



# Evaluatie van de omstanderinterventie op de werkvloer

Aline Petersen

Amsterdam, augustus 2024

Aline Petersen

apetersen@dsp-groep.nl

# Inhoud

|                 |  |           |
|-----------------|--|-----------|
| <b>1</b>        | <b>Inleiding</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1             | Aanleiding onderzoek   | 4         |
| <b>2</b>        | <b>Omstanderinterventie op de werkvloer</b>                                  | <b>7</b>  |
| 2.1             | Inhoud training  | 7         |
| 2.2             | Beleidslogica  | 8         |
| <b>3</b>        | <b>Resultaten</b>  | <b>10</b> |
| 3.1             | Begrip van grensoverschrijdend gedrag  | 12        |
| 3.2             | Zelfvertrouwen en bereidheid om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag | 13        |
| 3.3             | Impact   | 14        |
| <b>4</b>        | <b>Procesevaluatie</b>   | <b>17</b> |
| 4.1             | Ervaringen van deelnemers/aanvragers   | 17        |
| 4.2             | Ervaringen van trainers  | 19        |
| <b>5</b>        | <b>Conclusie</b>   | <b>23</b> |
| <br>            |  |           |
| <b>Bijlagen</b> |  |           |
|                 | Bijlage 1 Tabellen   | 26        |
|                 | Bijlage 2 Interviewleidraad deelnemers en initiatiefnemers/leidinggevenden   | 28        |
|                 | Bijlage 3 Interviewleidraad trainers   | 30        |

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Fairspace is een non-profit organisatie die zich sinds 2015 inzet om een veilige openbare ruimte voor iedereen te creëren, vrij van grensoverschrijdend gedrag en intimidatie. Fairspace beoogt het ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag te normaliseren, omdat een samenleving waar iedereen zich veilig voelt de verantwoordelijkheid is van iedereen. Om dit te kunnen bereiken, zet Fairspace zich in op verschillende manieren. Zo lobbyt Fairspace bij overheden om het belang van een aanpak op grensoverschrijdend gedrag te benadrukken, lanceert Fairspace publieke campagnes, biedt Fairspace ondersteuning bij het opstellen en herzien van beleid en protocollen over omgangsvormen, bedrijfscommunicatie en/of HR zaken, en geeft Fairspace trainingen en workshops.

Bekend is dat omstanders van grensoverschrijdend gedrag vaak wel willen ingrijpen, maar niet weten hoe. Daarom biedt Fairspace trainingen en workshops aan voor het leren ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Jaarlijks worden er op die manier 4.000 mensen getraind. In de trainingen maakt Fairspace gebruik van de omstanderinterventie methode. Deze methode is ontwikkeld door de partnerorganisatie van Fairspace *Right To Be* en gaat over het aanleren van vaardigheden waarmee deelnemers kunnen ingrijpen als ze in hun omgeving grensoverschrijdend gedrag meemaken of zien gebeuren. Fairspace geeft de trainingen op verschillende plekken, zoals bij studenten en docenten en bij overheden, maar ook biedt Fairspace trainingen aan speciaal voor op de werkvloer: De omstanderinterventie op de werkvloer.

DSP-groep is gevraagd om deze training die wordt aangeboden op werkvloeren te evalueren. Dit rapport beschrijft de resultaten.

### Onderzoeksvragen

In dit rapport geven we antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

***Welke impact maakt Fairspace met de omstanderinterventie op de werkvloer training – zowel op individueel niveau als organisatieniveau?***

De volgende deelvragen passen daarbij:

1. Wat zijn ervaringen van deelnemers met de interventie?
2. In hoeverre draagt de training bij aan het herkennen van ongewenst gedrag in de organisatie en het equiperen van deelnemers om in te grijpen bij ongewenst gedrag?
3. Wat is de impact op organisaties die de training hebben gevolgd?
4. Welke werkwijze wordt gehanteerd? In hoeverre wordt deze werkwijze consequent toegepast en wat is daarvan de invloed op de impact?

5. Op welke manier kan Fairspace de impact van De omstanderinterventie op de werkvloer vergroten?

## Methode

In deze evaluatie worden verschillende methoden toegepast.

### Opstellen beleidslogica

Aan de hand van een gesprek met betrokkenen van Fairspace hebben we in kaart gebracht welke doelen Fairspace met de omstanderinterventie op de werkvloer wil bereiken en welke mechanismen daaraan ten grondslag liggen. Dat heeft geleid tot de beleidslogica.

### Analyse van vragenlijsten

Voorafgaand aan de training krijgen deelnemers een vragenlijst opgestuurd over sociale veiligheid in hun eigen werkomgeving. Met de informatie uit deze vragenlijst, naast de voorbereidende gesprekken met een organisatie, wordt de training op maat gemaakt. Na de training krijgen deelnemers ook een vragenlijst om een idee te krijgen bij de mate waarin de training heeft bijgedragen aan kennis en kunde op het gebied van grensoverschrijdend gedrag. We vergeleken de respons in de pré training en post training vragenlijst van vijf organisaties en keken daarbij specifiek of de post training vragenlijst positiever wordt ingevuld dan de pré training vragenlijst. De stellingen in de vragenlijsten kunnen met een cijfer tussen 1 en 10 worden beantwoord, waarbij 1 zeer mee oneens betekent en 10 zeer mee eens. Belangrijke kanttekening is dat de post training vragenlijst over het algemeen minder vaak wordt ingevuld dan de pré training vragenlijst en dat we niet kunnen controleren of de vragenlijsten door dezelfde mensen zijn ingevuld. De vergelijking is dus illustratief, maar geeft wel een beeld van de impact die gemaakt wordt.

### Interviews met deelnemers en aanvragers

Om de resultaten van deze analyse verder te kunnen duiden, hebben we negen gesprekken gevoerd met deelnemers en aanvragers van de trainingen van vier verschillende organisaties. Het is niet gelukt om met alle vijf de organisaties waarvan we vragenlijstresultaten hebben geanalyseerd een interview in te plannen. In de gesprekken zijn we ingegaan op de ervaringen met de training, maar ook op de 4D methode (zie 2.1) en in welke mate die helpend is om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Bij aanvragers hebben we gevraagd naar de impact van de training op de organisatie als geheel. De gehele interviewleidraad is te vinden in bijlage 2.

### Interviews met trainers

Om zicht te krijgen op de uitvoering van de training en of trainers daarbij eventueel tegen knelpunten aanlopen die van invloed kunnen zijn op het effect van de training, hebben we tevens gesprekken gevoerd met

vier trainers. Drie van deze trainers zijn bekend met het bredere aanbod van Fairspace, want zij geven ook andere Fairspace trainingen, zoals de Stand Up trainingen.

## **Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de omstanderinterventie op de werkvloer training. We bespreken daar de inhoud van de training en de beleidslogica. In hoofdstuk 3 komen de resultaten van de evaluatie aan de orde. Daar komt aan bod of de doelen van de training worden bereikt en welke impact Fairspace maakt. In hoofdstuk 4 geven we resultaten van de procesevaluatie: hier beschrijven we de ervaringen van de deelnemers en de trainers. Hoofdstuk 5 tot slot is het conclusiehoofdstuk. Daar wordt de hoofdvraag beantwoord.

## 2 Omstanderinterventie op de werkvloer

### 2.1 Inhoud training

De omstanderinterventie training op de werkvloer wordt door Fairspace gegeven op veel soorten werkvloeren, van kleine tot grote organisaties. De training wordt gegeven in groepen van maximaal 20 personen: bij meer deelnemers worden er meer groepen gevormd of wordt de training uitgevoerd door twee trainers. Samen met de aanvrager wordt de training op maat gemaakt voor de betreffende werkvloer en wordt afgestemd welke invulling passend is. Zo kunnen sommige organisaties ervoor kiezen om de leidinggevenden te laten deelnemen, of hen een aparte training aan te bieden. Ook is het mogelijk om specifiek aandacht te besteden aan een thema, zoals hiërarchische omgevingen of positieve communicatie. Fairspace schrijft op basis van uitkomsten van de vragenlijsten en de ervaringen in de training een advies voor het bedrijf of het team dat de training heeft gehad. Dit advies wordt mondeling aan de organisaties toegelicht. Met dit advies kunnen de organisaties verder werken aan hun doelen.

Voordat de training begint, vindt er een voorbereidend gesprek plaats met de aanvrager. In dit gesprek wil Fairspace zicht krijgen op de doelen van de aanvrager van de training. Fairspace streeft ernaar om op basis van dit gesprek en de resultaten van de pré training vragenlijst een op maat gemaakte training te creëren die aan de behoeften van de aanvrager voldoet. Een training bestaat uit vier onderdelen.

