collega's, mensgerichte cultuur en procedurele rechtvaardigheid meten. Om meer inzicht te krijgen in de impact van de interventie op deze risicofactoren, wordt de RATOG drie keer voorgelegd aan de participatieve groep.

VRAGEN RATOG

Nr	Vraag
Rolconflict	
1	<ul style="list-style-type: none"> Krijgen de medewerkers tegenstrijdige opdrachten? Moet het personeel haar werk op een andere manier doen dan zij zelf zouden willen? Doet het personeel dingen die juist volgens één persoon, maar niet volgens andere personen? Moet het personeel werk doen wat zij liever niet zouden doen? <p>[1=nooit; 2=soms; 3=vaak; 4= altijd]</p>
Baanonzekerheid	
2	<ul style="list-style-type: none"> Het personeel voelt zich onzeker over de toekomst van hun baan. De medewerkers denken dat zij hun baan zullen verliezen in de nabije toekomst. De kans bestaat dat de medewerkers binnenkort hun baan verliezen. Het personeel is er zeker van dat zij hun baan kunnen behouden. <p>[1=nooit; 2=soms; 3=vaak; 4= altijd]</p>

Nr	Vraag
Vaardigheidsbenutting	
3	<ul style="list-style-type: none"> Het werk vereist dat het personeel creatief is. Het werk vraagt een eigen inbreng van het personeel. Het werk vereist dat het personeel nieuwe dingen leert. Het werk vereist een hoge mate van vakkundigheid. De medewerkers hebben op hun werk de gelegenheid om zich verder te bekwamen. Het werk is gevarieerd. Het werk doet voldoende beroep op de vaardigheden of capaciteiten van het personeel. <p>[1=nooit; 2=soms; 3=vaak; 4= altijd]</p>
Conflict	
4	<p>Hoe vaak is er binnen de afdelingen of teams een conflict?</p> <p>[1=bijna iedere dag; 2=een aantal keren per week; 3=een aantal keren per maand; 4=een aantal keren per jaar; 5=(bijna) nooit]</p>

Nr	Vraag
----	-------

Sociale steun collega's

- | | |
|---|---|
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Collega's helpen elkaar om het werk gedaan te krijgen. • Collega's hebben aandacht voor wat zij zeggen. • Collega's zijn bezorgd om elkaars welzijn. • De medewerkers voelen zich gewaardeerd door hun collega's. • Tussen de collega's heerst er een prettige sfeer. <p>[1=oneens; 2=enigszins oneens; 3=eens noch oneens; 4=enigszins eens; 5=eens]</p> |
|---|---|

Mensgerichte cultuur

- | | |
|---|--|
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Deze organisatie bekommert zich om haar werknemers. • Deze organisatie probeert zorg te dragen voor haar ondergeschikten. • Deze organisatie probeert eerlijk te zijn in haar acties tegenover de werknemers. • De leidinggevenden hebben veel begrip voor de problemen van werknemers. • De leidinggevenden tonen begrip voor mensen die voor hen werken. <p>[1=oneens; 2=enigszins oneens; 3=enigszins eens; 4=eens]</p> |
|---|--|

Nr	Vraag
----	-------

Procedurale rechtvaardigheid

- | | |
|---|---|
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> • De beslissingen van de leiding m.b.t. selectie, promotie en evaluatie zijn gebaseerd op zo volledig mogelijk en zorgvuldig mogelijk verzamelde informatie. • De leiding gaat in het geval van selectie, promotie en evaluatie eerlijk en ethisch met het personeel om. • Besluiten over een promotie, een selectie of een evaluatie worden duidelijk uitgelegd aan de betrokkenen. • De regels en procedures rond selectie, promotie of een evaluatie worden consequent toegepast. <p>[1=oneens; 2=enigszins oneens; 3=eens noch oneens; 4=enigszins eens; 5=eens]</p> |
|---|---|

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onderzoek

▶ Effectiviteits-
onderzoek

Procesevaluatie

Onderstaand model toont het veranderingsmodel van de interventie en de onderlinge afhankelijkheid met risicofactoren. In dit model staan de 4 stappen waarvan verondersteld wordt dat deze effect hebben op ongewenste omgangsvormen. Deze veronderstelling is weergegeven met de zwarte pijlen.



Ga door naar:
de proces-
evaluatie ▶▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onderzoek

Effectiviteits-
onderzoek

▶ Procesevaluatie

PROCESEVALUATIE

Ter ondersteuning van de interpretatie van resultaten uit het effectonderzoek wordt een procesevaluatie uitgevoerd. De procesevaluatie geeft inzicht in successen en mislukkingen en laat zien op welke onderdelen de interventie verbetering behoeft. Hiernaast wordt inzicht verkregen in de mate van toepasbaarheid en overdraagbaarheid naar andere – of vergelijkbare – settingen. Tot slot laat de procesevaluatie zien of de interventie is uitgevoerd (door de professionele dienstverlener) en ontvangen (door de deelnemers) zoals beoogd.

Bij het design van de procesevaluatie is gebruik gemaakt van het raamwerk van Nielsen & Randall (2013)¹⁵. Dit raamwerk beschrijft drie thema's van procescomponenten die van invloed zijn op de uitkomsten van PICO: **interventie** ▶, **context** ▶ en **mentale modellen** ▶. In hun raamwerk doen Nielsen en Randall een concreet voorstel voor procesvragen die aansluiten bij voornoemde componenten, deze vragen zijn geoperationaliseerd voor de huidige interventie.

DATAVERZAMELING

Data voor de procesevaluatie wordt verzameld via: 1) een extra module in de vragenlijst voor de effectstudie; 2) korte vragenlijsten na afloop van elke dialoog/coachingsessie en 3) groepsinterviews. Dataverzameling vindt plaats op het niveau van de uitvoerder van de interventie (de professionele dienstverlener), de ontvangers van de interventie (medewerkers en lijnmanagers) en de initiatiefnemers (verenigd in de participatieve groep).

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onder

PROCESEVALUATIE

Effectiviteit
onderzoek

Proces

KADER SLUITEN ✕

PROCESCOMPONENT: INTERVENTIE

De mate van blootstelling aan de interventie wordt in kaart gebracht door het beschrijven van:

- het ontwerp en de implementatie van de interventie, en
- de implementatiestrategie.

In het eerste onderdeel, ontwerp en implementatie, ligt de nadruk op het verkrijgen van inzicht in de initiatie van de interventie, de mate waarin de interventie aansluit bij de problemen op de werkplek, de mate waarin de interventie de doelgroep heeft bereikt, de mate waarin de interventie is aangeboden volgens protocol, en de tevredenheid over de interventie. Inzicht in de implementatiestrategie wordt verkregen door na te gaan in hoeverre het management (hoog- en midden) is geëngageerd, en welke communicatiemanieren (inclusief kwaliteit) zijn gebruikt.

Data voor de procesevaluatie wordt verzameld via: 1) een extra module in de vragenlijst voor de effectstudie; 2) korte vragenlijsten na afloop van elke dialoog/coachingsessie en 3) groepsinterviews. Dataverzameling vindt plaats op het niveau van de uitvoerder van de interventie (de professionele dienstverlener), de ontvangers van de interventie (medewerkers en lijnmanagers) en de initiatiefnemers (verenigd in de participatieve groep).

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onder

PROCESEVALUATIE

Effectiviteit
onderzoek

Procesevaluatie

KADER SLUITEN ✕

PROCESCOMPONENT: CONTEXT

De context beschrijft zowel de heersende cultuur en voorwaarden binnen een organisatie (oftewel de omnibuscontext), als ingrijpende gebeurtenissen (oftewel de discrete context) die zich voordeden tijdens de implementatiefase. Inzicht in de context is van belang om gevoel te krijgen bij de mate waarin de context de implementatie faciliteert of belemmert.

Data voor de procesevaluatie wordt verzameld via: 1) een extra module in de vragenlijst voor de effectstudie; 2) korte vragenlijsten na afloop van elke dialoog/coachingsessie en 3) groepsinterviews. Dataverzameling vindt plaats op het niveau van de uitvoerder van de interventie (de professionele dienstverlener), de ontvangers van de interventie (medewerkers en lijnmanagers) en de initiatiefnemers (verenigd in de participatieve groep).

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onder

PROCESEVALUATIE

Effectiviteit
onderzoek

Proces

KADER SLUITEN ✕

PROCESCOMPONENT: MENTALE MODELLEN

In dit onderdeel staat de bereidheid tot verandering en (verandering in) percepties centraal. De veranderbereidheid heeft betrekking op alle beoordelingen en percepties van belanghebbenden (professionele dienstverlener, directie, leidinggevenden en medewerkers) en hoe deze hun gedrag kunnen beïnvloeden. In het algemeen wordt verondersteld dat mentale modellen het verband tussen blootstelling aan de interventie en het effect sterk kunnen beïnvloeden.

Data voor de procesevaluatie wordt verzameld via: 1) een extra module in de vragenlijst voor de effectstudie; 2) korte vragenlijsten na afloop van elke dialoog/coachingsessie en 3) groepsinterviews. Dataverzameling vindt plaats op het niveau van de uitvoerder van de interventie (de professionele dienstverlener), de ontvangers van de interventie (medewerkers en lijnmanagers) en de initiatiefnemers (verenigd in de participatieve groep).

1 2 ▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Ontwerp van
het onderzoek

Effectiviteits-
onderzoek

▶ Procesevaluatie

De eerste vragenlijst (T1) wordt 1,5 maand voor aanvang van de eerste dialoogsessie uitgestuurd, de tweede vragenlijst (T2) volgt direct na afronding van de DOEN-stap, en de derde vragenlijst (T3) wordt een half jaar hierna verstuurd. De ontvangers van de vragenlijsten zijn de medewerkers en lijnmanagers. Voor beide groepen is de vragenlijst op maat gemaakt. [Ga terug naar de onderdelen van de vragenlijst →](#).

De groepsinterviews zijn gepland op T2 en T3. In totaal worden er twee groepsinterviews georganiseerd met professionele dienstverleners en twee met de participatieve groep. In het geval van de participatieve groep wordt aangesloten bij de groepsbijeenkomst in stap 4 (evalueren) op T2 en T3. Tijdens de groepsinterviews met de participatieve groep is ook de professionele dienstverlener aanwezig. Onderwerpen die aan bod komen zijn: ontwikkeling van interventieactiviteiten; implementatie van interventieactiviteiten; aanjagers van verandering en rollen; context (omnibus en discreet); mentale modellen.

Na de eerste volledige interventiecyclus is de intern begeleider verantwoordelijk voor het begeleiden van de wachtlijstgroep. De korte vragenlijsten na afloop van de sessies met de wachtlijstgroep worden door de intern begeleider ingevuld. De vragenlijst bevat vragen over 1) het aantal deelnemers ten opzichte van het verwachte aantal deelnemers en 2) het verloop van de sessie. Deze vragen zijn erop gericht inzicht te krijgen in positieve en negatieve gevolgen van de interventie.

Ga door naar:
PICO-pilot ▶▶

◀ 1 2

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

Om PICO te toetsen in de praktijk en te evalueren op effectiviteit, is een pilot opgezet. Binnen de pilot is PICO gestart bij verschillende pilotorganisaties. Helaas maakte de COVID-19 pandemie de implementatie van PICO bij de pilotorganisaties onmogelijk, en kon het wetenschappelijk onderzoek hierdoor geen doorgang vinden. De pilot is daarom meerdere malen uitgesteld. Bij gebrek aan perspectief voor herstart is begin 2021 besloten de pilot vroegtijdig af te ronden. Hieronder beschrijven we de PICO-pilot zoals deze is uitgevoerd tot de vroegtijdige afronding in maart 2021. We bespreken achtereenvolgens, de **werving**, de **training voor de professionele dienstverleners**, de **voorbereiding**, en het **vroegtijdig afronden van de pilot**. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de **implementatie van PICO bij 5 verschillende pilotorganisaties**.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

WERVING

Voor de werving zijn door de projectgroep (zie [betrokkenen – tabblad PICO](#) →) criteria opgesteld waar de potentiële pilotorganisatie aan moesten voldoen om in aanmerking te komen voor deelname. Pilotorganisaties dienden daarnaast bereid te zijn zich te committeren aan een aantal randvoorwaarden. Er zijn verschillende wervingskanalen ingezet om organisaties te werven voor deelname aan PICO.

