

Ongewenst gedrag op de werkvloer Benchmark 2026

Ervaringen met ongewenst gedrag onder Nederlandse werknemers in de afgelopen jaren

Alice Meyer-Delvendahl



Voordat we starten: een aantal praktische zaken



Deze meeting wordt opgenomen



Camera aan? Fijn, maar niet verplicht



Microfoon graag op mute



Slides en presentatie zijn in het Nederlands



Vragen? Stel ze in de chat of steek je hand op aan het einde van elke hoofdstuk



Na afloop delen we de slides en opname

Wie ben ik ?



People Analytics & Research



Alice Meyer-Delvendahl
Marktonderzoeker
& HR Consultant

Eerst een onderzoeksverantwoording

Wat voor onderzoek is het?



Online vragenlijst

Wanneer?



30 maart – 17 april

Hoeveel mensen?



N = 2.143

Waarvandaan?



Panel InVotes – No Ties

Wat voor participanten?



Werkenden in Nederland
Loondienst / uitzendkracht

Wat voor vragen?



Gevalideerde constructen
Eigen onderzoek

Agenda

1

Type ongewenst gedrag & ontwikkelingen

2

Invloed op inclusie, eNPS en loyaliteit

3

Resultaten per diversiteitsgroepen

4

Hoe kan jij hiermee verder?

5

Q&A

Type ongewenst gedrag





"Zorgnemer met dementie probeert in mijn billen te knijpen."

"Mijn organisatie is vooral jong. Ik voel me vaak buitengesloten omdat ik een blanke man van 60+ ben. Ik ben de schuld van de woningnood, ik ben de schuld dat de huizen zo duur zijn, ik ben de schuld van de klimaatcrisis, en ik ben de schuld dat ze te weinig verdienen.... geen grap allemaal."

"Ik kreeg geen performance gesprek omdat ik niet inzetbaar was voor bij een klant vanwege zwangerschap (en dus geen loonsverhoging kreeg)."

"Discriminerende opmerkingen over kleur van klanten."

"Aanraken op plaatsen die je niet wil".

"Kreeg te maken met herhaaldelijk grensoverschrijdend gedrag van een leidinggevende, onder anderen met ongewenste aanrakingen."

"Bedreiging door ouders die het oneens zijn met een besluitvorming waarom hun kind bijvoorbeeld niet mee mag doen met een schoolreisje. i.v.m. geweld etc. en dan op school komen en helemaal uit hun dakkapel schieten."

"Overschrijdend gedrag was een collega met te veel drank op. Kon hem aangeven, maar dan was een collega met vrouw en kinderen zijn baan kwijt."

"Grapjes over bijv. mijn eten, door bepaalde collega's. Dit lijkt onschuldig en is het misschien ook, maar het is toch niet fijn."

"Mijn leidinggevende heeft me laten weten dat ik niet voldoe omdat ik kanker heb gehad."

"Regelmatig klanten die proberen hun zin te krijgen door te schelden of te dreigen."

"Ik kreeg geen performance gesprek omdat ik niet inzetbaar was voor bij een klant vanwege zwangerschap (en dus geen loonsverhoging kreeg)."

"Bewust kleineren door een hoger geplaatste."

"Collega blijft denigrerende opmerkingen maken, zo vaak dat het inmiddels geaccepteerd is. Door leidinggevende en collega's belachelijk gemaakt."

"Leidinggevende die mij steeds voor pal zette vanwege mijn omvang, waar iedereen bij staat. Mij belachelijk maakte en niets mocht. Ik mocht ook niet mee met personeelsuitjes, of mee doen met acties op het werk."

"Ik ben op kantoor fysiek en verbaal bedreigd en geïntimideerd door een mannelijke collega en hij blokkeerde mijn mogelijkheid om weg te lopen. Dit gebeurde in de keuken van kantoor."

"In gezicht gespuugd.. door dronken klant.. aflaten voeren door politie."

Ongewenst gedrag wordt onderverdeeld in vijf verschillende typen

Discriminatie

"Discriminerende opmerkingen over kleur van klanten."



Seksueel grensoverschrijdend gedrag

"(...) iemand die aan mij zat, werd ongewenst onder mijn rug gegrepen. Ik verstijfde en wist niet wat te doen."