#### 1. Kennisdeling

De training begint met kennisdeling over wat grensoverschrijdend gedrag en micro-agressies zijn en waarom het belangrijk is om hier op de werkvloer aandacht aan te besteden.

#### 2. Stellingen

Na deze inleiding op wat grensoverschrijdend gedrag is, krijgen deelnemers stellingen te zien. Deze dienen ertoe om begrip te creëren van de dilemma's die spelen rondom het onderwerp en om te voelen waar de eigen grenzen van deelnemers liggen.

#### 3. Uitleg theorie: de 4D-methode

In dit deel van de training geven de trainers handvatten om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Fairspace maakt daarvoor gebruik van de 4D methode<sup>1</sup>. Dit is een methode om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag, aangepast aan welke vorm het best bij iemand past. Het idee hierachter is dat het de verantwoordelijkheid is van iedereen om op te treden bij grensoverschrijdend gedrag, niet alleen van degene die op het moment dat het gebeurt er iets van durft te zeggen. De vier mogelijke interventies zijn:

- Direct (direct de pleger aanspreken, op het moment dat het grensoverschrijdende gedrag voorkomt).
- Distract (afleiden, bijvoorbeeld door iets te vragen aan een van de betrokkenen en zo de aandacht af te leiden van de situatie).

---

<sup>1</sup> Zie [Right To Be](#).

- Delay (uitstellen, door op een later moment aan betrokkenen te vragen hoe ze de situatie hebben ervaren).
- Delegate (delegeren, door aan een ander te vertellen wat je hebt waargenomen, bijvoorbeeld een leidinggevende, met het verzoek vervolg te geven aan het gedrag).

#### 4. Bespreking casuïstiek

Om zich de theorie ook eigen te maken, oefenen de deelnemers in dit onderdeel met casuïstiek, zo nodig in kleinere groepen. De casuïstiek wordt aangepast aan de inhoud van de vragenlijst en een voorbereidend gesprek met de aanvrager, om zo aan te sluiten bij de belevingswereld van de deelnemers. Daarnaast zijn deelnemers vrij om, naast de casuïstiek die trainers meenemen, ook casuïstiek uit de eigen praktijk mee te nemen.

## 2.2 Beleidslogica

Het hoofddoel dat Fairspace met de omstanderinterventie op de werkvloer training wil bereiken is:

*Het creëren van een veilige en inclusieve werkcultuur ([Werkvloer - Fairspace](#)).*

De subdoelen van de training kunnen per organisatie enigszins verschillen. Maar in het algemeen komen de subdoelen van de training op de werkvloer neer op het volgende:

1. Het bevorderen van begrip van deelnemers over wat grensoverschrijdend gedrag is en hoe ze het kunnen herkennen.
2. Deelnemers hebben meer zelfvertrouwen en zijn meer bereid om een veilige en inclusieve werkcultuur te bevorderen door het aanreiken van gepaste en praktische hulpmiddelen en ingrijpstrategieën.

### Mechanismen

In deze paragraaf wordt per onderdeel van de training uitgelegd waarom dit onderdeel volgens Fairspace bijdraagt aan het bereiken van de doelen van de omstanderinterventie training op de werkvloer.

#### *Kennisdeling*

Het eerste deel van de training is kennisdeling. In dit deel maken deelnemers kennis met het onderwerp grensoverschrijdend gedrag en leren ze waarom het belangrijk is om hier op de werkvloer aandacht voor te hebben.

- 🕒 Fairspace verwacht dat het delen van deze informatie leidt tot een beter begrip van wat grensoverschrijdend gedrag en micro-agressies zijn en hoe je dit kunt herkennen. Het herkennen van grensoverschrijdend gedrag is de eerste stap in het bespreekbaar maken.
- 🕒 Deze stap zou er volgens Fairspace voor zorgen dat de deelnemers een gezamenlijke basis hebben om het onderwerp te bespreken. Het idee is: als je weet wat het is en hoe je er woorden aan geeft, kun je het in de praktijk makkelijker bespreekbaar maken.



- 🕒 De verwachting is dat deelnemers die weten hoe je een gesprek voert over dit onderwerp, ook meer bereid zijn om dat te doen.

### *Stellingen*

Na de introductie op het thema grensoverschrijdend gedrag proberen de trainers de deelnemers te prikkelen door stellingen te gebruiken.

- 🕒 Fairspace verwacht dat deelnemers door de stellingen aan het denken gezet worden over wat grensoverschrijdend gedrag en micro-agressies zijn en op welke manier dat voorkomt op de eigen werkvloer.
- 🕒 Fairspace verwacht dat de stellingen deelnemers prikkelen om na te denken over hun eigen grenzen en hoe ze daarmee omgaan.
- 🕒 Deelnemers merken vervolgens dat niet iedereen hetzelfde over de stellingen denkt. Dat zorgt voor bewustwording dat grenzen kunnen verschillen. Bepaald gedrag kan voor de een grensoverschrijdend zijn en voor de ander niet.

### *Uitleg theorie: de 4D-methode*

Deelnemers krijgen uitleg over de 4D methode die Fairspace gebruikt.

- 🕒 Fairspace verwacht met deze methode praktische tips aan te reiken over hoe in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Hierbij wil Fairspace aansluiten bij verschillende stijlen van deelnemers door vier verschillende manieren van ingrijpen aan te reiken.
- 🕒 Omdat mensen vaak niet weten hoe ze moeten handelen als omstander en daarom niets doen, is de verwachting dat door het bieden van handelingsperspectief deze bereidheid om te handelen toeneemt.

### *Bespreking casuïstiek*

Het laatste onderdeel van de training is het oefenen met ofwel zelf meegebrachte ofwel door de trainers meegebrachte casuïstiek.

- 🕒 Dit onderdeel moedigt deelnemers aan om met collega's in gesprek te gaan over situaties waar zij in de praktijk tegenaan lopen. Door hiermee te oefenen verwacht Fairspace dat de drempel wordt verlaagd om ook na de training dit soort zaken onderling vaker te delen.
- 🕒 Door te oefenen maken deelnemers de tips eigen, wat volgens Fairspace moet bijdragen aan vergrote bereidheid om in te grijpen bij grensoverschrijdende situaties.

# 3 Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we in welke mate de doelen van de training worden bereikt. In paragraaf 3.1 gaan we allereerst in op de mate waarin deelnemers zich meer bewust zijn geworden van wat grensoverschrijdend gedrag is en welke impact dit kan hebben. In paragraaf 3.2 gaan we vervolgens in op de mate waarin de training effect heeft gehad op het zelfvertrouwen en de bereidheid van deelnemers om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Hierbij staan we ook stil bij de rol van de 4D-methode hierin. We bespreken steeds eerst de resultaten uit de kwantitatieve analyse van de vragenlijsten. Dit doen we zowel overkoepelend als per organisatie. Daarna volgen de resultaten uit de kwalitatieve interviews. Ten slotte bespreken we in paragraaf 3.3 de impact van de training op de organisaties.

## Vertrekpunt

In onderstaande tabel is te zien hoe vaak de vragenlijsten per organisatie zijn ingevuld, met daarbij hoe respondenten de organisatie over het algemeen hebben getypeerd in de pré training vragenlijst.