CRITERIA VOOR WERVING

Voor deelname aan de PICO-pilot kwamen bedrijven in aanmerking die:

- de basis op orde hebben. Dat wil zeggen dat de organisatie voldoet aan objectieve eisen die de inspectie stelt;
- het probleem van pesten en omgangsvormen willen aanpakken, zich bewust zijn van het probleem, al een casus hebben en iets geprobeerd hebben om pesten en omgangsvormen te verbeteren en geconstateerd hebben dat het vraagstuk 'taai' is;
- zelf willen leren, willen en durven experimenteren en welwillend/ontvankelijk zijn, meer willen doen dan ze al deden, nieuwsgierig zijn naar de interventie en de effecten ervan;
- constructief willen meewerken op zowel directieniveau als op andere niveaus in de organisatie: HR, hoger management, teamleiders en medewerkers die meedoen in de pilot;
- zich ervan bewust zijn dat meedoen in de pilot niets te doen heeft met handhaving;

1

2

3

4

▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

- idealiter in de toekomst een ambassadeursrol in de branche vervullen;
- vanuit onderzoeksperspectief genoeg omvang hebben om 6 teams van 20 medewerkers te kunnen samenstellen.

Er werden geen bedrijven betrokken:

- waar vanuit Inspectie SZW een handhavingstraject speelt
- die zich niet aan de wet willen houden en/of de omgangsvormen binnen de organisatie niet willen verbeteren;
- die ervan uitgaan dat de inspectie hen aan de hand neemt om problemen met omgangsvormen op te lossen;
- die een negatieve of cynische houding tonen ten aanzien van de aanpak van pesten of verbetering van omgangsvormen.

In gesprekken met potentiële pilot organisaties is op deze criteria getoetst.

RANDVOORWAARDEN

Geworven bedrijven werden geïncludeerd in het onderzoek indien zij bereid waren te voldoen aan de

randvoorwaarden ▶.

Onderstaande tabel is gebaseerd op het protocol van de Aanpak Organiseatieklimaat van Stichting IZZ ⁸ ¹⁶ en aangepast aan PICO.

RANDVOORWAARDEN INTERVENTIE PER ORGANISATIE EN TOELICHTING

Onderwerp	Voorwaarde
Planning en duur	1. PICO duurt in totaal 15 maanden. De eerste 9 maanden bestaan uit 4 stappen, begeleid door een professionele dienstverlener. Stap 1 (voorbereiden), 2 en 4 (meten) duren 1,5 maand. Stap 3 (doen) duurt 4,5 maand bestaande uit 3 rondes van ongeveer 4 weken. De volgende 6 maanden worden begeleid door de interne begeleider, en bestaan uit herhaling van stap 3 (doen) en stap 4 (evalueren).
	2. De tijdsinvestering voor PICO verschilt per soort deelnemer
Inhoud en vorm	3. PICO (incl. alle materialen) wordt kosteloos aangeboden
	4. PICO is gericht op het verbeteren van ongewenste omgangsvormen, waaronder pesten.
	5. PICO vindt plaats binnen de organisatie op team- of afdelingsniveau.
Effect	6. PICO verbetert naar verwachting op korte termijn (groeps)normen t.a.v. ongewenste omgangsvormen, betrokkenheid van management en medewerkers bij het thema ongewenste omgangsvormen, en de perceptie van de organisatiecultuur t.a.v. ongewenste omgangsvormen
	7. PICO verbetert naar verwachting op langere termijn ongewenste omgangsvormen en risicofactoren hierop
Inhoud en vorm	8. Een team heeft minimaal 20 deelnemende medewerkers.
	9. Per organisatie doen er tenminste 6 teams van 20 personen mee aan PICO. Twee teams nemen deel aan de interventie. Twee teams vormen in eerste instantie de 'wachtlIJstgroep'. Zij nemen deel aan alle metingen, maar zetten de DOEN-stap pas na 9 maanden, o.l.v. de interne begeleider. Tenminste twee teams fungeren de eerste 15 maanden als controlegroep. Het is ook mogelijk om met de hele organisatie mee te doen als controlegroep.
	10. De medewerkers in de interventie-, wachtlIJst- en controlegroep hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden of behoren tot dezelfde beroepsgroep. De opbouw van de groepen is vergelijkbaar in termen van leeftijd en geslacht.
	11. De deelnemende organisaties stemmen ermee in om het programma de eerste 9 maanden niet aan te bieden aan de wachtlIJstgroep en de eerste 15 maanden niet aan de controlegroep
	12. De deelnemende teams worden willekeurig toebedeeld aan de interventiegroep, wachtlIJstgroep of controlegroep (randomisatie).

Onderwerp	Voorwaarde
Commitment deelnemende organisaties	13. De organisatie zet zich in om de interventie te “framen” als een kernprioriteit binnen de organisaties en niet als een extern onderzoeksproject. Hiervoor tekenen zij een intentieverklaring.
	14. De organisatie geeft het onderzoeksteam een overzicht met de samenstelling van de deelnemende teams en hun leidinggevende, en de namen en emailadressen van deze deelnemers.
	15. De organisatie geeft deelnemende medewerkers de tijd om tijdens het werk (of indien zij dat zelf willen, daarbuiten) de vragenlijsten van de voormeting, nameting en follow-up in te vullen.
	16. De organisaties geven toestemming om eventueel interviews te houden met deelnemende medewerkers en inzage te krijgen in organisatiedocumenten die relevant zijn voor de werking van het programma. Na afloop volgt een evaluatie bijeenkomst waarvoor de participatieve groep wordt uitgenodigd.
Randvoorwaarden betrokkenen van organisatie	17. De organisaties stellen een projectleider, interne begeleider, werkgroep en tijd beschikbaar.
	18. De deelnemende teams functioneren ‘normaal’ volgens planning
	19. Voor de uitvoering van het programma hebben de deelnemende teams tijd beschikbaar.
Resultaat	20. De deelnemende organisaties krijgen: inzicht in resultaten en (indien gewenst) exposure in media volgens communicatieplan ISZW/SZW/TNO
	21. De deelnemende organisaties en individuele medewerkers stemmen ermee in dat de resultaten gebruikt mogen worden voor wetenschappelijke doeleinden zoals publicaties in tijdschriften, onderwijs, presentaties en een wetenschappelijk proefschrift.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

WERVINGSKANALEN:

Om bedrijven te werven voor deelname aan de PICO-pilot zijn verschillende kanalen aangewend. Er is een wervingsflyer verspreid via Linked-in, facebook en Twitter. Daarnaast heeft er een wervingsoproep gestaan op het Arboportaal (www.arboportaal.nl) en is de PICO-pilot aangekondigd op verschillende congressen. Daarnaast heeft werving plaatsvonden via het netwerken van verschillende betrokkenen (TNO, Gimd, SZW en de verschillende stakeholders).

Voor het werven van bedrijven is de PICO-pilot ook toegelicht in een video.

[Klik hier om naar de website \(Arboportaal\) te gaan om de video te bekijken](#) →

RESULTAAT WERVING:

Het werven van pilot organisaties was lastig en heeft meer dan een jaar tijd inbeslag genomen. Bij aanvang van de pilot was de ambitie om 10 pilot organisaties te werven voor deelname aan de PICO-pilot. Uiteindelijk zijn er 6 organisaties geïnccludeerd voor deelname, waarvan 1 organisatie tijdens de pilot is gestopt wegens aanhoudende organisatieveranderingen, een verschuiving van prioriteiten en teruglopend draagvlak bij het management.

Gedurende de werving is er met iets meer dan 100 bedrijven contact geweest over deelname aan de PICO-pilot. Deze bedrijven is informatie toegestuurd over de PICO-pilot, de inclusiecriteria en voorwaarden voor deelname en

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

met een groot aantal bedrijven is gesprekken gevoerd. Van ongeveer een kwart van deze bedrijven is hierna geen reactie meer ontvangen. Met uitzondering van de 6 geïnccludeerde bedrijven, zijn de overige bedrijven afgevallen wegens uiteenlopende redenen. Redenen voor het afzien van deelname waren onder andere:

- Pesten en ongewenste omgangsvormen zijn gevoelige onderwerpen. Organisaties vonden het spannend en lastig om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.
- Besluitvorming in de organisatie: Het initiatief voor PICO kwam vaak vanuit HR. Later bleek toch soms dat er in de lijn niet voldoende draagvlak was voor PICO.
- Tijdsinvestering: om deel te kunnen nemen aan de PICO-pilot moet het personeel vrij worden gemaakt voor gemiddeld 6 uur per werknemer.
- De pilot is niet een 'kleine' interventie. Men gaat een traject aan voor 15 maanden, waarbij minimaal 120 man betrokken is. Dat moet net passen, ook qua initiatieven die er al lopen en tijd die er vrij is (ook gelet op werkdruk).
- Soms toonden bedrijven interesse, maar bleek na het inlezen over PICO dat de interventie niet paste bij waar ze naar op zoek waren.
- Voor sommige bedrijven was het lastig om interventie- wachtlijst- en controlegroepen te selecteren voor deelname.
- Bij een groot aantal organisaties speelden reorganisaties, en een verschuiving van prioriteiten een rol.

**Ga door naar:
de training voor
de professionele
dienstverleners** ▶▶

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

▶ Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

TRAINING PROFESSIONELE DIENSTVERLENER

De aanbieder van professionele dienstverlening zette verschillende dienstverleners in die de interventie toepassen binnen deelnemende organisaties. Om deze rol binnen de pilotorganisaties te kunnen vervullen, is een aantal **criteria** ▶ opgesteld over de benodigde competenties. De geselecteerde dienstverleners ontvingen een **training** ▶ om zich de PICO-aanpak eigen te maken.

Ga door naar:
de voorbereiding



ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training
dienstve

Voorbere

Vroegtijd

Beschrij
bij pilote

KADER SLUITEN ✕

CRITERIA VOOR PROFESSIONELE DIENSTVERLENER

- Verwerft snel inzicht in de heersende cultuur in een team of organisatie.
- Beschikt over gedegen ervaring met het begeleiden van processen rondom (ongewenste) omgangsvormen zoals pesten.
- Beschikt over inhoudelijke deskundigheid op uitingen van grensoverschrijdend en ongewenst gedrag.
- Beschikt over de wendbaarheid, deskundigheid en ervaring om adequaat in te spelen op weerstand en veranderende omstandigheden en onverwachte ontwikkelingen in een organisatie.
- Heeft ervaring met het toepassen van verschillende instrumenten (toolbox) bij de begeleiding van een dialoog.
- Kan en wil meedenken bij de ontwikkeling van deze instrumenten in de pilot.
- Heeft kennis van de maatregelen die een organisatie moet treffen om goed voorbereid te zijn op de effecten van een interventie op (ongewenste) omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag (bijvoorbeeld de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon, een klachtenregeling, etc.).

Ga door naar:
de voorbereiding



ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

TRAINING PROFESSIONELE DIENSTVERLENER

KADER SLUITEN ✕

TRAINING VOOR PROFESSIONELE DIENSTVERLENNERS

De professionele dienstverleners die geselecteerd waren voor het begeleiden van een pilotbedrijf hebben deelgenomen aan een training. Tijdens deze training is ingegaan op feiten en cijfers over pesten op het werk, criteria voor de aanpak van pesten en de procestappen van de PICO-aanpak. Tijdens de eerste twee trainingdagen was ook ruimte voor het verder uitdenken van concrete werkvormen voor de dialoogsessies op basis van de ervaringen van de professionele dienstverleners in de praktijk. Deze werkvormen zijn opgenomen in het PICO-interventieprotocol.

Vanuit de aanbieder van de professionele dienstverlener was er een persoon verantwoordelijk voor het trainen en coachen van de professionele dienstverleners. Daarnaast was er een buddysysteem ingeregeld, waarbij professionele dienstverleners van verschillende pilotorganisaties konden leren van elkaars ervaringen.

Ga door naar:
de voorbereiding



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

▶ Voorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

VOORBEREIDING

Voor ieder bedrijf dat deelnam aan de pilot is een plan van aanpak voor uitvoering van de interventie opgesteld, inclusief nulmeting en effectmeting. In deze aanpak zijn inzet en planning van het bedrijf, het ondersteuningsteam en het onderzoeksteam afgestemd. Ook zijn er afspraken gemaakt over:

- Toepassingsgebied van de interventie binnen het bedrijf: welke onderdelen van het bedrijf doen mee?
- Proces van de interventie.
- Op welke wijze de leiding van de organisatie participeert in het onderzoek en commitment voor de aanpak van pesten op de werkvloer toont.

Daarnaast is er een aantal **activiteiten** ▶ dat standaard voorafgaan aan de 4 processtappen van de interventie.

Het selecteren van een interne begeleider wordt gedaan door de professionele dienstverlener in samenspraak met de deelnemende organisatie. Voor de rol van interne begeleider zijn **criteria** ▶ voor competenties opgesteld.