Ongewenst gedrag



Fysieke intimidatie

"Ik ben op kantoor fysiek en verbaal bedreigd en geïntimideerd door een mannelijke collega en hij blokkeerde mijn mogelijkheid om weg te lopen."



Verbale intimidatie

"Dreigen met het aanpassen van werkvoorwaarden, eisen dat ik ga werken op plaatsen die ik als onveilig ervaar."



Pesten

"Mij negeren en niet tegen mij praten."

Type ongewenst gedrag



Ontwikkelingen ongewenst gedrag

Op de volgende slides tonen we de ontwikkelingen op het gebied van ongewenst gedrag over de afgelopen jaren.



Wat denken jullie?

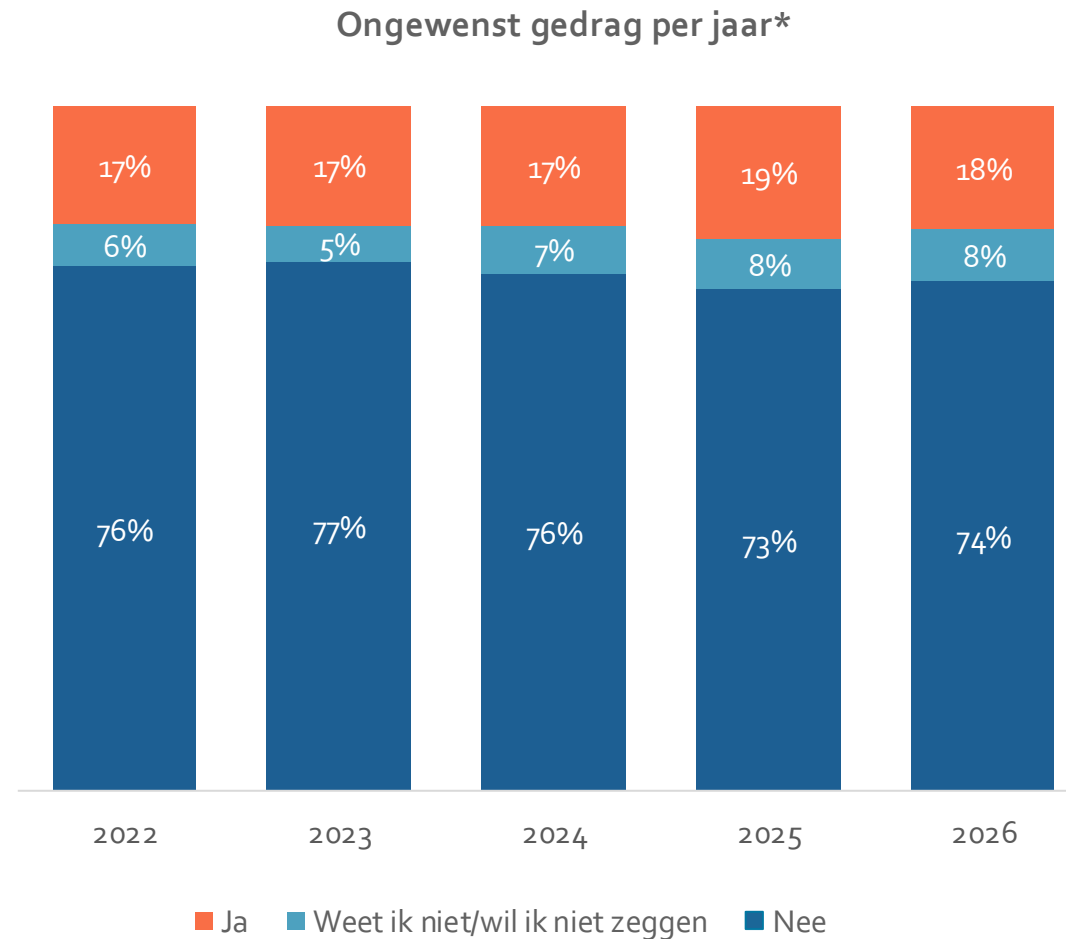
Hoe heeft het percentage werknemers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag zich de afgelopen jaren ontwikkeld?