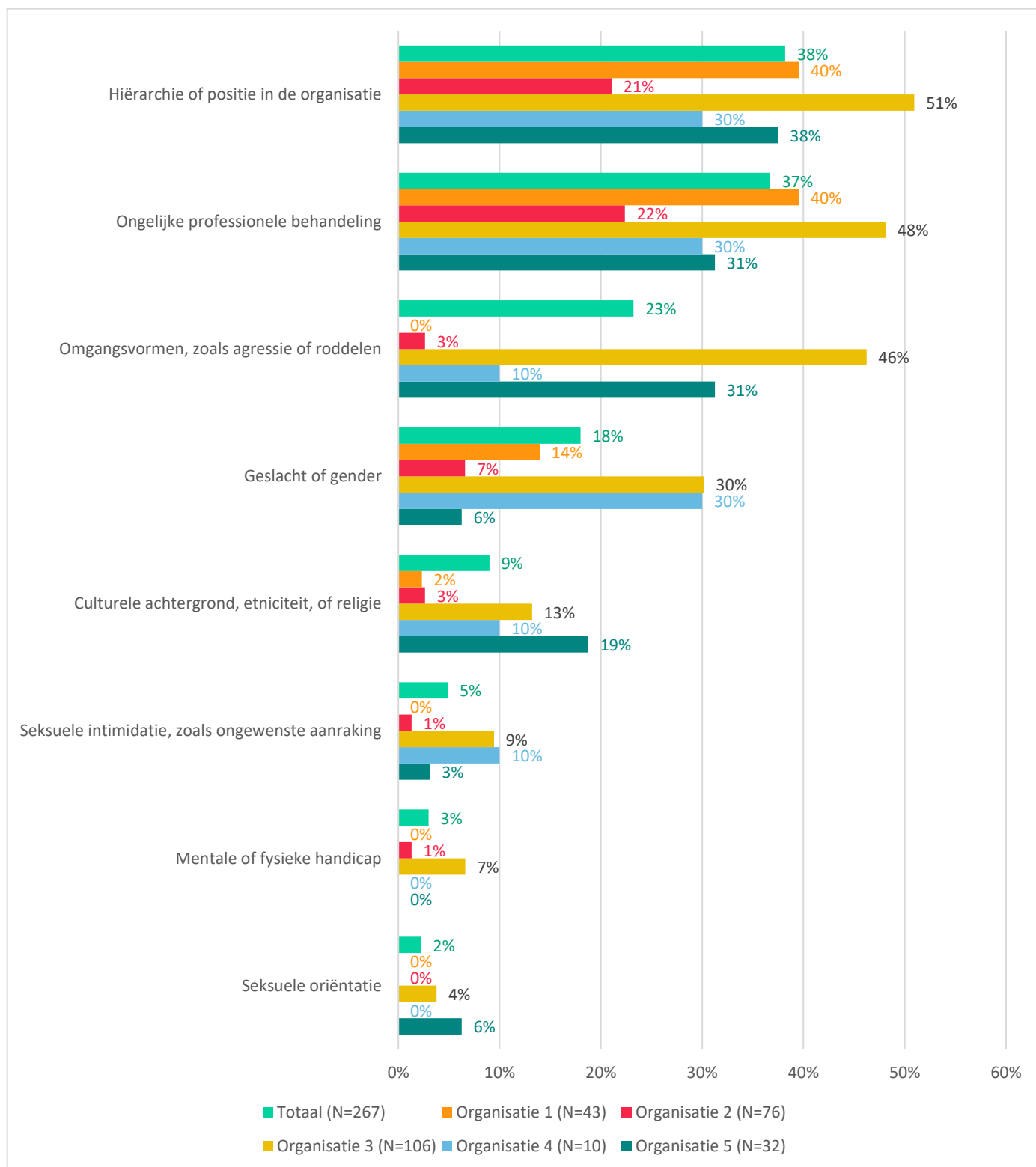
Tabel 3.1 Gegevens per organisatie

| Organisatie               | Pré training vragenlijst<br>(N= 267) | Post training vragenlijst<br>(N= 221) | Veelgenoemde woorden ter typering van de<br>organisatie |
|---------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 1 (totaal 70 deelnemers)  | 43                                   | 26                                    | Open, informeel, vertrouwd                              |
| 2 (totaal 300 deelnemers) | 76                                   | 93                                    | Gemoedelijk, collegiaal, gezellig                       |
| 3 (totaal 138 deelnemers) | 106                                  | 76                                    | Hiërarchisch, competitief, autonoom                     |
| 4 (totaal 15 deelnemers)  | 10                                   | 5                                     | Vriendelijk, vertrouwen, informeel                      |
| 5 (totaal 49 deelnemers)  | 32                                   | 21                                    | Samenwerken, resultaatgericht, rustig                   |

In de pré training vragenlijst is tevens gevraagd: 'Indien je je wel eens oncomfortabel of onveilig hebt gevoeld in interacties met collega's op het werk, hoe zou je de aard van dat gedrag omschrijven?' In de figuur hieronder wordt weergegeven welke antwoorden er per organisatie zijn gegeven op deze vraag<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Deze vraag wordt in de post survey niet gesteld, omdat deze vraag dient om de training aan te passen aan de situatie van de organisatie.

Figuur 3.1 Antwoorden op de vraag 'Indien je je weleens oncomfortabel of onveilig hebt gevoeld in interacties met collega's op het werk, hoe zou je de aard van dat gedrag omschrijven?' Uitgesplitst naar organisatie.



In deze figuur is te zien dat ongewenst gedrag het vaakst te maken heeft met hiërarchie of de positie in de organisatie, gevolgd door ongelijke professionele behandeling. Als derde zien we ongewenst gedrag met betrekking tot omgangsvormen, zoals agressie of roddelen terug, maar het valt op dat dit bij twee van de vijf organisaties niet of nauwelijks voorkomt. Ook over de gehele linie bezien blijken er grote verschillen tussen de vijf organisaties in de mate waarin werknemers zich oncomfortabel of onveilig voelen. Organisatie 2 scoort veruit het laagst, organisatie 3 veruit het hoogst.

## 3.1 Begrip van grensoverschrijdend gedrag

### Vragenlijstresultaten

Over bewustwording van grensoverschrijdend gedrag wordt in beide vragenlijsten (voor en na de training) de volgende vraag gesteld: *'Ik ben me ervan bewust welke impact ongewenst of grensoverschrijdend gedrag heeft op de collega's in mijn team en/of organisatie'*. Deze vraag wordt in de pré training vragenlijst gemiddeld met een 7,8 (SD=1,7) beoordeeld en in de post training vragenlijst met een 8,3 (SD=1,2). Dit verschil is significant ( $p=.00$ ). Voor organisatie 2 is dit verschil ook significant<sup>3</sup>.

### Ervaringen van deelnemers

In de interviews met aanvragers en deelnemers van de training blijkt bewustwording het sleutelwoord. Diverse betrokkenen geven aan dat ze vooral bewuster zijn geworden van het feit dat niet iedereen dezelfde grenzen heeft: wat voor de één vanzelfsprekend een grap is, kan voor de ander aanstootgevend zijn. Een typerend citaat:

*Je ziet dat er na de training eerst lacherig wordt gedaan: 'we mogen geen grapjes meer maken'. Tegenwoordig zien we wel de check vraag erachter: vind je het eigenlijk wel grappig? En daar kan ook eerlijk op gereageerd worden.*

Enkele respondenten, ook met een leidinggevende functie, leggen uit dat ze ook meer zijn gaan nadenken over hun eigen gedrag naar aanleiding van de training: hoe kan ik zelf onderdeel van de oplossing zijn? Dat leidt onder meer tot vaker ingrijpen tijdens vergaderingen, bijvoorbeeld als er steeds door dezelfde collega heen gepraat wordt. Ook wordt genoemd dat men vaker achteraf bij een collega checkt hoe die een situatie heeft ervaren.

Verder komt naar voren dat deelnemers zich niet alleen meer bewust zijn geworden van wat grensoverschrijdend gedrag en micro-agressies inhouden, maar ook van de manieren waarop je daarop kan reageren:

---

<sup>3</sup> Zie voor de gemiddelden per organisatie bijlage 1.

Voor veel mensen was het een eyeopener dat er ook andere manieren zijn om te reageren. Mensen verwachten dat zo'n opleiding focust op: op het moment zelf met woorden reageren. Maar reageren is veel meer dan direct roepen. – aanvrager en medewerker

## 3.2 Zelfvertrouwen en bereidheid om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag

### Vragenlijstresultaten

Om te toetsen of deelnemers door de training eerder bereid zijn om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag, zijn in de vragenlijst een viertal vragen gesteld. We bespreken de uitkomsten hieronder per stelling, maar in zijn algemeenheid valt op dat – bezien over de vijf organisaties als geheel – er sprake is van een significante stijging op alle stellingen. Die stijging is echter vaak maar bij een of enkele organisaties significant, mede een gevolg van een gering aantal respondenten.

Tabel 3.2 Significante verschillen in beoordelingen op de verschillende stellingen<sup>4</sup>

| Organisatie   | Pré training vragenlijst totaal<br>(N=267) | Post training vragenlijst totaal<br>(N=221) |
|---|--|---|
| <i>Ik voel me zelfverzekerd in het aangeven van mijn grenzen naar mijn collega's</i>                              | 7,4 (SD=1,7)                               | 7,6* (SD=1,4)                               |
| <i>Ik voel me zelfverzekerd om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens mij</i>     | 7,0 (SD=1,9)                               | 7,5* (SD=1,5)                               |
| <i>Ik voel me zelfverzekerd om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens anderen</i> | 6,8 (SD=1,9)                               | 7,4* (SD=1,3)                               |
| <i>Ik ben bereid om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens anderen</i>            | 7,7 (SD=1,7)                               | 8,1* (SD=1,3)                               |

#### *Ik voel me zelfverzekerd in het aangeven van mijn grenzen naar mijn collega's*

Op deze stelling zien we een significante stijging van de gemiddelde beoordeling. In de pré training vragenlijst beoordeelt men deze stelling met een 7,4 (SD=1,7) en in de post training vragenlijst wordt gemiddeld een 7,6 gegeven (SD=1,4). Maar alleen bij organisatie 2 is sprake van een significant verschil.