Ga door naar:
het vroegtijdig
afronden van
de pilot ▶▶

KADER SLUITEN ✕

ACTIVITEITEN DIE VOORAFGAAN AAN DE INTERVENTIE

- De RvB en OR hebben ingestemd met het interventieonderzoek.
- Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen de deelnemende organisatie, TNO en GIMD/Zorg van de Zaak. In deze overeenkomst wordt ook vermeld dat de gegevens van deelnemers verzameld en verwerkt worden conform AVG-regelgeving.
- Er is een kennismakingsgesprek geweest tussen de dienstverlener van GIMD/Zorg van de Zaak, TNO en de projectleider en interne begeleider van het deelnemende bedrijf waarin tenminste aan de orde is geweest:
 - De rol duidelijkheid (wat verwachten we van wie op welk moment?);
 - Welke teams van medewerkers geschikt zijn voor deelname aan het interventieonderzoek;
 - Dat er één contactpersoon moet worden aangewezen die fungeert als projectleider vanuit de deelnemende organisatie (bijv. een stafmedewerker – HR, Arbocoördinator). Bij voorkeur wordt de rol van projectleider losgekoppeld van die van interne begeleider, zo is er voor de interne begeleider altijd een interne sparringpartner. Er wordt tevens voor back-up gezorgd (bij wie kunnen we terecht als de interne begeleider uitvalt?);
 - Dat er een participatieve groep ingericht moet worden bestaande uit: de projectleider, een medewerker (deelnemer interventie/wachlijstgroep), een medewerker met representatieve functie (bijv. OR, preventie-medewerker) en een leidinggevende;
 - Dat er een interne begeleider wordt geselecteerd aan wie de interventie wordt overgedragen.

Ga door naar:
het vroegtijdig
afroeden van
de pilot >>

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training
dienstve

Voorbere

Vroegtijd

Beschrij
bij pilote

KADER SLUITEN ✕

CRITERIA VOOR PROFESSIONELE DIENSTVERLENER

- Verwerft snel inzicht in de heersende cultuur in een team of organisatie.
- Beschikt over gedegen ervaring met het begeleiden van processen rondom (ongewenste) omgangsvormen zoals pesten.
- Beschikt over inhoudelijke deskundigheid op uitingen van grensoverschrijdend en ongewenst gedrag.
- Beschikt over de wendbaarheid, deskundigheid en ervaring om adequaat in te spelen op weerstand en veranderende omstandigheden en onverwachte ontwikkelingen in een organisatie.
- Heeft ervaring met het toepassen van verschillende instrumenten (toolbox) bij de begeleiding van een dialoog.
- Kan en wil meedenken bij de ontwikkeling van deze instrumenten in de pilot.
- Heeft kennis van de maatregelen die een organisatie moet treffen om goed voorbereid te zijn op de effecten van een interventie op (ongewenste) omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag (bijvoorbeeld de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon, een klachtenregeling, etc.).

Ga door naar:
het vroegtijdig
afroden van
de pilot >>

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

▶ Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

VROEGTIJDIG AFRONDEN PILOT

In maart 2020 ging als gevolg van de COVID-19 pandemie en bijbehorende maatregelen een groot deel van Nederland op advies van de overheid thuiswerken. Dit had grote gevolgen voor de uitvoering van de pilot. De coronamaatregelen maakten het organiseren van fysieke dialoog- en coachingssessies onmogelijk. Dit heeft doen besluiten om de pilot in ieder geval stil te leggen tot en met augustus 2020.

In deze periode is een verkenning uitgevoerd naar mogelijkheden om de PICO pilot tijdens de pandemie te continueren. Helaas werd vrij snel duidelijk dat het organiseren van digitale dialoog- en coachingssessies niet mogelijk was omdat tussentijdse aanpassingen aan de interventie consequenties zou hebben voor het wetenschappelijk onderzoek. Bovendien kan de sociale veiligheid bij digitale sessies niet of nauwelijks worden geborgd, kunnen gesprekken ongevraagd worden opgenomen en zijn bestaande tools onvoldoende geschikt voor dit type sessies.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

▶ Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

De pilot is vervolgens meerdere malen uitgesteld. Door de aanhoudende coronamaatregelen en in het bijzonder het thuiswerkadvies, een verschuiving van prioriteiten bij (een aantal) pilotorganisaties (o.a. door de impact van de pandemie) en een gebrek aan perspectief voor een herstart, is begin 2021 in gezamenlijk overleg met het Ministerie van SZW, de Inspectie SZW (ISZW) en Gimd besloten de PICO-pilot vroegtijdig af te ronden. Geen van de organisaties is verder gekomen dan de DOEN-stap.

De deelnemende organisaties hebben een eindconsult aangeboden gekregen van de professionele dienstverlener om de behoefte te bepalen aan eventuele nazorg. Daarnaast zijn met de deelnemende organisaties en de professionele dienstverleners evaluatiegesprekken gevoerd over het verloop van de pilot en de geleerde lessen. (Deze staan beschreven onder [conclusies & aanbevelingen](#) →)

**Ga door naar:
beschrijving
implementatie bij
pilotorganisaties**



Hier staat beschreven hoe de PICO-pilot bij de organisaties verlopen is tot het vroegtijdig afronden van de pilot

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

▶ 1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

ORGANISATIE 1 – SECTOR INDUSTRIE

Het betreft hier een organisatie in de industrie met ongeveer 150 medewerkers verdeeld over twee locaties in Nederland. De locaties zijn vergelijkbaar qua werkwijze en cultuur, maar het zijn ook twee opzichzelfstaande locaties. Daarom is besloten om de PICO-interventie te richten op de organisatie als geheel, maar ook aandacht te hebben voor specifieke knelpunten binnen de afzonderlijke locaties.

AANLEIDING DEELNAME AAN PILOT

In november 2019 speelde er een concrete peestsituatie binnen de organisatie. Naar aanleiding van dit voorval zijn er sessies aangeboden om duidelijk te maken dat dit gedrag binnen de organisatie niet geaccepteerd wordt. De organisatie heeft tijdens deze sessie onder andere een film over pesten getoond en informatie opgezocht over hoe dit pestgedrag in groepen plaats vindt. Daarnaast zijn de medewerkers die het pestgedrag vertoonden aangesproken en kregen zij de opdracht een verslag te schrijven aan de hand van de vraag: wat is pesten en wat doet het met iemand? De indruk is dat het inzicht onder werknemers is verbeterd. Daarna zijn er geen signalen geweest die duiden op pestgedrag. Het management is sindsdien voornemens het onderwerp te blijven herhalen en had behoefte aan handvatten om signalen van pesten te herkennen en inzicht te krijgen in mogelijke manieren om dit gedrag op verschillende niveaus in de organisatie aan te pakken. Daarom heeft de organisatie besloten deel te nemen aan de PICO-pilot.

1 2 3 4 ▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie bij pilotorganisaties

▶ 1: Industrie

2: Openbaar bestuur

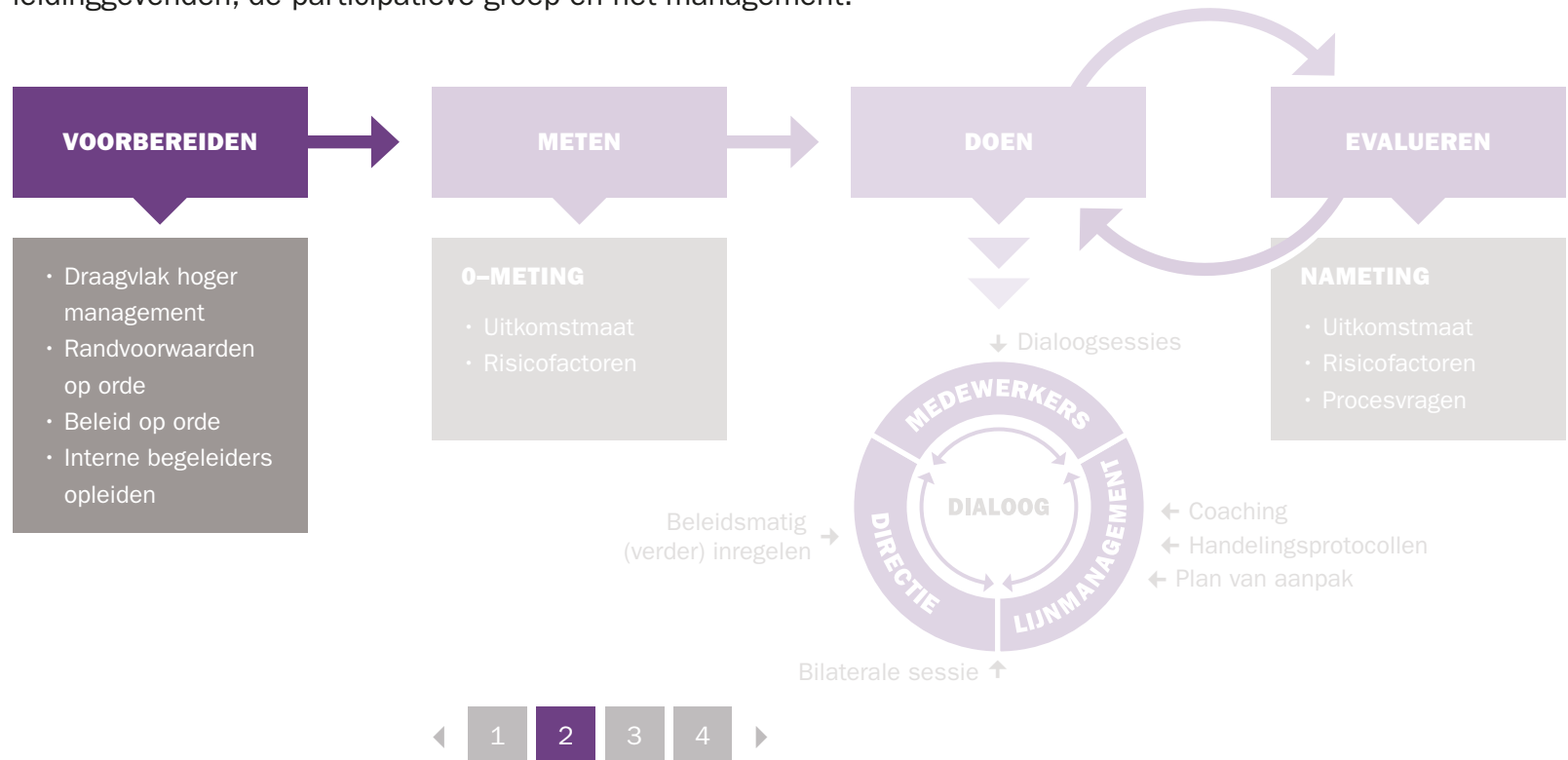
3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

VORDERING PICO-INTERVENTIE

Bij deze organisatie is stap 1 van de PICO-interventie volledig doorlopen en waren de voorbereidingen voor de Meet-stap (stap 2) in volle gang. Dit betekent dat alle randvoorwaarden om de interventie te laten slagen op orde zijn gebracht. Daarnaast hebben alle kennismakingsgesprekken plaatsgevonden met de vertrouwenspersoon, leidinggevendenden, de participatieve groep en het management.



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

▶ 1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

DE PARTICIPATIEVE GROEP

Deze bestond uit een preventiemedewerker, een leidinggevende, een medewerker en de projectleider. Gedurende de eerste sessie met de participatieve groep waren alle deelnemers gemotiveerd om aan de slag te gaan met de interventie. Tijdens deze bijeenkomst zijn ook de resultaten van de verkennende vragenlijst de RATOG besproken. De participatieve groep was erg benieuwd naar de uitkomsten van de vragenlijst onder de werknemers, om te kijken of deze risico's ook worden ervaren door de medewerkers. Na deze sessie is de participatieve groep nog een keer bijeengekomen en heeft de pilot intern de naam STOP (Samen Tegen Ongepast Pesten) gegeven.