B =

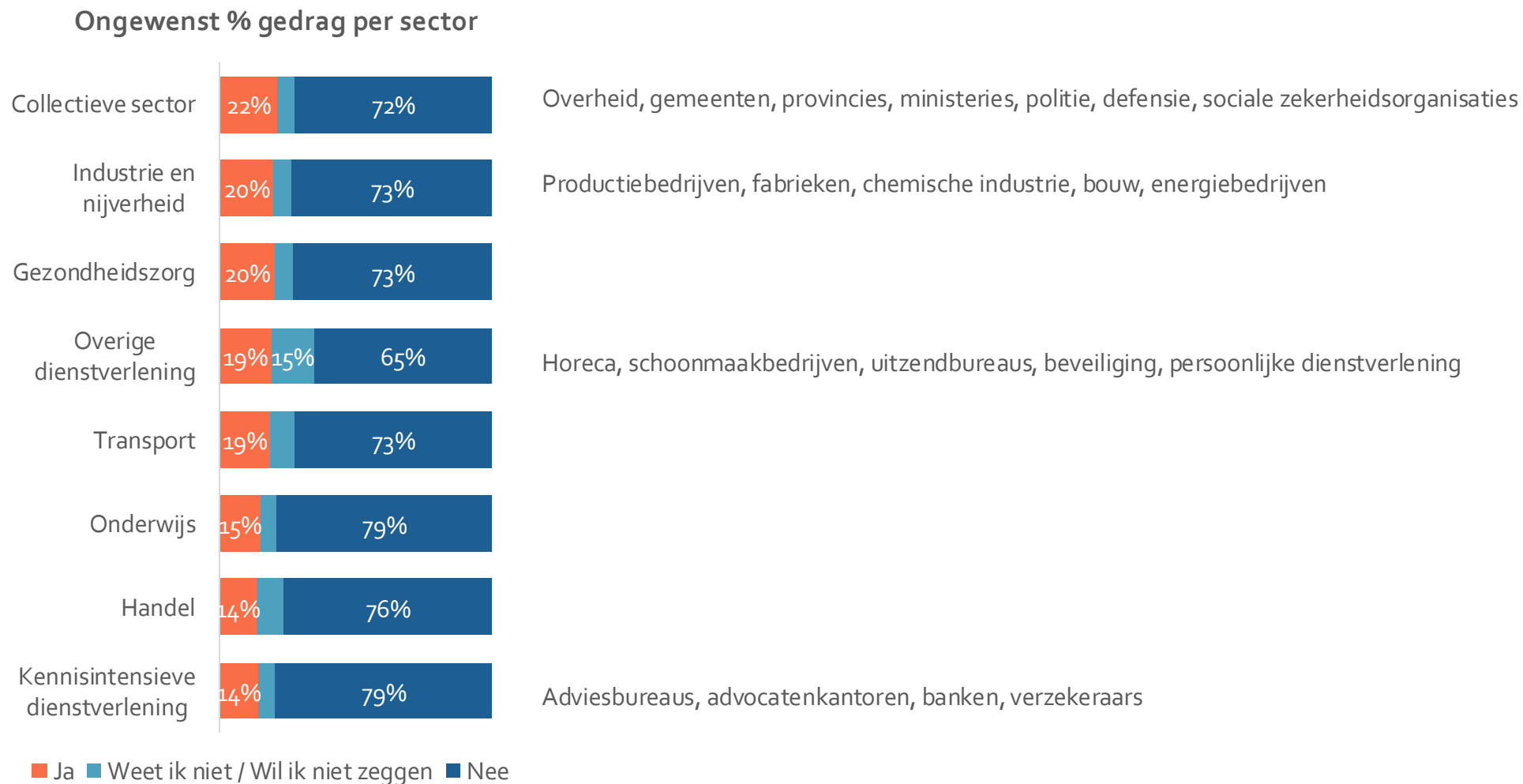


Het percentage werknemers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag blijft de afgelopen jaren grotendeels stabiel