#### *Ik voel me zelfverzekerd om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens mij*

Ook op deze tweede stelling zien we een significante stijging van het gemiddelde cijfer. Het gemiddelde cijfer van de pré training vragenlijst is een 7,0 (SD=1,9) en in de post training vragenlijst geeft men gemiddeld een 7,5 (SD=1,5),  $p=.00$ . Bij organisatie 2 en 5 is sprake van een significant verschil.

<sup>4</sup> De tabellen per organisatie zijn opgenomen in bijlage 1.

*Ik voel me **zelfverzekerd** om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens anderen*

Voor deze stelling geldt ook dat er een significante stijging is van het gemiddelde cijfer. Het gemiddelde cijfer van de pré training vragenlijst is een 6,8 (SD=1,9) en van de post training vragenlijst is dit een 7,4 (SD=1,3),  $p=.00$ . We zien bij organisaties 1, 2 en 5 een significante verhoging van het gemiddelde cijfer.

*Ik ben **bereid** om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens anderen*

Ook op de laatste stelling zien we een significante stijging. Bij de pré training vragenlijst gaven deelnemers gemiddeld een 7,7 (SD=1,7), en bij de post training vragenlijst een 8,1 (SD=1,3),  $p=.00$ . En ook hier zijn het twee organisaties waarbij sprake is van een significante stijging: organisatie 1 en 2.

## Ervaringen van deelnemers

In de gesprekken met deelnemers van de training komt voornamelijk naar voren dat men blij is met de tools die de training aanreikt om te reageren op grensoverschrijdende situaties. Genoemd wordt dat men vaak wel voelt dat je het liefst iets zou willen doen of zeggen, maar dat men niet goed weet hoe dat moet. Ook wordt genoemd als pluspunt dat er nu meer manieren zijn waarop je iemand kan helpen dan alleen direct iets zeggen om een situatie een halt toe te roepen. Zo zegt iemand:

*Ik merk dat ik in situaties vaak denk: had ik daar maar iets van gezegd. De 4D-methode heeft mij meegegeven dat ik er altijd nog op terug kan komen. – aanvrager en medewerker*

Door de concrete handvatten die de 4D-methode biedt, neemt de bereidheid om in te grijpen toe. Dat zagen we ook in de kwantitatieve data terugkomen, en in de interviews wordt dit bevestigd. Een aanvrager van de training geeft ook aan terug te zien op de werkvloer dat collega's meer zelfverzekerd zijn om een ander aan te spreken en de 4D's toe te passen. Een andere deelnemer noemt dat zij zelf het gevoel heeft meer handvatten te hebben om zich uit te spreken en om vaker te zeggen: 'Dit vind ik niet fijn, wat bedoel je precies?' Nog een respondent noemt een concreet voorbeeld waarin een collega voor haar is opgekomen.

*Ik krijg in mijn werk steeds te maken met een man die mij op een vervelende manier aanspreekt. En nu zei mijn collega die met mij mee was: ja dit kan echt niet. Hij heeft er op dat moment wat van gezegd met een grap; 'zo noem je mij nou nooit'. Dat was voor mij een moment waarop ik besepte: ook mensen die vastgeroest zijn in hun gedachten kunnen nu gaan zien wat micro-agressies zijn. – aanvrager en medewerker*

## 3.3 Impact

In de interviews is ingegaan op de vraag welke impact de training heeft gemaakt op de organisatie als geheel. Vooral de respondenten met een leidinggevende functie of de aanvragers van de training hebben daar zicht op. Zij geven aan dat de training het gesprek over grenzen op gang heeft gebracht op de werkvloer. Wanneer

is een grap leuk, en wanneer is een grap kwetsend? Maar ook: als ik een grap leuk vind, betekent dat niet dat een ander dat ook vindt. Een deelnemer met een leidinggevende functie zegt daarover: *“De conclusie was: impact gaat boven intentie”*.

*Het onderwerp leeft echt en je merkt dat er verandering gaande is. (...) Mooi om te zien dat wat een simpele beleidsmedewerker zoals ik voorstelt, echt wat teweeg kan brengen. Dus nu is er zowel vanuit bovenaf als binnenin een beweging gaande. (...) Je ziet dat collega's zich zelfverzekerder voelen en de 4D's durven toe te passen. – aanvrager en medewerker*

De training heeft de respondenten met een leidinggevende functie meer in actie gebracht om aandacht te besteden aan het onderwerp, bijvoorbeeld tijdens overleggen. Zo geeft een respondent aan dat er bij teamoverleggen nu wordt gestart met een check-in. Een ander spreekt het voornemen uit om het thema vaker terug te laten komen op de agenda.

*Toen ik net in dit team kwam, waren mensen over de tafel elkaar voor van alles aan het uitmaken. Dan moet je als leidinggevende ingrijpen en dat doe je dan ook, maar dan los je het probleem niet op. Er zit onderhuids van alles. Door dit soort trainingen en met elkaar in gesprek te gaan probeer je ze weer naar elkaar toe te krijgen. Zo'n training helpt enorm. (...) De training een keerpunt geweest in hoe we handelen en hoe we met elkaar omgaan. Om de check te doen bij de ander. – aanvrager en leidinggevende*

De impact van de training is dus enerzijds terug te voeren op de toegenomen bewustwording van medewerkers over wat grensoverschrijdend gedrag is, en dat dat niet voor iedereen hetzelfde hoeft te betekenen. Er wordt meer nagedacht voordat iemand wat zegt en hoe dat mogelijk op een ander overkomt. Anderzijds zien we ook dat er vaker wordt ingegrepen als er wel grensoverschrijdend gedrag is. Medewerkers delen voorbeelden van situaties waarin ze de 4D-methode hebben toegepast, maar ook hebben enkele leidinggevendenden de indruk dat er meer bij hen wordt gemeld.

*Ik denk te zien dat mensen eerder iets melden: “Dit is raar, moet ik er iets van zeggen of pak jij het op als leidinggevende?” – aanvrager en leidinggevende*

Natuurlijk is er meer nodig om een veilige en inclusieve werkvloer te bewerkstelligen. Zo moet het onderwerp altijd op de agenda blijven en de training mogelijk worden herhaald, ook in verband met personele wisselingen. Dat komt ook in de interviews terug: “Aannemen dat het veilig is, maakt het onveilig”. Bovendien zijn er óók deelnemers die de zin van het bespreken van dit onderwerp niet inzien en dat na de training nog steeds niet doen. Een deelnemer zegt daarover:

*Ik sprak ook collega's die zich vast blijven bijten in een bepaald narratief. Die blijven zeggen: "Dit moet toch kunnen?" De bekende oneliners. Al denk ik dat iemand er toch over na gaat denken. – aanvrager en medewerker*



## 4 Procesevaluatie

### 4.1 Ervaringen van deelnemers/aanvragers

#### Vragenlijstresultaten

In de post training vragenlijst wordt een aantal vragen gesteld over hoe deelnemers de training en trainers hebben ervaren. Tabel 4.1 geeft de resultaten op deze stellingen weer. We zien dat de 4D-methode gemiddeld met een 6,9 wordt beoordeeld, de trainers met een 7,9 en het aanbevelen van de training met een 7,3. We kunnen dus spreken van (ruime) voldoende op deze stellingen.

Tabel 4.1 Ervaringen van deelnemers met de training

| Organisatie   | De 4D's bieden mij handvatten om veilig tussenbeide te komen als ik getuige ben van ongewenst gedrag | De trainer(s) waren energiek en moedigen actieve deelname aan | Ik zou deze training aan anderen aanbevelen |
|---------------|--|---|---|
| 1             | 7,1 (N=26, SD=1,3)   | 7,9 (N=26, SD=1,2)  | 7,9 (N=26, SD=1,3)                          |
| 2             | 6,9 (N=93, SD=1,5)   | 7,8 (N=93, SD=1,5)  | 7,3 (N=93, SD=1,8)                          |
| 3             | 6,8 (N=76, SD=1,9)   | 8,0 (N=76, SD=1,8)  | 7,1 (N=76, SD=2,5)                          |
| 4             | 7,4 (N=5, SD=.6)   | 8,2 (N=5, SD=.8)  | 7,8 (N=5, SD=.8)                            |
| 5             | 7,5 (N=21, SD=1,0)   | 7,9 (N=21, SD=1,0)  | 7,8 (N=21, SD=1,0)                          |
| <b>Totaal</b> | <b>6,9 (N=221, SD=1,5)</b>   | <b>7,9 (N=221, SD=1,5)</b>                                    | <b>7,3 (N=221, SD=1,9)</b>                  |

#### Ervaringen van deelnemers

In de interviews zijn deze ervaringen verder uitgediept. Hierin valt op dat bijna alle deelnemers zeer te spreken zijn over de trainers. Ze worden als kundig ervaren, moedig, en goede facilitators van het gesprek over een soms ongemakkelijk of beladen onderwerp. Ze gaan ook goed om met weerstand uit de groep, waarvan op sommige momenten sprake is. Dingen die in het voorgesprek naar voren kwamen, werden op een goede manier in de training verwerkt, waardoor deelnemers maatwerk hebben ervaren. Sommige respondenten geven aan dat ze positief verrast waren door de manier waarop collega's zich openstelden, ook collega's van wie ze dat van tevoren minder hadden verwacht.