ROLVERDELING

Omdat deze organisatie twee locaties heeft, is er voor beide locaties een interne begeleider aangesteld, allebei begeleid door een (andere) professionele dienstverlener van Gimd. In het totaal waren er dus 2 interne begeleiders, en 2 verschillende professionele dienstverleners. Gedurende het traject hebben er ook een aantal personele wisselingen plaatsgevonden. Zo is één van de interne begeleiders gedurende het traject van baan gewisseld, waardoor een andere interne begeleider is gekozen. Ook de projectleider is enige tijd niet aan het werk geweest, waardoor een vervangend projectleider is aangesteld. Beide wisselingen zijn beperkt van invloed geweest op het traject, mede doordat deze personele wisselingen tijdens de voorbereidende stap plaatsvonden.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

▶ 1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

GELEERDE LESSEN

- Bij aanvang van de pilot werd het thema ongewenste omgangsvormen enigszins vermeden. De pilot heeft volgens de projectleider geholpen dit thema binnen de organisatie onder de aandacht te brengen en meer bespreekbaar te maken.
- Vanuit de organisatie was het schakelen om zo strak geprotocolleerd te werken. Er was binnen de organisatie vooral behoefte aan praktische handvatten om ongewenste omgangsvormen aan te pakken, waardoor het gestructureerde werken volgens een protocol aan het begin wennen was.
- Omdat het een relatief kleine organisatie was, bleek het soms een uitdaging om te voldoen aan alle eisen van de interventie. Zo hebben mensen binnen deze organisatie meerdere functies, wat het voor de projectleider een uitdaging maakte om de rollen (van bijv. interne begeleider, leden van de participatieve groep) uit de pilot op de juiste manier in te regelen.
- Het draagvlak kan onder verschillende werknemers verschillen. Zo merkte de projectleider op dat met name de jongere werknemers enthousiast waren en het fijn vonden het fijn dat er iets met het thema pesten gedaan ging worden. Maar er was ook een aantal mensen dat minder de urgentie van een pilot op dit thema zag en zich afvroeg of het wel nodig was om hier zo uitgebreid bij stil te staan. Daarom is het dus ook belangrijk om deze signalen tijdens de interventie in de gaten te houden en proberen zo veel mogelijk draagvlak bij alle medewerkers te creëren.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

▶ 2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

ORGANISATIE 2 – SECTOR OPENBAAR BESTUUR

Dit is een organisatie in de sector openbaar bestuur en telt ongeveer 200 medewerkers.

AANLEIDING DEELNAME AAN PILOT

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam het thema ongewenste omgangsvormen als aandachtspunt naar voren. Zo bleek onder andere dat men binnen de organisatie moeite heeft met het aangeven van grenzen. Binnen de organisatie is breed gedragen dat er iets moet gebeuren op het gebied van omgangsvormen. De pilot is vanuit de communicatieafdeling op de radar gekomen. Na wat maatwerk om de pilot aan te laten sluiten bij de organisatiestructuur, was er binnen alle lijnen in de organisatie steun voor deelname aan de pilot. Daarnaast heeft de OR gepleit voor deelname aan PICO.

VORDERING PICO-INTERVENTIE

In eerste instantie was de organisatie nog bezig met het werven en inwerken van werknemers op functies als preventiemedewerker en leidinggevende. Omdat deze functies een (belangrijke) rol spelen in de PICO-interventie, is er in eerste instantie voor gekozen om te wachten met het starten van de pilot totdat een aantal van deze functies bekleed waren. Vervolgens hebben de beperkingen in verband met corona ertoe geleid dat er geen begin is gemaakt met de pilot bij deze organisatie. Op het moment van stopzetten van de pilot waren binnen deze organisatie alleen de rol van interne begeleider en de projectleider ingevuld.

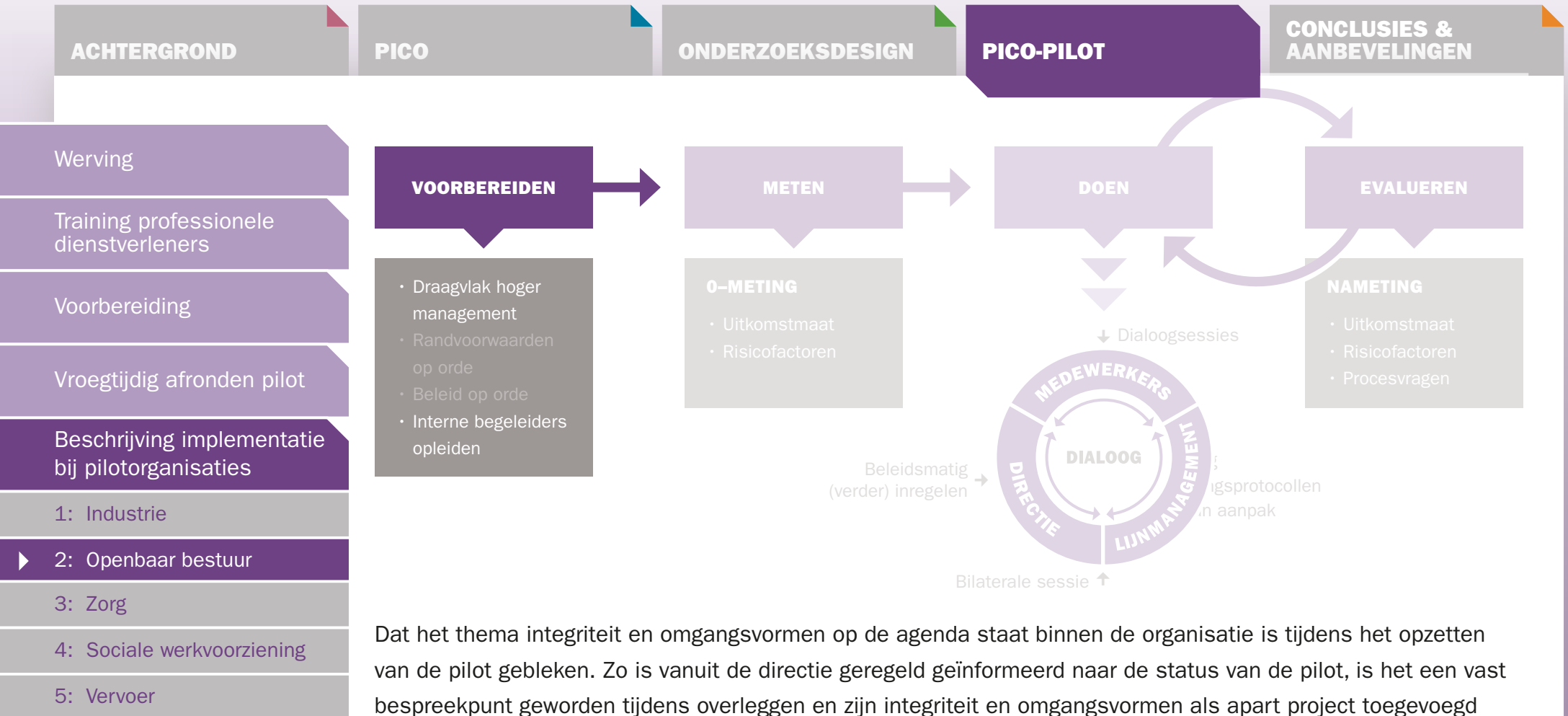
1

2

3

▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN



Dat het thema integriteit en omgangsvormen op de agenda staat binnen de organisatie is tijdens het opzetten van de pilot gebleken. Zo is vanuit de directie geregeld geïnformeerd naar de status van de pilot, is het een vast bespreekpunt geworden tijdens overleggen en zijn integriteit en omgangsvormen als apart project toegevoegd aan de agenda. Zo heeft de organisatie zelf een doorstart gemaakt met een vervangend programma na het

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

▶ 2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

stopzetten van de pilot. Het thema omgangsvormen was bij aanvang van de pilot een gevoelig onderwerp binnen de organisatie, maar alle aandacht rond het thema (door de pilot, de doorstart en het terugkerend bespreken van het thema), was een eerste stap richting het doorbreken van dit taboe en het aanpakken van deze problematiek.

GELEERDE LESSEN

- Personeelwisselingen en een reorganisatie hebben de VOORBEREIDING-stap vertraagt, maar het blijkt dat rust en stabiliteit in de bezetting van de verschillende rollen van belang is om te kunnen starten met de DOEN-stap. Ook het zorgen voor draagvlak bij het management blijkt eens te meer van belang om de interventie een succes te laten zijn.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

▶ 3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

ORGANISATIE 3 – SECTOR ZORG

Dit is een organisatie in de zorgsector en telt ongeveer 1000 medewerkers verspreid over 30 locaties.

AANLEIDING DEELNAME AAN PILOT

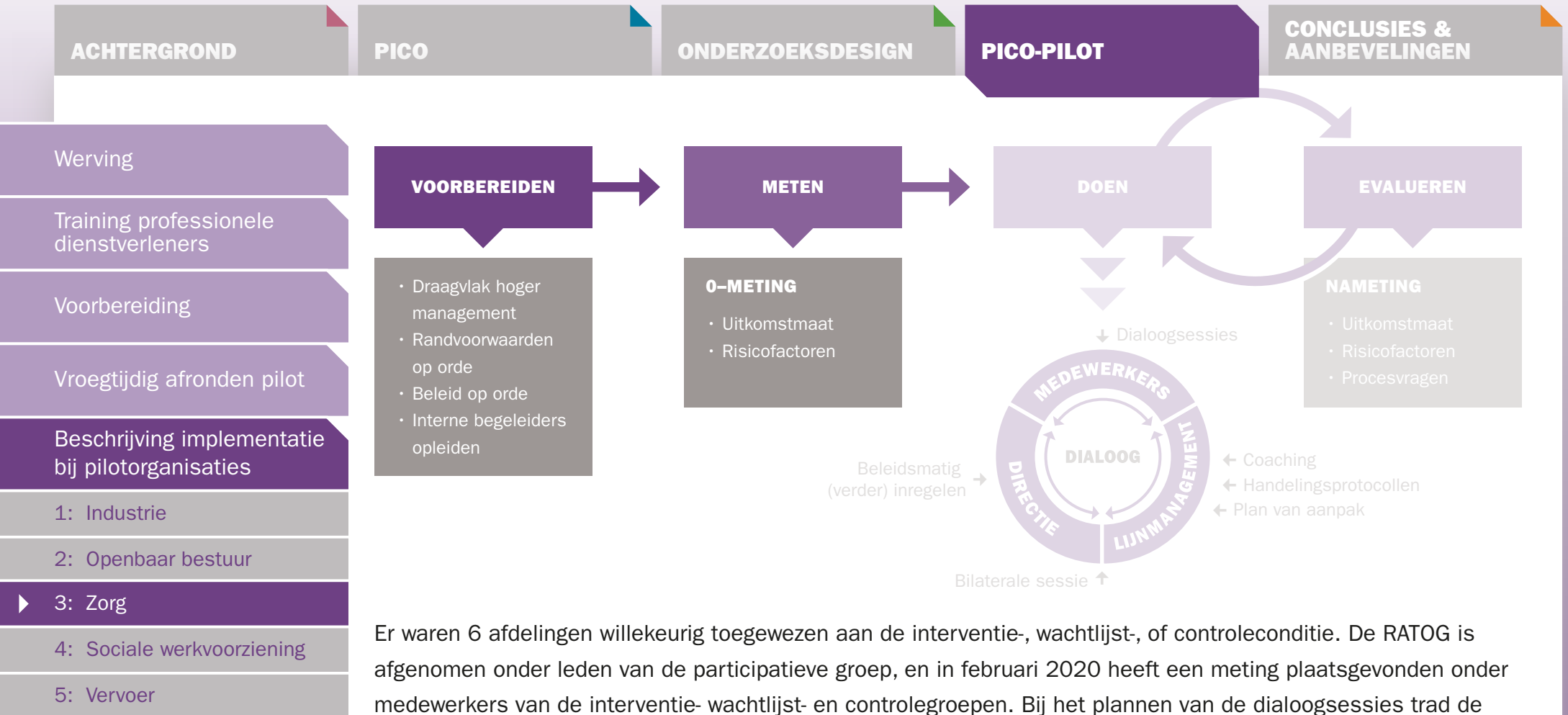
Twee jaar voor deelname aan de pilot is er een onderzoek gedaan waaruit bleek dat pesten bij sommige teams binnen de organisatie speelde. Daarnaast hebben medewerkers wel eens te maken met agressie van patiënten, en dan is het belangrijk om met collega's onderling open te kunnen zijn over de ervaringen. Om die reden staat het thema sociale veiligheid hoog op de agenda van de MR. Dit was voor de organisatie aanleiding om met het thema pesten aan de slag te gaan. Naast de relevantie voor de eigen organisatie vormde ook het maatschappelijke belang van dit type onderzoek een reden om deel te nemen aan de PICO-pilot. Ten slotte was de organisatie op zoek naar een pestinterventie die de organisatie in de toekomst zelf zou kunnen toepassen. De PICO-aanpak waarbij een interne begeleider wordt opgeleid om PICO verder uit te rollen in de organisatie, sprak om die reden aan.

VORDERING PICO-INTERVENTIE

De organisatie heeft de VOORBEREIDING- en de METEN-stap gezet. Dit betekent dat alle randvoorwaarden om de interventie te laten slagen op orde zijn gebracht. Daarnaast hebben alle kennismakingsgesprekken plaatsgevonden met de vertrouwenspersoon, leidinggevendenden, de participatieve groep en het management.