*Ik had me voorgenomen om indien nodig de boel open te breken en zelf met verhalen te komen, maar gelukkig stelden anderen zich ook open. (...) Wat ik heel bijzonder vond was dat ik uit onverwachte hoek bijval kreeg. Hij zei: "Ik zie deze dingen die jullie noemen gebeuren en het doet mij verdriet. Ik wil graag helpen om verandering aan te brengen, dus spreek me aan." – medewerker en aanvrager*

Respondenten noemen ook verbeterpunten, bijvoorbeeld over de filmpjes die worden vertoond om de 4D-methode uit te leggen. Daarvan wordt door sommigen gezegd dat het ook fijn was geweest om situaties in beeld te brengen waarbij minder duidelijk sprake is van grensoverschrijdend gedrag, maar juist van een

grensgeval of een subtielere situatie. Ook hadden sommigen liever filmpjes in het Nederlands gezien dan in het Engels.

Wat ook naar voren komt is dat bij een organisatie waar veel grensoverschrijdend gedrag voorkomt deze training wellicht minder geschikt is. Eén respondent noemt dat Fairspace daar scherper op kan zijn:

*Mijn grootste feedback is: het is onveilig om de training in een team te geven waar grensoverschrijdend gedrag is. Als er uit een MTO komt dat er grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt, is deze training niet zo geschikt. Het voelt onprettig om in gesprek te gaan met collega's die grensoverschrijdend gedrag vertonen. – medewerker*

In de specifieke situatie van deze organisatie was dit lastig te voorkomen, omdat de aanvrager op dat moment ook niet van dat grensoverschrijdende gedrag afwist en het daarom ook niet in het voorgesprek kon meegeven. Deze medewerker geeft aan dat de training in haar organisatie geen effect heeft gehad, omdat er al veel grensoverschrijdend gedrag was, wat na de training alleen maar is toegenomen. Zij geeft ook aan dat in haar organisatie collega's juist bang zijn om grensoverschrijdend gedrag te rapporteren uit angst hun baan te verliezen. Daarnaast noemt een andere respondent dat het niet voor elke organisatie het meest logisch is om per team met verschillende functies trainingen te organiseren. Hij geeft aan dat het soms logischer is om per rol te trainen, zoals leidinggevende posities bij elkaar. Hij zegt:

*“Als je mensen met verschillende functies bij elkaar wil zetten, moet iedereen er wel voor openstaan. Anders gaat een training niet werken.”*

Fairspace let daar al op, door in het voorgesprek te adviseren welke training het best passend is voor de betreffende organisatie. Zo biedt Fairspace ook een speciale training voor alleen mensen met een leidinggevende positie.

Een laatste verbeterpunt dat wordt genoemd, is de manier waarop alle deelnemers worden aangespoord om een actieve rol te hebben in de training:

*De trainer gaf aan het begin aan: voel je niet gedwongen om wat te zeggen als het niet prettig voelt. Maar dat is lastig als sommige mensen niets zeggen. Je wil dat mensen de ruimte voelen om iets te zeggen. Je wil niet iemand onder druk zetten om iets te zeggen, want je weet vaak niet wat er achter zit. Dat is een lastige balans: een verbeterpunt is om te kijken hoe je die mensen al activeert. Anders zijn altijd de bekende mensen aan het woord. – aanvrager en medewerker*

## 4.2 Ervaringen van trainers

### 4.2.1 Werkwijze

#### Vorbereiding

Trainingen worden op meerdere manieren voorbereid. Fairspace analyseert de resultaten van de vragenlijsten en deelt deze met de trainers. Deze resultaten geven inzicht in de problematiek die speelt binnen de organisatie. Vervolgens voert Fairspace een voorbereidend gesprek met de organisatie en waar mogelijk sluit de trainer daar ook bij aan. Op deze manier krijgt de trainer inzicht in wat er speelt op de werkvloer en de redenen waarom de organisatie de training wil faciliteren. Zijn er bijvoorbeeld zaken die de trainer moet weten? Of als er bij die organisatie een reeks trainingen worden gegeven: wat zijn de ervaringen tot nu toe, wat wordt er opgemerkt? Hoe is de dynamiek in de groep? Het voorgesprek biedt ook de kans om alvast de vragenlijstresultaten voor te bespreken met de aanvrager van de training. Als het niet mogelijk is voor de trainer om aan te sluiten bij het voorbereidende gesprek, wordt de trainer gebriefd door Fairspace. De meeste trainers geven aan liever wel bij het voorbereidende gesprek aan te sluiten.

*Organisaties reageren eigenlijk altijd wel goed op de vragenlijstresultaten. Resultaten zijn eigenlijk nooit goed. Maar de organisator is altijd wel doordrongen van het belang, want anders hadden ze de training niet gedaan.*

Fairspace heeft voor de training een vaste presentatie waarin de onderdelen volgens een vaste volgorde voorkomen. Ook worden daarbij speakernotes meegegeven die de trainers kunnen gebruiken. In de gesprekken met trainers komt naar voren dat de trainers die presentatie altijd strikt volgen. Dat is al een eerste belangrijke conclusie: de instructies van Fairspace worden dus volop gebruikt. Eén van de trainers voegt, naast de speakernotes die Fairspace al aanbiedt, eigen aantekeningen toe. Een ander geeft aan bij elke training net andere woorden te gebruiken om te voorkomen dat de boodschap geforceerd overkomt.

#### **Wat heeft een trainer nodig?**

Het geven van deze training vraagt de nodige vaardigheden van de trainers. In de gesprekken met de trainers komt naar voren dat het belangrijk is om een goede balans te vinden tussen structuur en flexibiliteit. De trainers houden allemaal vast aan de werkwijze en de presentatie die Fairspace hanteert en meegeeft. Tegelijkertijd moet ook ingespeeld worden op de behoeften van de groep. Er moet omgegaan worden met weerstand, de casuïstiek moet waar nodig aangepast worden aan de specifieke situatie van de organisatie. De trainer moet empathisch kunnen reageren op ervaringen van deelnemers. De trainers die we gesproken hebben, zijn hier goed in. Daarnaast is het ook zoeken naar een balans tussen het activeren van alle deelnemers, zonder iemand te dwingen iets te zeggen als diegene dat niet wil. Volgens de trainers is Fairspace goed in het selecteren van de juiste mensen om de trainingen te kunnen geven.

## Tijdens de training

### Onderdeel 1: kennisdeling

De trainers die we hebben gesproken, vinden kennisdeling een belangrijk onderdeel van de training en volgen hierin ook de instructies. Trainers geven deelnemers aan het begin van de training de mogelijkheid om te reflecteren op en te ventileren over de vragenlijstresultaten. Volgens een van de trainers geeft dat de mogelijkheid om te illustreren waarom de training nodig is en om deelnemers te vragen wat ze van de training verwachten. Eén van de trainers geeft aan ook expliciet te maken dat het niet de intentie van de training is om te zeggen wat wel en niet mag, maar dat het juist gaat om het navigeren daarbinnen en het communiceren over grenzen. Na de introductie wordt aandacht besteed aan wat grensoverschrijdend gedrag is en hoe je het kunt herkennen. Daarbij geven de trainers aan: bij het ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag, is het herkennen ervan cruciaal. Grensoverschrijdend gedrag klinkt voor veel mensen als een groot probleem waar zij niet mee te maken hebben. Toch krijgen deelnemers vaak door waar het over gaat als trainers voorbeelden noemen van micro-agressies:

*Dan gaan mensen nadenken en geven dan aan: “Oh ja, eigenlijk heb ik heel vaak zo’n opmerking gehad”. Dat geeft zo duidelijk weer hoe persoonlijk het is en dat je met elkaar in gesprek moet blijven gaan over wat grenzen zijn van anderen en hoe je daarop reageert. Je haalt het uit een abstractieniveau.*

### Onderdeel 2: Stellingen

De trainers geven aan dat tijdens dit onderdeel vaak veel los komt, omdat in de stellingen het grijze gebied naar voren komt. De stellingen zijn namelijk zwart-wit geformuleerd. Het wordt daarom voor veel deelnemers heel duidelijk dat er meerdere perspectieven zijn op eenzelfde situatie. De trainers geven aan dat het hierbij voor veel deelnemers duidelijk wordt dat niet iedereen hetzelfde naar een situatie hoeft te kijken, dat wat de een als grensoverschrijdend ervaart, de ander wel door de beugel vindt kunnen. De groep komt hier vaak los, volgens de trainers. De stellingen geven daarom veel gespreksstof voor het vervolg van de training.

*Het zijn niet altijd dezelfde stellingen, maar vaak wel. Het is een fijne manier om het gesprek te faciliteren. Eventuele weerstand wordt meestal binnen de groep opgevangen. Ik hoef meestal niks te zeggen.*

### Onderdeel 3: Uitleg theorie

Volgens de trainers is het voordeel van de filmpjes dat ze als startpunt dienen voor een gesprek. Zo vragen de trainers de groep wat ze van het filmpje en de reactie vinden. Wat zijn de nadelen of voordelen van deze manier van reageren? Hoe zou jij dat zelf aanpakken? Eén van de trainers doet dat bijvoorbeeld zo:

*Het filmpje biedt niet de perfecte manier om te reageren, want je hebt op zo’n moment vaak geen tijd om na te denken hoe je gaat reageren. En ik geef mee: het hoeft niet perfect, we maken allemaal fouten,*

*zo lang je niet expres over iemands grenzen gaan. Ik benadruk ook dat je verschillende D's kan combineren. Het is afhankelijk van jou als persoon maar ook het moment welke strategie het beste past.*

Ook vragen deelnemers soms welke interventie het meest effectief is. Trainers geven dan aan dat dit afhangt van de persoon en het moment.

*De methode Direct wordt effectiever gevonden. In de andere interventies wordt de zender van het gedrag volgens deelnemers niet gecorrigeerd. Dat levert mooie gesprekken op, want het een bijt het ander niet. Het gaat om de flexibiliteit in interventies. Wat in eerste instantie als zwak wordt gezien, wordt later gezien als beter iets dan niets. (...) De filmpjes werken gewoon.*

#### Onderdeel 4: Casuïstiek

De casuïstiek wordt afhankelijk van de tijd plenair of in groepjes besproken. Soms vraagt een trainer ook of deelnemers zelf een casus willen inbrengen, maar soms is er ook al eigen casuïstiek in de training aan de orde gekomen. De casuïstiek geeft de ruimte om te oefenen met de 4D's, en maakt deelnemers ook bewuster van de verschillende aanpakken die collega's soms kiezen:

*Dat is leuk, mensen hebben allemaal een andere aanpak. Goed om van collega's te kunnen horen hoe een ander omgaat met grensoverschrijdend gedrag en dat wat de een grensoverschrijdend vindt, dat niet zo hoeft te zijn voor de ander.*

#### Hoe gaan de trainers om met weerstand?

Volgens de trainers zijn de aanvragers van de training meestal doordrongen van het belang van het bespreken van het onderwerp op de werkvloer. Dat geldt niet altijd voor alle medewerkers van de organisaties. Met andere woorden: de trainers stuiten soms op weerstand uit de groep. Volgens de trainers brengt dat juist een gesprek op gang en maakt het duidelijk dat sociale veiligheid voor iedereen iets anders betekent. Ze laten de weerstand opvangen door de groep, door bijvoorbeeld te vragen: wil iemand hierop reageren? Het gaat erom dat de trainers de veiligheid in de groep bewaken en het gesprek stroomlijnen.

*Soms is er veel weerstand in de groep, maar ik gebruik dan de groep om weerwoord te bieden aan die persoon. Het is een balansoefening om diegene niet te veel het woord te geven. Belangrijk dat weerstand geuit kan worden, maar je wil niet dat iemand alles overneemt.*

Eén van de trainers noemt dat ze in de introductie al probeert te benoemen dat het een beladen onderwerp kan zijn, maar dat uiteindelijk iedereen een veilige werkomgeving wenst en dat deze training ervoor is bedoeld om daar een bijdrage aan te leveren. Op die manier worden deelnemers gestimuleerd om een actieve bijdrage te leveren en niet in negativiteit te blijven hangen.

*De kunst is om niet te hard je best te doen voor mensen die in de weerstand zitten, maar juist voor de mensen die wel willen. Daardoor kan je soms ook de mensen overtuigen die wel in de weerstand zitten.*

Een andere trainer noemt dat het bepalend kan zijn voor de houding van de groep welke houding de trainer aanneemt. De weerstand groeit als de trainer belerend is, terwijl als de trainer respectvol is ten opzichte van iedereen, ook de deelnemers die er wat negatiever in staan of niet helemaal het nut inzien van de training, dat respect zich uitbetaalt in een prettige training. Wat ook voorkomt, is dat iedereen in de groep het juist erg met elkaar eens is. Op zo'n moment kan een trainer wat dieper graven en andere situaties voorstellen om toch een gesprek op gang te brengen en de verschillende aanpakken duidelijk te maken.

*Het is voor ons als trainer makkelijker om trainingen te geven aan groepen die het belang van de training begrijpen, maar we kunnen meer impact hebben in groepen waar weerstand is.*

### **Aandachtspunten van de trainers**

De trainers geven enkele aandachtspunten mee voor deze specifieke training:

- 🕒 Het zou handig zijn om een standaard vragenlijst te hebben die trainers kunnen invullen voor de terugkoppeling aan trainers.
- 🕒 Het zou de trainers helpen om iets beter gebriefd te worden door Fairspace over de personen met wie het voorgesprek plaatsvindt. Zo is het handig om te weten wie de aanvrager is, of diegene een leidinggevende functie heeft, etc.
- 🕒 De training duurt 2 uur. Trainers geven aan dat er idealiter meer tijd zou zijn om deelnemers meer te laten oefenen met casuïstiek, om ze zo meer te laten ervaren van verschillende mogelijke interventiemethoden. Ook zou het fijn zijn om meer de samenwerking op te zoeken met de vertrouwenspersonen in een organisatie en de rol van deze persoon in de organisatie meer aandacht te geven tijdens de training. Trainers merken op dat er in organisaties vaak weinig kennis is over wat een vertrouwenspersoon doet en waarvoor je als medewerker een gesprek aan kan vragen.
- 🕒 In het verlengde daarvan is het ook belangrijk voor een organisatie om helder te hebben wat er gebeurt met meldingen die worden gedaan. Als die adequaat worden afgehandeld binnen de organisatie, kan dit de meldingsbereidheid van medewerkers vergroten.
- 🕒 Het kan voor trainers handig zijn om tijdens de training mee te kunnen schrijven op een flip-over. De trainer kan dan opvallendheden noteren en aan het eind meegeven.

# 5

## Conclusie

### Welke impact maakt Fairspace bij de organisaties?

Fairspace maakt dus impact op het niveau van de individuele medewerker, maar ook op organisatieniveau wordt het nodige bereikt. Dat heeft ten eerste te maken met een vergrote bewustwording over wat grensoverschrijdend gedrag is. Tijdens de gesprekken met deelnemers zijn er veel voorbeelden aan de orde gekomen van grappen die voorheen werden gemaakt, maar waarbij men zich nu afvroeg wat de impact daarvan was op degene over wie de grap ging. Bewijs dat die grappen nu niet meer gemaakt worden is er niet, maar de training heeft deelnemers wel aan het denken gezet over de impact van woorden. Het feit dat hele teams de training samen volgen leidt tot een gezamenlijke taal, waardoor dit onderwerp makkelijker besproken kan worden. Leidinggevenden zijn zich ook bewuster van de rol die zij hierin hebben. Ze willen het onderwerp bespreekbaar maken en houden, door er bijvoorbeeld in teamoverleggen bij stil te staan. Ook grijpen ze vaker in als er wel grensoverschrijdende opmerkingen worden gemaakt, of medewerkers weten hen te vinden om een vervelende situatie op te schalen.

Fairspace heeft organisaties op weg geholpen om het onderwerp bespreekbaar te maken, een gemeenschappelijke taal te creëren waar collega's elkaar mee kunnen aanspreken, en concrete handvatten geboden om in te grijpen. Daarmee is het probleem van grensoverschrijdend gedrag niet opgelost. Grensoverschrijdend gedrag is van alle tijden en plaatsen. Maar de training is wel een stap in de goede richting naar een veilige en inclusieve werkomgeving, zo blijkt uit deze evaluatie.