1 2 3 4 ▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN



Er waren 6 afdelingen willekeurig toegewezen aan de interventie-, wachtlijst-, of controleconditie. De RATOG is afgenomen onder leden van de participatieve groep, en in februari 2020 heeft een meting plaatsgevonden onder medewerkers van de interventie- wachtlijst- en controlegroepen. Bij het plannen van de dialoogsessies trad de corona-pandemie in, en deze sessies hebben niet meer plaatsgevonden.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

▶ 3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

PARTICIPATIEVE GROEP

In de participatieve groep zaten 6 medewerkers: een medewerker van P&O, een medewerker, een MR-lid, een leidinggevende, een projectleider en een interne dienstverlener. De participatieve groep is twee maal bij elkaar geweest. Tijdens de eerste sessie met de participatieve groep is de PICO-pilot toegelicht, en zijn de resultaten van de RATOG besproken. Tijdens de tweede sessie met de participatieve groep zijn de resultaten van het vragenlijstonderzoek besproken.

ROLVERDELING

De persoon die aan het begin van de pilot de rol van interne dienstverlener vervulde bij de organisatie, trad toen ook op als projectleider. Om de verschillende rollen beter te splitsen, is een andere persoon de rol van projectleider gaan vervullen. Eind 2020 is de interne dienstverlener veranderd van baan, en is er een nieuwe interne dienstverlener aangewezen. Het was niet heel makkelijk om een geschikte kandidaat te vinden voor de rol van interne begeleider, aangezien deze qua competenties en profiel aan een aantal voorwaarden moet voldoen. Ook de tijdsbelasting die de PICO-pilot van de interne begeleider vraagt, speelde hierbij een rol.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

▶ 3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

GELEERDE LESSEN

- In een grote organisatie zijn altijd veel verschillende thema's die prioriteit hebben en hierin moeten keuzes gemaakt worden. De coronamaatregelen, en als gevolg daarvan het stil leggen van de PICO-pilot, hebben de prioriteiten doen verschuiven. Hierdoor heeft de organisatie besloten te stoppen met de PICO-pilot. Het lijkt belangrijk om na het starten van de pilot de vaart in het project te houden, en ervoor te zorgen dat je optimaal gebruik maakt van het momentum dat er op dat moment is.
- Om rolverwarring te voorkomen is het belangrijk gebleken om de rol van de interne begeleider en die van de projectleider van elkaar te scheiden.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

▶ 4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

ORGANISATIE 4 – SECTOR SOCIALE WERKVOORZIENING

Dit is een organisatie in de sociale werkvoorziening en telt ongeveer 1.000 medewerkers.

AANLEIDING DEELNAME AAN PILOT

De organisatie was al in een vroeg stadium betrokken bij de PICO-pilot. Al voordat de interventie volledig was uitgewerkt kwam deze organisatie in beeld voor mogelijke deelname.

In eerste instantie was er wel een factor die mogelijke deelname van deze organisatie enigszins ingewikkelder maakte. De doelgroep binnen deze organisatie is laaggeletterd, wat een uitdaging zou kunnen zijn bij het lezen en invullen van vragenlijsten, deelnemen aan sessies en begrijpen van abstracte begrippen zoals sociale veiligheid. Uiteindelijk is besloten om de interventie op enkele vlakken aan te passen, in samenwerking met een van de professioneel dienstverleners van GIMD die veel ervaring had met deze doelgroep. Deze aanpassingen zullen verderop kort toegelicht worden.

De aanleiding voor deelname aan de pilot was bij deze organisatie pestgedrag op de werkvloer. Binnen de organisatie waren er al meerdere initiatieven opgezet om deze problemen aan te pakken, maar helaas was het nog niet gelukt om het pestgedrag te verminderen.

1

2

3

4

5

6



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

▶ 4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

Er was in de jaren voorafgaand aan de pilot veel veranderd binnen de organisatie, mede vanwege wijzigingen in de wet (invoering van de Participatiewet). Er vonden daardoor veel veranderingen plaats op de werkvloer (werknemers wisselen van afdeling, minder tijd, meer werk, nieuwe collega's, etc.) wat vermoedelijk heeft geleid tot o.a. een verhoogde werkdruk, onzekerheid, een toename van verzuim en pestgedrag. Vanuit de organisatie was er veel interesse in de PICO pilot omdat men op zoek was naar een manier om werknemers meer inzicht te geven in hun gedrag en de gevolgen van hun acties (op anderen en de algehele werksfeer en cultuur). Het belangrijkste doel was daarom om de werknemers bewust te maken van de verschillende vormen van pestgedrag, omdat veel mensen ongewenst gedrag vertoonden maar dat niet in de gaten hadden.

Er was veel draagvlak binnen de organisatie om aan de pilot mee te doen, zo was het management gemotiveerd en toegewijd om met het onderwerp 'sociale veiligheid' aan de slag te gaan en zo (hopelijk) een cultuurverandering teweeg te brengen.

VORDERING PICO-INTERVENTIE

De organisatie heeft de VOORBEREIDING- en de METEN-stap gezet en was begonnen aan de DOEN-stap. Alle randvoorwaarden om de interventie te laten slagen waren op orde gebracht en de kennismakingsgesprekken met de vertrouwenspersoon, leidinggevendenden, de participatieve groep en het management hadden ook plaatsgevonden. Daarnaast was de RATOG afgenomen onder leden van de participatieve groep.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

▶ 4: Sociale werkvoorziening

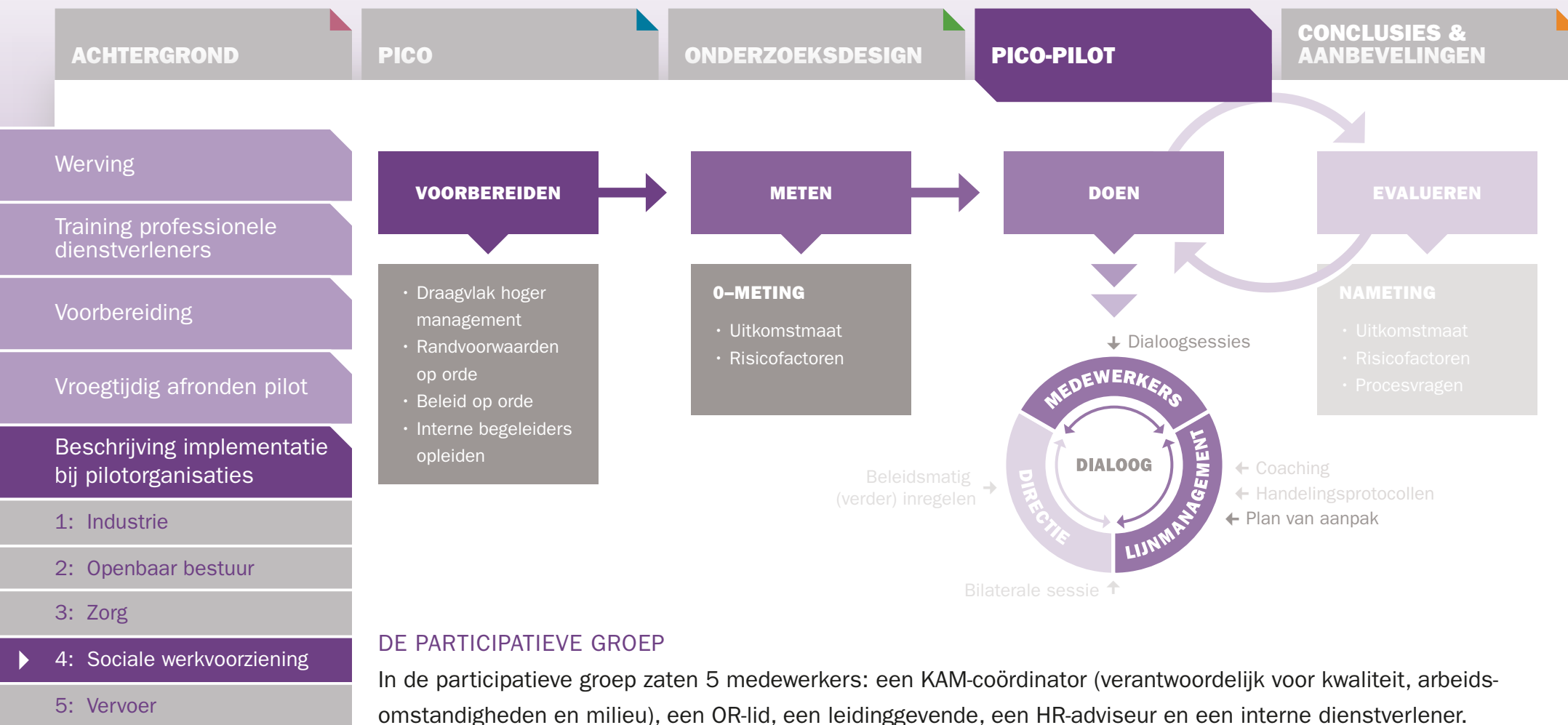
5: Vervoer

Er waren binnen 6 afdelingen teams van 20 personen samengesteld en toegewezen aan de interventie-, wachtlijst-, of controleconditie. In tegenstelling tot bij andere organisaties is in dit geval de deelname – en de verschillende condities – met de medewerkers besproken. Dit omdat de organisatie ervaring had met eventuele weerstand die het anders zou kunnen oproepen op de werkvloer.

Vanwege de laaggeletterdheid van de doelgroep is de standaard vragenlijst van PICO aangepast voor deze organisatie. Om in te kunnen schatten welke aanpassingen er nodig zouden zijn en welke begrippen er gebruikt konden worden zijn er van te voren acht interviews gehouden met werknemers. Hier kwam onder andere uit naar voren dat de vragenlijsten bij voorkeur individueel ingevuld moeten worden (niet klassikaal) en dat er grote verschillen zijn tussen werknemers (op het gebied van vaardigheden zoals lezen en schrijven, maar ook het begrijpen van abstracte begrippen). Op basis van deze interviews zijn de vragenlijsten aangepast. Ongeveer 15 deelnemers per team hebben de eerste vragenlijst – onder begeleiding – ingevuld, dat zijn 90 deelnemers in totaal. De deelnemers hebben de vragenlijst zelfstandig ingevuld, en konden bij onduidelijkheden om toelichting vragen bij een onderzoeker van TNO.

In februari 2020 hebben de eerste dialoogsessies met de werknemers en coaching sessies met de leidinggevenden plaatsgevonden. De tweede dialoogsessies en coaching sessies stonden ook al gepland voor in maart en april van 2020, deze hebben echter niet plaats kunnen vinden in verband met de corona-pandemie.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN



DE PARTICIPATIEVE GROEP

In de participatieve groep zaten 5 medewerkers: een KAM-coördinator (verantwoordelijk voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu), een OR-lid, een leidinggevende, een HR-adviseur en een interne dienstverlener. De participatieve groep is een keer bij elkaar geweest, in deze sessie is de PICO-pilot toegelicht en zijn de resultaten van de RATOG besproken.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

▶ 4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

ROLVERDELING

In eerste instantie was er een andere interne begeleider binnen de organisatie waarmee TNO contact had. In verband met de vele werkzaamheden is er – nog voordat de pilot begon – voor gekozen om een andere interne begeleider aan te wijzen. Deze interne begeleider had veel affiniteit met het onderwerp en kreeg voldoende tijd vrij gepland voor de werkzaamheden binnen de pilot. Het enthousiasme, de motivatie en de toewijding van deze interne begeleider heeft – tijdens de looptijd – duidelijk bijgedragen aan het succes van de pilot.

GELEERDE LESSEN

- Het is belangrijk dat de aanpak van pesten niet een eenmalige actie of interventie is. Juist het doorlopende aspect van PICO kan ervoor zorgen dat het onderwerp blijft leven in een organisatie. Het werkt niet als je één sessie doet, of een voorlichting geeft, en het daarna weg laat ebben. Zeker bij dit soort cultuur- en gedragsveranderingen is continuïteit erg belangrijk.
- De rol van de interne begeleider is heel belangrijk, dit is de kartrekker binnen een organisatie. Dit kan het best iemand zijn die de organisatie heel breed kent, zelf gemotiveerd is voor dit onderwerp en hier ook tijd voor vrij kan (en mag) maken.
- Het pesten (of ongewenst gedrag in het algemeen) hoeft niet alleen op de werkvloer plaats te vinden. Het kunnen ook leidinggevenden zijn die dit gedrag vertonen. Het is daarom belangrijk dat er stil wordt gestaan bij de bewustwording van leidinggevenden, dat zij ook een spiegel voorgehouden krijgen.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

▶ 4: Sociale werkvoorziening

5: Vervoer

- Het is belangrijk om niet te veel tijd te verliezen tijdens het opstarten van de pilot. Er zat bij deze organisatie – vanwege de aanpassingen die gedaan moesten worden – vrij veel tijd tussen het eerste gesprek (over het wel of niet deelnemen aan de pilot) en de start van de VOORBEREIDING-stap.
- De dialoogsessies waren aan de korte kant voor deze doelgroep, omdat het soms wat langer duurde voordat de inhoud van de sessies en de bedoelingen helder waren.
- Ook bij deze doelgroep heeft de PICO pilot al het een en ander teweeg gebracht. Zelfs na alleen het invullen van de vragenlijst en één dialoogsessie was er al een verandering zichtbaar in de bewustwording bij de deelnemers. De praktische kant van de sessies en de uitleg van de vragen en aspecten zorgden ervoor dat het herkenbaar werd. Deelnemers waren betrokken bij de pilot en het onderwerp en wilden er graag mee verder.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

▶ 5: Vervoer

ORGANISATIE 5 – SECTOR VERVOER

Dit is een organisatie in de vervoersector en telt ongeveer 3500 medewerkers.

AANLEIDING DEELNAME AAN PILOT

De directeur van de organisatie hoorde over PICO tijdens een congres en was geïnteresseerd. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat ongewenste omgangsvormen een aandachtspunt vormden voor de organisatie. Dit speelde in het bijzonder bij een aantal afdelingen. Deze afdelingen wilde graag met deze thematiek aan de slag, maar wisten niet goed hoe zij dit moesten aanpakken. Er was bij de afdelingen volop erkenning en interesse om met PICO aan de slag te gaan. Voor een aantal afdelingen waarin met onregelmatige diensten gewerkt werd, vormde de organisatie van dialoogsessies met het hele team echter een praktisch bezwaar. Om die reden kon een afdeling niet deelnemen, terwijl daar de urgentie om mee te doen eigenlijk hoog was. Aanvankelijk was er onder het personeel enige angst dat PICO oude wonden open zou maken, en er veel op individueel niveau zou worden besproken. Maar na toelichting van de aanpak, en de nadruk daarbinnen op de groepsnormen (en niet op individuele casuïstiek), was er ook onder medewerkers draagvlak.

VORDERING PICO-INTERVENTIE

De organisatie heeft een relatief lange aanlooperperiode gehad voordat er een start gemaakt kon worden met PICO. Dit kwam deels door reorganisaties, tijdelijke afwezigheid van de projectleider, en andere prioriteiten. Uiteindelijk heeft de organisatie de VOORBEREIDING-stap gezet en was begonnen met de planning van de

1 2 3 4 ▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie bij pilotorganisaties

1: Industrie

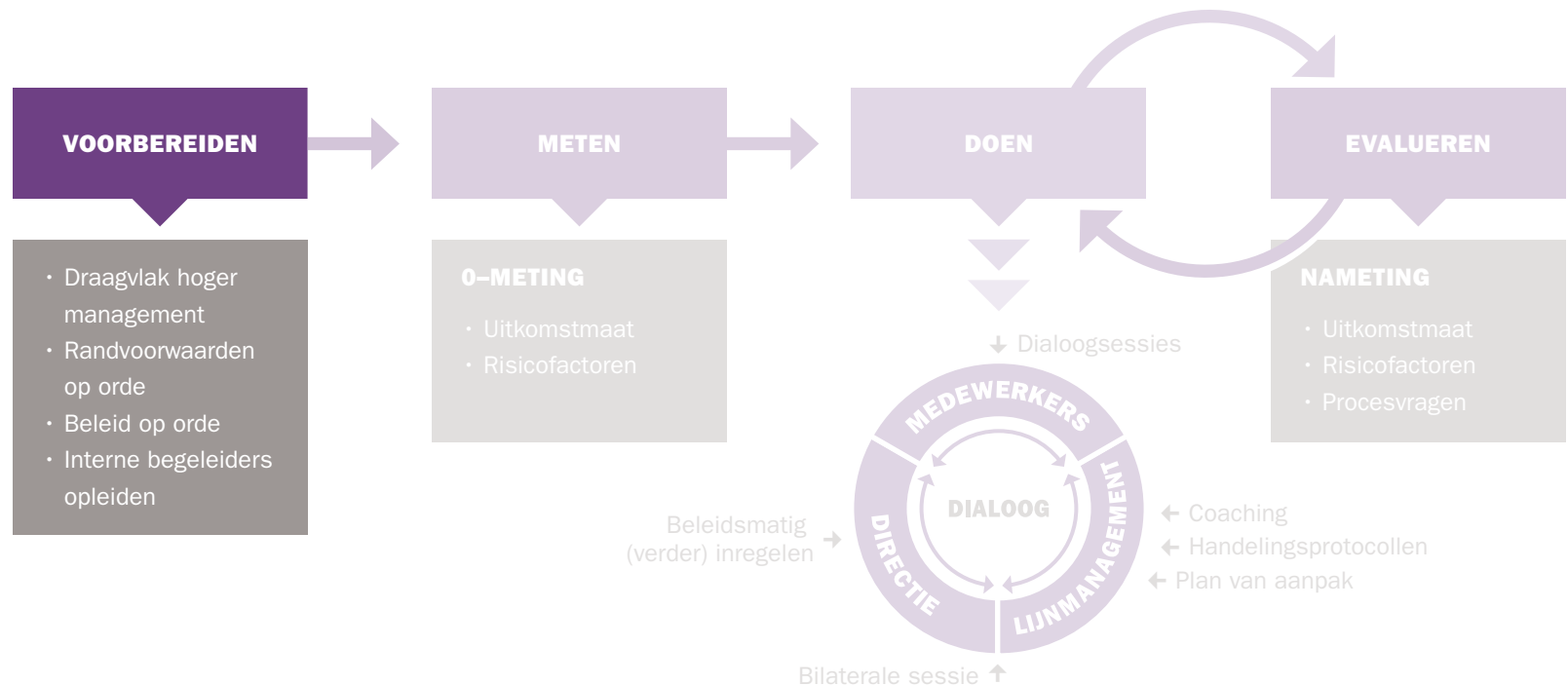
2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

▶ 5: Vervoer

METEN- en de DOEN-stap. Alle randvoorwaarden om de interventie te laten slagen waren op orde gebracht en de kennismakingsgesprekken met de vertrouwenspersoon, leidinggevenden, de participatieve groep en het management hadden ook plaatsgevonden. Daarnaast was de RATOG afgenomen onder leden van de participatieve groep.



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

▶ 5: Vervoer

DE PARTICIPATIEVE GROEP

In de participatieve groep zaten 7 medewerkers: een manager, twee OR-leden, een klachtencoördinator (die ook de vertrouwenspersoon coördineert), twee interne begeleiders, en een communicatiemedewerker. In de bijeenkomst met de participatieve groep is de PICO-pilot toegelicht en zijn de resultaten van de RATOG besproken.

ROLVERDELING

Het was binnen de organisatie gemakkelijk om medewerkers bereid te vinden voor de rol van projectleider, interne begeleider en lid van de participatieve groep. Binnen de organisatie werd gewerkt aan een leiderschapsprogramma waarvoor een aantal medewerkers als coach (train-de-trainer) fungeerde. Deze medewerkers hadden een zeer passend profiel voor de rol van interne begeleider en uit deze groep zijn twee medewerkers gevraagd voor deze rol.

GELEERDE LESSEN

- Uit de pilot bij de organisatie bleek dat het plannen van dialoogsessies met teams die werken met onregelmatige diensten zeer moeilijk/ onmogelijk was. Eén van de afdelingen waar ongewenste omgangsvormen speelde, kon hierdoor niet mee doen aan de pilot. Het is wenselijk om te onderzoeken of er manieren zijn om dialoogsessies te organiseren voor afdelingen met onregelmatige diensten, door bijvoorbeeld de dialoogsessies op te splitsen.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Werving

Training professionele
dienstverleners

Vorbereiding

Vroegtijdig afronden pilot

Beschrijving implementatie
bij pilotorganisaties

1: Industrie

2: Openbaar bestuur

3: Zorg

4: Sociale werkvoorziening

▶ 5: Vervoer

- Bij de dialoogsessies wordt aandacht besteed aan het gesprek tussen medewerkers, en in de coachingsgesprekken worden de leidinggevenden begeleid. Maar het is ook belangrijk dat de medewerkers en leidinggevenden leren om met elkaar over dit thema in dialoog te gaan. Bij een eventuele herstart van PICO zou het mooi zijn als hier nog meer aandacht voor komt, bijvoorbeeld in de vorm van een extra dialoogsessie met medewerkers en leidinggevenden.
- Bij de aanpak van pesten is het belangrijk dat een interventie geen eenmalige actie is, maar dat de aanpak geborgd wordt. Het opleiden van de interne begeleiders zou een rol kunnen spelen bij de borging.

**Ga door naar:
tabblad conclusies
& aanbevelingen ▶▶**



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

Praktische handvatten

Conclusies

Ondanks het feit dat de PICO-pilot vroegtijdig afgerond is, is er gedurende het traject waardevolle informatie opgehaald. Na afronding van de pilot is het traject tot dan **geëvalueerd samen met de professionele dienstverleners** van Gimd. Deze informatie biedt **praktische handvatten** voor de aanpak van pesten binnen organisaties. Tot slot trekken we aan de hand van de verzamelde informatie en de geleerde lessen **conclusies** over de aanpak van ongewenste omgangsvormen met PICO.

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

Praktische handvatten

Conclusies

EVALUATIE MET PROFESSIONELE DIENSTVERLENERS

Na het vroegtijdig afronden van de PICO-pilot heeft een evaluatie plaatsgevonden met de professionele dienstverleners. In totaal namen 7 professionele dienstverleners aan de evaluatie deel, waarvan twee personen tijdens de PICO-pilot een coördinerende rol vervulden en vijf personen de begeleiding verzorgden bij de pilotorganisaties. Hierbij zijn de volgende thema's besproken: de **inhoud van de interventie**, de **uitvoering van de interventie** en **algemene lessen en tips**.

INHOUD VAN DE INTERVENTIE

De professionele dienstverleners waren positief over de inhoud van de interventie.

Positieve punten die zij noemden over de inhoud van de interventie zijn:

- De 4 stappen bouwen logisch op elkaar voort
- De interventie is compleet
- De interventie houdt rekening met cultuur
- De dialoogsessies en coachingsessies zijn praktisch
- De interventie besteedt aandacht aan het meenemen van alle lagen in de organisatie (draagvlak & commitment)

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

Praktische handvatten

Conclusies

UITVOERING VAN DE INTERVENTIE

Tijdens de uitvoering van de interventie hebben de professionele dienstverleners enkele knelpunten ervaren, die meegenomen kunnen worden bij een eventuele herstart van de PICO-pilot.

Werken volgens protocol

De professionele dienstverleners vonden het lastig om te werken volgens een strak (voor het onderzoek noodzakelijk) protocol, terwijl zij gewend zijn flexibel in te spelen op wensen en behoeften van organisaties en maatwerk te leveren. Aangezien de PICO-interventie was ingebed in een pilot, was hier weinig ruimte voor. Daarnaast gaven ze aan dat het protocol erg veel informatie bevatte, en dat het lastig was om het hele traject te overzien. Een routekaart met planning en een checklist zou kunnen bijdragen aan meer overzicht. De trainingen werden als zeer prettig ervaren, maar daarnaast was er in de praktijk behoeften aan sparring met professionele dienstverleners die al verder waren in het traject en ervaringen en tips konden delen. In een eventueel vervolg zou er meer ruimte moeten zijn om deze vorm van coaching, begeleiding of intervisie vorm te geven.

Rol- en taakverdeling

Tijdens de pilot was niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk was. Verwarring ontstond met name tussen de rol van de onderzoeker, de professionele dienstverlener, de interne begeleider, de participatieve groep en (eventueel) de projectleider vanuit de pilotorganisaties. Duidelijker communiceren over de verschillende rollen, taken en verantwoordelijkheden zou dit in het vervolg kunnen voorkomen.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

Praktische handvatten

Conclusies

Trainen van interne begeleider

Eén van de rollen van de professionele dienstverlener was het trainer van de interne begeleider in het geven van de dialoog- en coachingsessies. De professionele dienstverleners gaven aan dat er meer tijd nodig is voor de begeleiding van de interne begeleider dan van tevoren voorzien. Het is belangrijk om naast een kennismakingsgesprek, een tweede gesprek met de interne begeleider te voeren, waarin wederzijdse verwachtingen en de rol- en taakverdeling uitgebreid wordt besproken. Daarnaast zou bij het aanstellen van de interne begeleider nog meer aandacht besteed moeten worden aan de competenties die voor deze rol nodig zijn. De interne begeleider heeft een cruciale rol bij de PICO-interventie, en het is belangrijk dat de persoon die die rol gaat vervullen van tevoren goed weet wat er van diegene wordt verwacht.