### Worden de doelen bereikt?

*Doelstelling 1: Het bevorderen van begrip van deelnemers over wat grensoverschrijdend gedrag is en hoe ze het kunnen herkennen*

De stelling in de vragenlijst die betrekking heeft op dit doel wordt in de post training vragenlijst gemiddeld significant beter beoordeeld dan in de pré vragenlijst. Ook in de interviews wordt uitgebreid stilgestaan bij de bewustwording, waarbij wordt aangegeven dat men meer is gaan nadenken over diens handelen in de werkcontext en welk effect dat heeft op collega's. We concluderen daarom dat dit doel wordt bereikt met de training.

*Doelstelling 2: Deelnemers hebben meer zelfvertrouwen om een veilige en inclusieve werkcultuur te bevorderen door het aanreiken van gepaste en praktische hulpmiddelen en interventiestrategieën*

De drie stellingen in de vragenlijst die betrekking hebben op zelfvertrouwen om collega's aan te spreken en eigen grenzen aan te geven, worden in de post vragenlijst gemiddeld significant beter beoordeeld dan in de pré vragenlijst. Uit de kwalitatieve data maken we op dat deelnemers van de training zich inderdaad beter geëquipeerd voelen om in te grijpen met behulp van de 4D-methode: de methode biedt concrete handvatten om dit te doen. Aangegeven wordt dat men bij ingrijpen bij ongewenst gedrag eerst meteen dacht aan de

methode 'direct', en dat dit niet bij elke situatie of elk persoon past. De drie andere methoden worden daarom als een prettige aanvulling gezien en worden ook al gebruikt, zoals blijkt uit de voorbeelden. Daarom concluderen we dat ook dit doel wordt bereikt.

*Doelstelling 3: Deelnemers zijn meer bereid om een veilige en inclusieve werkcultuur te bevorderen door het aanreiken van gepaste en praktische hulpmiddelen en interventiestrategieën*

De stelling over de bereidheid van deelnemers om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag wordt in de vragenlijsten na de training ook gemiddeld significant beter beoordeeld dan in de vragenlijsten die voor de training zijn ingevuld. Dat heeft, zoals blijkt uit de interviews, inderdaad te maken met de 4D-methode. Een reden om niet in te grijpen is namelijk dat men niet weet hoe. De 4D-methode biedt daarvoor een uitkomst, waardoor de bereidheid om in te grijpen toeneemt. We concluderen dus dat ook dit doel wordt bereikt met de training.

## Conclusie procesevaluatie: ervaringen van deelnemers en trainers

Deelnemers zijn positief over de trainers: ze zijn kundig en brengen goed het gesprek op gang. Daarbij gaan ze op een constructieve manier om met weerstand en kunnen ze maatwerk leveren. Deelnemers vinden het prettig om het gesprek aan te gaan met hun collega's. De 4D-methode geeft prettige concrete handvatten om in te grijpen bij grensoverschrijdend gedrag, en deze methode wordt ook al gebruikt. Sommige deelnemers uiten kritiek op de filmpjes die worden gebruikt om de 4D-methode uit te leggen. Volgens hen zijn de getoonde situaties te duidelijk en zou het nuttiger zijn om juist situaties te laten zien in het grijze gebied.

Wat betreft de trainers concluderen we dat ze qua structuur en inhoud van de training vasthouden aan de werkwijze van Fairspace. Fairspace faciliteert met een PowerPoint, die trainers allemaal gebruiken en in dezelfde volgorde behandelen. Soms worden de gebruikte stellingen aangepast aan de situatie van de organisatie, en de meegebrachte casuïstiek wordt ook zo uitgekozen dat het aansluit bij de organisatie. Trainers zijn zeer bekwaam in het omgaan met weerstand uit de groep. Maar ook als er juist geen weerstand is, zijn ze vaardig in het aantonen dat iedereen andere grenzen heeft. Trainers bereiden zich ongeveer op dezelfde manier voor op een training, door het voorgesprek met de aanvrager zelf te voeren en de vragenlijstresultaten te analyseren. Grensoverschrijdend gedrag is een beladen onderwerp en kent vele vormen. Een goede facilitator van dat gesprek is daarom van cruciaal belang. Fairspace slaagt er goed in om de juiste mensen voor deze trainingen te selecteren en dat komt de impact ten goede, zo blijkt uit deze evaluatie.

## Aandachtspunten

Op basis van deze evaluatie geven we de volgende aandachtspunten mee.

- 🕒 Het voorgesprek met de aanvrager is bedoeld om te adviseren over de training die het meest passend is en te reflecteren op de vragenlijstresultaten. Toch komt er vanuit twee organisaties de feedback dat de



training voor hen niet geheel passend was. Het is daarom raadzaam om te bekijken of tijdens het voorgesprek nog duidelijker kan worden nagegaan welke training bij de organisatie past, bijvoorbeeld door met medewerkers uit verschillende lagen uit de organisatie te spreken.

- ③ Voor de meeste deelnemers zijn de filmpjes duidelijk en is het geen probleem dat ze Engelstalig zijn. Volgens sommige deelnemers doen de filmpjes wel afbreuk aan de boodschap: ze vinden de filmpjes bijvoorbeeld lachwekkend. Verken daarom de mogelijkheden om de filmpjes te herzien.
- ③ De vragenlijsten zijn een goede bron van informatie om een passende training samen te stellen en om achteraf te meten of de training bijdraagt aan de doelen. Wel zijn sommige vragen wat lastig te beantwoorden, zoals de vraag: *'Indien je je wel eens oncomfortabel of onveilig hebt gevoeld in interacties met collega's op het werk, hoe zou je de aard van dat gedrag omschrijven?'*. Ga na of dat simpeler kan, door bijvoorbeeld te vragen: *'Heb je je weleens benadeeld gevoeld door jouw positie in de organisatie?'*
- ③ Verken hoe Fairspace een rol kan spelen in de periode na de training. Intern komen gesprekken op gang, maar vanuit sommige organisaties is er behoefte aan een vervolgtraining. Een training kan veel losmaken binnen een organisatie, zeker als het onderwerp normaliter niet besproken wordt. Hoe kan Fairspace daarbij ondersteunen? Stel daarvoor een aanbod samen. Betrek daarbij ook de rol van de vertrouwenspersoon en de vraag hoe een organisatie het onderwerp levend kan houden.
- ③ Maak de beleidslogica visueel aantrekkelijk, door het te vatten in een afbeelding. Zo is in één oogopslag zichtbaar hoe Fairspace impact maakt met deze training.

# Bijlage 1 Tabellen

Tabel B1.1: Gemiddelde cijfers bij de stelling: 'Ik ben me ervan bewust welke impact ongewenst of grensoverschrijdend gedrag heeft op de collega's in mijn team en/of organisatie'. Significantie aangegeven met een \*.

| Organisatie    | Pré training vragenlijst      | Post training vragenlijst     |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1              | 7,70 (N=43, SD=1,505)         | 8,31 (N=26, SD=1,289)         |
| 2*             | 7,80 (N=76, SD=1,912)         | 8,38 (N=93, SD=,988)          |
| 3              | 7,78 (N=106, SD=1,746)        | 8,25 (N=76, SD=1,367)         |
| 4              | 8,40 (N=10, SD=1,174)         | 8,20 (N=5, SD=1,304)          |
| 5              | 7,69 (N=32, SD=1,447)         | 8,43 (N=21, SD=,881)          |
| <b>Totaal*</b> | <b>7,79 (N=267, SD=1,702)</b> | <b>8,33 (N=221, SD=1,153)</b> |

Tabel B1.2 Gemiddelde cijfers bij de stelling: 'Ik voel me zelfverzekerd in het aangeven van mijn grenzen naar collega's. Significantie aangegeven met een \*.

| Organisatie    | Pré training vragenlijst      | Post training vragenlijst     |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1              | 7,74 (N=43, SD=1,529)         | 7,62 (N=26, SD=1,169)         |
| 2*             | 7,78 (N=76, SD=1,613)         | 7,88 (N=93, SD=1,232)         |
| 3              | 6,99 (N=106, SD=1,743)        | 7,24 (N=76, SD=1,591)         |
| 4              | 6,10 (N=10, SD=1,729)         | 7,00 (N=5, SD=,707)           |
| 5              | 7,84 (N=32, SD=1,706)         | 7,67 (N=21, SD=1,065)         |
| <b>Totaal*</b> | <b>7,40 (N=267, SD=1,719)</b> | <b>7,59 (N=221, SD=1,361)</b> |

Tabel B1.3 Gemiddelde cijfers bij de stelling: 'Ik voel me zelfverzekerd om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens mij'. Significantie aangegeven met een \*.