Rekening houden met doelgroepen

De professionele dienstverleners gaven aan dat, hoewel het interventieprotocol erg uitgebreid is, toch verschillende situaties niet van tevoren voorzien waren. Zo was de doelgroep van één van de pilotorganisaties laaggeletterd, waardoor het vragenlijstonderzoek en de dialoogsessies aangepast moesten worden. Bij een andere organisatie was een deel van de doelgroep Engelstalig, terwijl het draaiboek van de dialoogsessies in het Nederlands was. Uit het protocol kon niet worden opgemaakt of deze groep deel kon nemen in de interventie-, wachtlijst- of controlegroepen. Daarnaast bleek het plannen van dialoogsessies lastig bij bedrijven waarin gewerkt wordt met verschillende (ploegen)diensten. Bij een vervolg van PICO zou het protocol kunnen worden uitgebreid met richtlijnen hoe om te gaan met dergelijke situaties.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

▶ Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

Praktische handvatten

Conclusies

ALGEMENE LESSEN EN TIPS

De professionele dienstverleners hadden een aantal tips en aanbevelingen op basis van de opgedane ervaringen:

- Besteed tijdens de voorbereiding aandacht aan het creëren van draagvlak op alle niveaus en houd vervolgens de tijd tussen eerste gesprekken en uitvoering zo kort mogelijk om optimaal gebruik te maken van het momentum, draagvlak te behouden en het risico op tussentijdse personeelwisselingen te beperken;
- Zorg voor genoeg tijd en ruimte bij de professionele dienstverleners om van elkaar te leren;
- Communiceer vanaf de start duidelijk over de rol- en taakverdeling tussen de verschillende betrokkenen en zorg voor voldoende verwachtingsmanagement;
- Maak duidelijke afspraken over de rolverdeling binnen de participatieve groep;
- Maak een schema waarin je met de projectleider vanuit de organisatie, de intern begeleider, en de participatieve groep de gedane stappen kan invullen en in tijdlijn kan volgen;
- Organiseer bijeenkomsten met de interne begeleiders vanuit verschillende organisaties om van elkaar te leren. Of richt een buddysysteem in waarin interne begeleiders vanuit verschillende organisaties aan elkaar gekoppeld worden.

Ga door naar:
praktische
handvatten ▶▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

▶ Praktische handvatten

Conclusies

PRAKTISCHE HANDVATTEN

De ervaringen met de PICO-pilot en de gesprekken met professionele dienstverleners en leden van de kern- en klankbordgroep, bieden een aantal concrete **tips en handvatten voor organisaties** om pesten op het werk in de praktijk aan te pakken. Daarnaast hebben we een lijst opgesteld met **praktische tools**.

TIPS EN HANDVATTEN VOOR ORGANISATIES:

- Besteed als organisatie aandacht aan sociale veiligheid en ongewenst gedrag.
- Zorg ervoor dat je als organisatie de signalen van ongewenst gedrag herkent, en ook zicht hebt op de risicofactoren. Neem hier bijvoorbeeld vragen over op in het medewerkerstevredenheidonderzoek.
- Zorg voor een gedragen beleid op het gebied van sociale veiligheid, organiseer een multidisciplinair overleg, maak (maatregelen gericht op) sociale veiligheid een terugkerend onderwerp in de jaarplannen en blijf de sociale veiligheid monitoren.
- Licht medewerkers voor over pesten en ongewenst gedrag en de impact ervan en informeer hen over het organisatiebeleid op dit terrein.
- Stimuleer de dialoog door de hele organisatie. Bied gelegenheid om met elkaar het gesprek aan te gaan over hoe we met elkaar om willen gaan. Formuleer met elkaar wat de gewenste omgangsvormen zijn.
- Coach leidinggevenden op het thema sociale veiligheid, en houdt het onderwerp ook lager in de organisatie regelmatig op de agenda.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

▶ Praktische handvatten

Conclusies

- Aangezien hybride werken (werken op afstand) door corona steeds meer plaatsvindt, is het belangrijk dat leidinggevenden getraind en geschoold worden in het ondersteunen van hybride werken en de veranderingen op pestgedrag die dit met zich mee brengt.

PRAKTISCHE TOOLS:

- De [Zelfinspectietool van de Inspectie SZW](#) biedt organisaties de mogelijkheid om te onderzoeken hoe zij ervoor staan op het gebied van werkdruk en ongewenst gedrag.
- De [Wegwijzer Pesten](#) helpt de gepeste, de omstander en de leidinggevende/HR-medewerker bij het (h)erkennen van pestgedrag en biedt handvatten om pesten aan te pakken. Er zijn naast deze Wegwijzer ook nog andere wegwijzers beschikbaar: [Wegwijzer Seksuele intimidatie](#), [Wegwijzer Discriminatie](#), [Wegwijzer Agressie](#), [Wegwijzer Ongewenst gedrag](#), [Wegwijzer Vertrouwenpersoon](#).
- De e-learningmodule [Oorzaken en passende interventies](#) geeft een beeld van de complexiteit van de problematiek te krijgen en biedt een indruk van interventies die in bepaalde situaties averechts werken.
- Meer informatie over het aanpakken van pesten is te vinden op: [Psychosociale arbeidsbelasting \(PSA\) | Arboportaal](#).

Ga door naar:
conclusies ▶▶

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

Evaluatie met profes-
sionele dienstverleners

Praktische handvatten

▶ Conclusies

CONCLUSIES

Op basis van de ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan bij de ontwikkeling van de PICO-interventie en de implementatie ervan binnen pilotorganisaties kunnen we helaas geen conclusies trekken over de effectiviteit, haalbaarheid en doelmatigheid van de PICO-interventie in de praktijk. Wel zien we dat de behoeften aan interventies op het gebied van ongewenste omgangsvormen nog steeds groot is. En dat wetenschappelijk onderbouwde interventies gericht op pesten op het werk nog steeds ontbreken.

Volgens zowel wetenschap als praktijk zijn elementen die een interventie tegen pesten op het werk zou moeten bevatten: ingrijpen op risicofactoren, voeren van de dialoog en het meenemen van alle lagen van de organisatie. Daarnaast blijkt uit de pilot en de gesprekken met experts dat ruimte voor maatwerk bij de aanpak van pesten erg belangrijk is, omdat organisaties sterk van elkaar verschillen. De PICO-interventie richt zich op al deze elementen en biedt ondanks de generieke stappen ook ruimte voor maatwerk. Wel blijkt uit de ervaringen met de werving van organisatie voor deelname aan de PICO-pilot, dat organisaties de tijdinvestering (9 maanden) fors vinden en dat PICO een intensieve interventie is waarbij alle lagen van de organisatie worden betrokken. Dit vormde voor een aantal organisaties een reden om niet deel te nemen aan de pilot.

Meer onderzoek is daarom nodig om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit en praktische toepasbaarheid van PICO. Ook is het belangrijk dat de toepasbaarheid van PICO voor toezicht en handhaving verder worden onderzocht. Op basis van de ervaringen met de huidige pilot blijkt bijvoorbeeld dat draagvlak een belangrijke voorwaarde is voor een voorspoedige start en verloop van PICO. Dit zou inzet van PICO bij toezicht en handhaving mogelijk in de weg kunnen zitten. Beter zich op randvoorwaarden voor de effectiviteit van PICO is van belang om te bepalen of en op welke manier de inspectie PICO kan inzetten.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

▶ Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

AANLEIDING

In september 2016 kondigde de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een pakket aan maatregelen tegen pesten aan, dat zich onder andere richtte op het inspecteren van organisaties op ongewenste omgangsvormen door Inspectie SZW (ISZW). In dat kader heeft de Inspectie SZW in samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) TNO in 2018 de opdracht gegeven tot:

- 1) Het ontwikkelen van een wetenschappelijk bewezen effectieve interventie gericht op risicofactoren voor pesten op het werk
- 2) Het implementeren van de interventie bij pilotorganisaties
- 3) Het evalueren van de wetenschappelijke effectiviteit en toepasbaarheid van de interventie

In 2018 is TNO in samenwerking met verschillende stakeholders gestart met de ontwikkeling van de interventie (PICO) en de implementatie ervan binnen verschillende pilotorganisaties. Helaas maakte de COVID-19 pandemie de implementatie van PICO bij de pilotorganisaties onmogelijk, kon het wetenschappelijk onderzoek hierdoor geen doorgang vinden en is de pilot vroegtijdig afgerond. Geen van de pilotorganisaties heeft alle stappen van PICO kunnen doorlopen.

PICO

PICO bestaat uit vier processtappen: 1) Voorbereiden, 2) Meten, 3) Doen, en 4) Evalueren. Alle stappen worden samen gezet met de medewerkers, lijnmanagers, directie en participatieve groep (een afvaardiging uit de

1

2

3

4

5

6



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

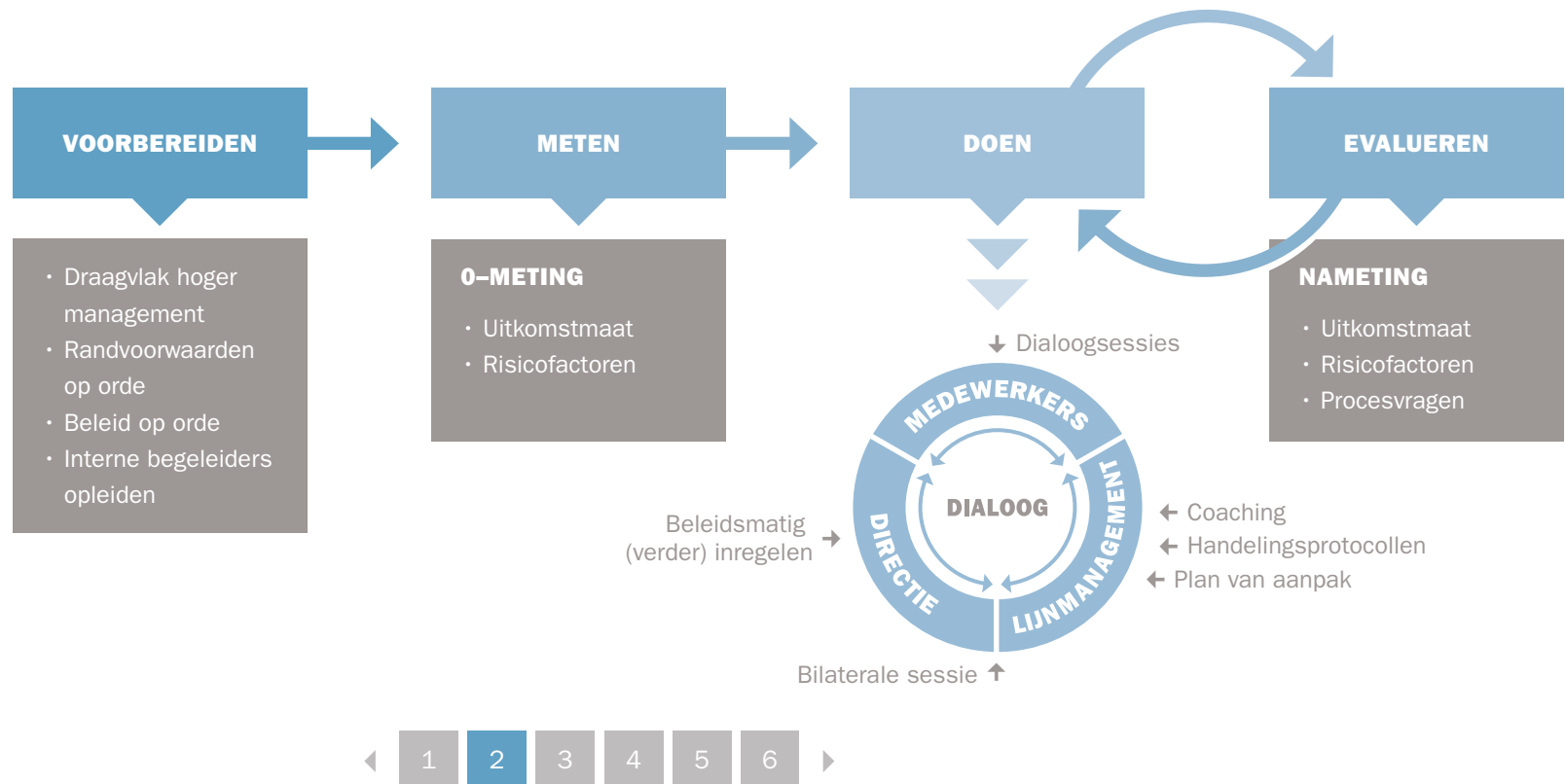
CONCLUSIES & GELEERDE LESSEN

Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

organisatie die voortgang bewaakt en optreedt als ambassadeurs). Het uitvoeren van de stappen duurt negen maanden. Gedurende deze periode wordt de organisatie begeleid door een externe professionele dienstverlener. Om de continuïteit van de interventie te borgen leidt de dienstverlener een interne begeleider op die de verschillende stappen na afronding van het project zelfstandig kan begeleiden.