| Organisatie    | Pré training vragenlijst      | Post training vragenlijst     |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1              | 6,70 (N=43, SD=2,018)         | 7,69 (N=26, SD=1,289)         |
| 2*             | 6,92 (N=76, SD=1,958)         | 7,77 (N=93, SD=1,243)         |
| 3              | 7,12 (N=106, SD=1,916)        | 6,69 (N=76, SD=1,724)         |
| 4              | 6,90 (N=10, SD=1,969)         | 6,20 (N=5, SD=,837)           |
| 5*             | 7,22 (N=32, SD=1,930)         | 7,81 (N=21, SD=1,289)         |
| <b>Totaal*</b> | <b>7,00 (N=267, SD=1,941)</b> | <b>7,45 (N=221, SD=1,481)</b> |

Tabel B1.4 Gemiddelde cijfers bij de stelling: 'Ik voel me zelfverzekerd om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens anderen.' Significantie aangegeven met een \*.

| Organisatie    | Pré training vragenlijst      | Post training vragenlijst     |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1*             | 6,19 (N=43, SD=2,363)         | 7,46 (N=26, SD=1,140)         |
| 2*             | 6,64 (N=76, SD=1,874)         | 7,62 (N=93, SD=1,052)         |
| 3              | 6,94 (N=106, SD=1,846)        | 7,13 (N=76, SD=1,517)         |
| 4              | 6,80 (N=10, SD=1,549)         | 7,40 (N=5, SD=,894)           |
| 5*             | 7,09 (N=32, SD=1,890)         | 7,52 (N=21, SD=1,209)         |
| <b>Totaal*</b> | <b>6,75 (N=267, SD=1,949)</b> | <b>7,42 (N=221, SD=1,261)</b> |

Tabel B1.5 Gemiddelde cijfers bij de stelling: 'Ik ben bereid om collega's erop aan te spreken als zij ongewenst gedrag vertonen jegens anderen.' Significantie aangegeven met een \*.

| Organisatie    | Pré training vragenlijst      | Post training vragenlijst     |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1*             | 7,44 (N=43, SD=2,207)         | 8,23 (N=26, SD=1,275)         |
| 2*             | 7,68 (N=76, SD=1,635)         | 8,01 (N=93, SD=,984)          |
| 3              | 7,79 (N=106, SD=1,608)        | 8,01 (N=76, SD=1,545)         |
| 4              | 7,20 (N=10, SD=1,619)         | 7,80 (N=5, SD=1,483)          |
| 5              | 8,22 (N=32, SD=1,431)         | 8,19 (N=21, SD=1,327)         |
| <b>Totaal*</b> | <b>7,73 (N=267, SD=1,710)</b> | <b>8,05 (N=221, SD=1,269)</b> |

# Bijlage 2 Interviewleidraad deelnemers en initiatiefnemers/leidinggevenden

## Leidraad deelnemers

### *Inleiding*

- ① Hoe zou je jouw werkomgeving typeren?
- ① Wanneer heb je de training gevolgd?
- ① Wat waren je verwachtingen van de training?

### *Ervaringen*

- ① Wat vond je ervan om samen met je collega's deze training te doen?
- ① Heb je de training met collega's nabesproken?
- ① Hoe herinner je je de training? Wat heb je van de training geleerd?
  - Ben je je meer bewust van wat ongewenst gedrag is of kan zijn? In hoeverre helpt dat bij het herkennen van verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag?
  - Wat weet je nog van de 4D methode? (checkvraag in hoeverre het is blijven hangen)
  - Wat vind je van de 4D methode, in hoeverre vind je die ondersteunend bij het ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag?
  - Hebben zich al situaties – zowel binnen als buiten de werkvloer – voorgedaan waarin je de 4D methode hebt kunnen toepassen? Zo ja, heb je dat ook gedaan? Zo nee, waarom heb je dat toen niet gedaan?
  - Kun je voorbeelden geven?
- ① Wat vond je van de trainer(s)?
- ① Wat heeft de training gebracht binnen het bedrijf?
- ① Voel je je zelfverzekerder om in te grijpen bij ongewenst gedrag? Waar merk je dat aan?
- ① Zijn je verwachtingen uitgekomen?

## Leidraad initiatiefnemers/leidinggevenden

### *Inleiding*

- ① Hoe zou je de organisatie typeren?
- ① Waarom heb je de training van Fairspace geïnitieerd?
- ① Wat waren je verwachtingen van de training?

### *Ervaringen*

- ④ Heb je zelf ook deelgenomen aan de training? Waarom wel of niet?
- ④ Hoe herinner je je de training?
- ④ Wat heb je zelf van de training geleerd?
- ④ Hoe heb je het contact met Fairspace ervaren?
- ④ Wat vond je van de trainer(s)?
- ④ Wat vind je van de 4D methode, in hoeverre vind je die ondersteunend bij het ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag?
  - Ben je je meer bewust van wat ongewenst gedrag is of kan zijn? In hoeverre helpt dat bij het herkennen van verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag?
  - Wat vind je van de 4D methode, in hoeverre vind je die ondersteunend bij het ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag?
  - Hebben zich al situaties voorgedaan waarin je de 4D methode hebt kunnen toepassen? Zo ja, heb je dat ook gedaan? Zo nee, waarom heb je dat toen niet gedaan?
  - Kun je voorbeelden geven?
- ④ Wat vond je van het advies dat jullie als organisatie hebben gekregen? Wat was het advies en hebben jullie dat opgevolgd? Waarom wel/niet?
- ④ Wat is de impact op de organisatie als geheel?
- ④ Wat heb jij als leidinggevende veranderd sinds het volgen van de training? Kun je daar voorbeelden van geven?
- ④ Merk je verschil bij de werknemers in omgangsvormen?
- ④ Zijn je verwachtingen uitgekomen?

# Bijlage 3 Interviewleidraad trainers

## *Inleiding*

- ① Hoe lang ben je al trainer voor Fairspace?
- ① Waarom ben je dit gaan doen?
- ① Geef je ook andere trainingen voor Fairspace?
- ① Welke eigenschappen zijn belangrijk om zo'n training te kunnen geven?

## *Vorbereiding*

- ① In hoeverre pas je de training aan de klant aan? Hoe doe je dat?
- ① Hoe bereid je jezelf voor op het geven van een training op de werkvloer?
- ① Als je een training met zijn tweeën doet, hoe verloopt de samenwerking dan?

## *Tijdens de training*

- ① Hoe nauwkeurig volg je het stappenplan dat ten grondslag ligt aan de training? Per stap:
  - Hoe voer je deze stap uit?
  - Wijk je er weleens vanaf? Waarom?
  - Welke knelpunten doen zich weleens voor bij deze stap?
- ① Waar loop jij als trainer tegenaan tijdens het geven van een training en hoe ga je daarmee om?
  - *Voor de interviewer: bijvoorbeeld (on)veiligheid bij de organisatie die afstraalt op jou, negatieve sfeer, vervelende dynamiek tussen collega's of juist positief zoals een warm welkom bij de organisatie, open sfeer, openheid van deelnemers*
- ① Wat is de invloed daarvan op hoe jij de training uitvoert?
- ① Wat kun je zeggen over de dynamiek die je tegenkomt in de organisatie?
  - Hoe verandert die gedurende de training?
  - Op welke momenten gebeurt dat?
  - Ontstaat dat door vaste onderdelen van de training of door iets wat de trainer doet of juist door iets binnen de groep zelf?

## *Na de training*

- ① In hoeverre ben je betrokken bij het advies dat organisaties krijgen na de training?
- ① Hoe ervaar je het contact met Fairspace in het algemeen?

DSP-groep BV  
Van Diemenstraat 410  
1013 CR Amsterdam  
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl  
KvK 33176766  
www.dsp-groep.nl

DSP-groep is een onafhankelijk bureau voor onderzoek, advies en management, gevestigd aan de IJ-oever in Amsterdam. Sinds de oprichting van het bureau in 1984 werken wij veelvuldig in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook voor maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal of lokaal niveau. Het bureau bestaat uit 40 medewerkers en een groot aantal freelancers.

#### Dienstverlening

Onze inzet is vooral gericht op het ondersteunen van opdrachtgevers bij het aanpakken van complexe beleidsvraagstukken binnen de samenleving. We richten ons daarbij met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van zo'n vraagstuk. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld een onderzoek doen, een registratie- of monitorsysteem ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of (tijdelijk) het management van een project of organisatie voeren.

#### Expertise

Onze focus richt zich met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van een vraagstuk. Wij hebben o.a. expertise op het gebied van transitie in het sociaal domein, kwetsbare groepen in de samenleving, openbare orde & veiligheid, wonen, jeugd, sport & cultuur.

#### Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.



[Typ hier]