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

▶ Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

VOORBEREIDEN

Deze stap bestaat uit het treffen van voorbereidingen zoals het zorgen voor draagvlak bij het (hoger) management, het op orde brengen van randvoorwaarden, het zorgen dat beleid op het gebied van sociale veiligheid op orde is, en dat er een start wordt gemaakt met het opleiden van de interne begeleider. Deze stap richt zich daarnaast op het inventariseren van (ernstige) individuele pestgevallen. Indien zich pestincidenten voordoen vraagt dit namelijk speciale aandacht en mag er niet zonder meer vanuit worden gegaan dat de voorgestelde teamaanpak voldoende effect sorteert.

METEN

Deze stap bestaat uit een meting onder medewerkers waarmee uitkomstmaten (o.a. omgangsvormen) en risicofactoren (o.a. sociale steun, taakeisen, conflicten, groepsidentiteit) in kaart worden gebracht. De dienstverlener bespreekt de resultaten met de participatieve groep. De resultaten van de meting bieden aanknopingspunten voor de focus in stap 3 ('DOEN').

DOEN

In deze stap worden medewerkers, lijnmanagers en directieleden aangezet tot actie. Deze fase van de interventie bestaat uit 3 dialoogsessies met medewerkers, 3 coachsessies met de leidinggevende(n), en 1 bilaterale sessie tussen de leidinggevende(n) en de directie. In alle sessies draait het in essentie om het geven van voorlichting, creëren van bewustwording en het trainen van vaardigheden inclusief reflectie daarop. Daarnaast biedt de

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

▶ Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

vragenlijst mogelijk aanleiding om in te grijpen op risicofactoren. Zo kan bijvoorbeeld uit de vragenlijst blijken dat medewerkers een gebrek aan sociale steun van de leidinggevende ervaren, waardoor hier tijdens sessies aandacht aan besteed kan worden.

EVALUEREN

Na de DOEN-stap volgt een evaluatie, bestaande uit een nameting. Met deze meting wordt in kaart gebracht in hoeverre er progressie is op de uitkomstmaten (bijv. ongewenst gedrag) en de risicofactoren. Middels een aantal procesindicatoren in de vragenlijst wordt tevens het implementatieproces geëvalueerd: Wat werkte wel? Wat werkte niet? Waarom? De resultaten van deze stap bieden aanknopingspunten voor het vervolg (terug naar DOEN-stap). In een sessie met de participatieve groep worden de resultaten geïnterpreteerd: Wat vinden we van de resultaten? Hadden we deze resultaten verwacht? Hoe gaan we hier in het vervolg mee om? Hoe borgen we de interventie?

PILOT MET PICO

Om PICO te toetsen in de praktijk en te evalueren op effectiviteit, is een pilot opgezet. Binnen de pilot is PICO gestart bij zes verschillende pilotorganisaties (1 van deze organisaties is vroegtijdig gestopt vanwege aanhoudende organisatieveranderingen, een verschuiving van prioriteiten en teruglopend draagvlak bij het management). Helaas maakte de COVID-19 pandemie de implementatie van PICO bij de pilotorganisaties onmogelijk. In maart 2020 ging als gevolg van de COVID-19 pandemie en bijbehorende maatregelen een groot deel van Nederland op advies van de overheid thuiswerken. Dit had grote gevolgen voor de uitvoering van de pilot.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

▶ Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

De coronamaatregelen maakten het organiseren van fysieke dialoog- en coachingssessies onmogelijk. Dit heeft doen besluiten om de pilot in ieder geval stil te leggen tot en met augustus 2020.

In deze periode is een verkenning uitgevoerd naar mogelijkheden om de PICO pilot tijdens de pandemie te continueren. Helaas werd vrij snel duidelijk dat het organiseren van digitale dialoog- en coachingssessies niet mogelijk was omdat tussentijdse aanpassingen aan de interventie consequenties zou hebben voor het wetenschappelijk onderzoek. Bovendien kan de sociale veiligheid bij digitale sessies niet of nauwelijks worden geborgd, kunnen gesprekken ongevraagd worden opgenomen en zijn bestaande tools onvoldoende geschikt voor dit type sessies.

De pilot is vervolgens meerdere malen uitgesteld. Door de aanhoudende coronamaatregelen en in het bijzonder het thuiswerkadvies, een verschuiving van prioriteiten bij (een aantal) pilotorganisaties (o.a. door de impact van de pandemie) en een gebrek aan perspectief voor een herstart, kon het doel van de pilot, een wetenschappelijk onderbouwde interventie, niet meer behaald worden en is begin 2021 in gezamenlijk overleg met het Ministerie van SZW, de Inspectie SZW (ISZW) en Gimd besloten de PICO-pilot vroegtijdig af te ronden. Geen van de organisaties is verder gekomen dan de DOEN-stap.

CONCLUSIES

Op basis van de ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan bij de ontwikkeling van de PICO-interventie en de implementatie ervan binnen pilotorganisaties, kunnen we helaas geen conclusies trekken over de effectiviteit, haalbaarheid en doelmatigheid van de PICO-interventie in de praktijk. Wel zien we dat de behoeften

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

aan interventies op het gebied van ongewenste omgangsvormen nog steeds groot is. En dat wetenschappelijk onderbouwde interventies gericht op pesten op het werk nog steeds ontbreken.

Volgens zowel wetenschap als praktijk zijn elementen die een interventie tegen pesten op het werk zou moeten bevatten: ingrijpen op risicofactoren, voeren van de dialoog en het meenemen van alle lagen van de organisatie. Daarnaast blijkt uit de pilot en de gesprekken met experts dat ruimte voor maatwerk bij de aanpak van pesten erg belangrijk is, omdat organisaties sterk van elkaar verschillen. De PICO-interventie richt zich op al deze elementen en biedt ondanks de generieke stappen ook ruimte voor maatwerk. Wel blijkt uit de ervaringen met de werving van organisatie voor deelname aan de PICO-pilot, dat organisaties de tijdinvestering (9 maanden) fors vinden en dat PICO een intensieve interventie is waarbij alle lagen van de organisatie worden betrokken. Dit vormde voor een aantal organisaties een reden om niet deel te nemen aan de pilot.

Meer onderzoek is daarom nodig om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit en praktische toepasbaarheid van PICO. Ook is het belangrijk dat de toepasbaarheid van PICO voor toezicht en handhaving verder worden onderzocht. Op basis van de ervaringen met de huidige pilot blijkt bijvoorbeeld dat draagvlak een belangrijke voorwaarde is voor een voorspoedige start en verloop van PICO. Dit zou inzet van PICO bij toezicht en handhaving mogelijk in de weg kunnen zitten. Beter zich op randvoorwaarden voor de effectiviteit van PICO is van belang om te bepalen of en op welke manier de inspectie PICO kan inzetten.

PICO heeft geleid tot aantal inzichten die te gebruiken zijn in de praktijk. [Bekijk deze inzichten hier](#)

KADER SLUITEN 

TIPS EN HANDVATTEN VOOR ORGANISATIES

- Besteed als organisatie aandacht aan sociale veiligheid en (on)gewenst gedrag.
- Zorg ervoor dat je als organisatie de signalen van ongewenst gedrag herkent en ook zicht hebt op de risicofactoren (denk aan gebrek aan sociale steun, rolonduidelijkheid, rolconflicten, hoge taakeisen, conflicten, etc.). Neem hier bijvoorbeeld vragen over op in het medewerkertevredenheidsonderzoek.
- Zorg voor een gedragen beleid op het gebied van sociale veiligheid, organiseer een multidisciplinair overleg, maak (maatregelen gericht op) sociale veiligheid een terugkerend onderwerp in de jaarplannen en blijf de sociale veiligheid monitoren.
- Licht medewerkers voor over pesten en ongewenst gedrag en de impact ervan en informeer hen over het organisatiebeleid op dit terrein.
- Stimuleer de dialoog door de hele organisatie. Bied gelegenheid om met elkaar het gesprek aan te gaan over hoe we met elkaar om willen gaan. Formuleer met elkaar wat de gewenste omgangsvormen zijn.
- Coach leidinggevenden op het thema sociale veiligheid, en houd het onderwerp ook lager in de organisatie regelmatig op de agenda.
- Aangezien hybride werken (werken op afstand) door corona steeds meer plaatsvindt, is het belangrijk dat leidinggevenden getraind en geschoold worden in het ondersteunen van hybride werken en de veranderingen op pestgedrag die dit met zich mee brengt.

Meer informatie over het aanpakken van pesten is te vinden op: [Psychosociale arbeidsbelasting \(PSA\) | Arboportaal](#)

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

LITERATUUR

- 1 Hooftman W.E., Mars, G.M.J., Knops J.C.M., van Dam L.M.C., de Vroome E.M.M., Janssen B.J.M., Pleijers A.J.S.F, van den Bossche S.N.J. (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019 Methodologie en globale resultaten. Den Haag/Heerlen/Bonaire: Centraal Bureau voor de Statistiek, Leiden: TNO.
- 2 Poolman, M. R., Triemstra, G. C. J., & Langenbach, W. J. (maart 2019). Eindrapport Verkenning cultuur- en gedragsinterventie Inspectie SZW. 201700273.003.036
- 3 Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Vander Elst, T., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, 29, 61-71
- 4 Baillien, E., De Witte, H., Notelaers, G., & Neyens, I. (2008). De ontwikkeling van de RATOG: een screeningsinstrument voor de preventie van pesterijen op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 21(3), 254-277.
- 5 Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 33, 58-75.

1

2

3



PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

- 6 Hooftman W.E., Mars G.M.J., Janssen, B., De Vroome, E.M.M., Janssen, B.J.M., Pleijers, A.J.S.F., Ramaekers, M.M.M.J. & Bossche, S.N.J. van den (2018). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017: Methodologie en globale resultaten. Leiden/Heerlen: TNO/CBS.
- 7 Glambek, M., Einarsen, S. V., & Notelaers, G. (2020). Workplace bullying as predicted by non-prototypicality, group identification and norms: a self-categorisation perspective. *Work & Stress*, 34(3), 279-299.
- 8 Bronkhorst, B. (2018). Healthy and Safe Workplaces in Health Care: examining the role of safety climate.
- 9 Notelaers, G., De Witte, H., van Veldhoven, M., & Vermunt, J. (2006). Monitoring psychosocial hazards at the workplace with the Short Psychosocial Hazards Inventory: Combining latent class modeling and structural equation modeling. In 7th Conference of European Academy of Occupational Health Psychology: Proceedings (pp. 182-183). ISMAI-Instituto Superior da Maia.
- 10 Van Veldhoven, M. J. P. M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. *Occupational and environmental medicine*, 60(suppl 1), i3-i9.
- 11 Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDSIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

Management samenvatting

Literatuur

Verantwoording

- 12 Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3, 322.
- 13 Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13, 103-123.
- 14 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- 15 Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617.
- 16 Bronkhorst, B., Tummers, L., & Steijn, B. (2018). Improving safety climate and behavior through a multifaceted intervention: Results from a field experiment. *Safety science*, 103, 293-304.

PARTICIPATIEVE INTERVENTIE OP CULTUUR EN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

ACHTERGROND

PICO

ONDERZOEKSDESIGN

PICO-PILOT

CONCLUSIES &
GELEERDE LESSEN

Management samenvatting

Literatuur

▶ Verantwoording

VERANTWOORDING

Deze PICO rapportage is opgesteld door TNO in opdracht van het ministerie van SZW en ISZW. Aan de inhoud van de rapportage kunnen geen rechten worden ontleend.

Deze rapportage is mede mogelijk gemaakt door:

- TNO
- Ministerie van SZW
- ISZW
- Gimd

Wij bedanken de pilot organisaties, de kern- en klankbordgroepleden en alle andere betrokken partijen voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit rapport.