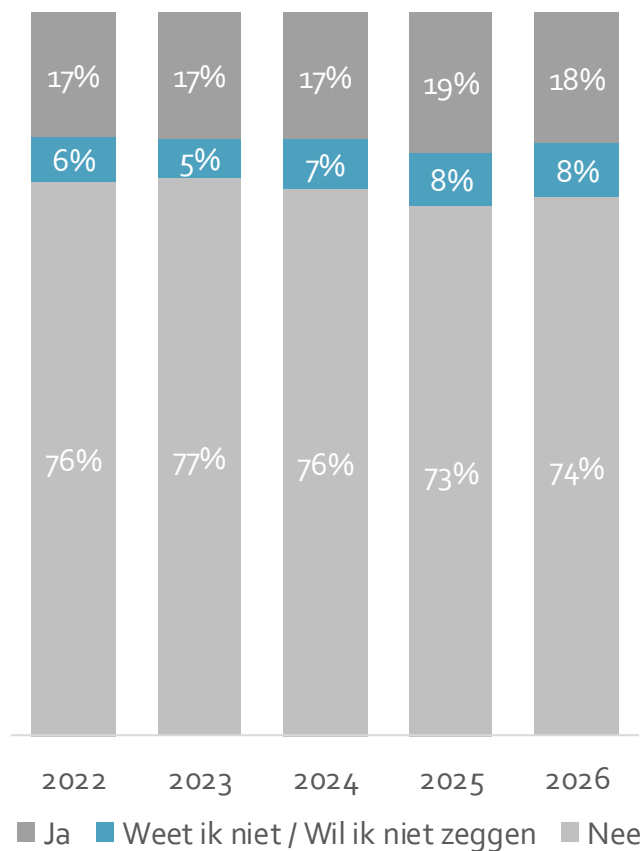
*n = 2143 werknemers

In de collectieve sector is het percentage ongewenst gedrag het hoogst

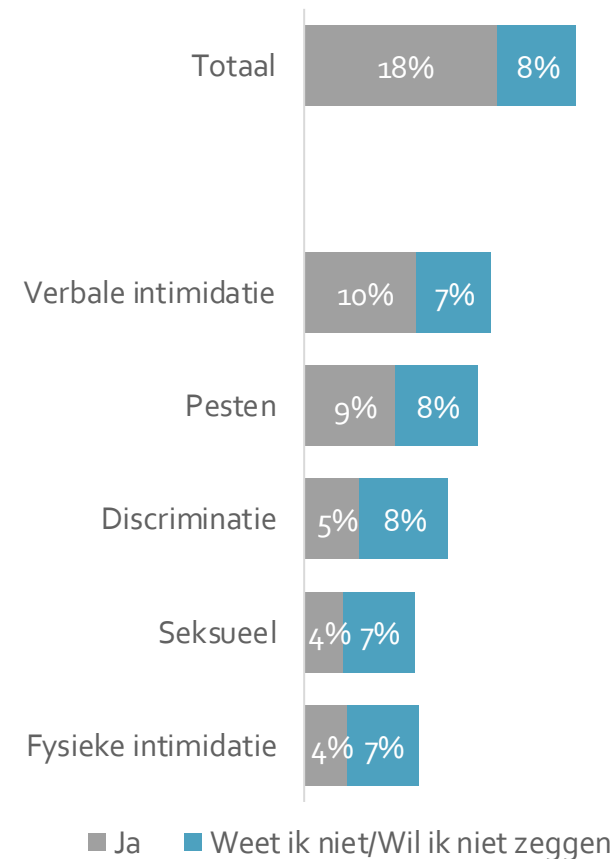


Met 8% vormt de groep 'weet ik niet/wil ik niet zeggen' een substantiële groep, waarvan onduidelijk is of zij ongewenst gedrag hebben ervaren

Ongewenst gedrag per jaar



Type ongewenst gedrag



Invloed op inclusie, eNPS en loyaliteit



Ongewenst gedrag
ondermijnt een
inclusieve en sociaal
veilige werkomgeving

29% minder Inclusief

31 punten lager eNPS

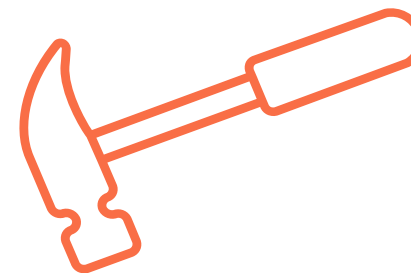
28% minder Loyaliteit

Inclusie



Loyaliteit

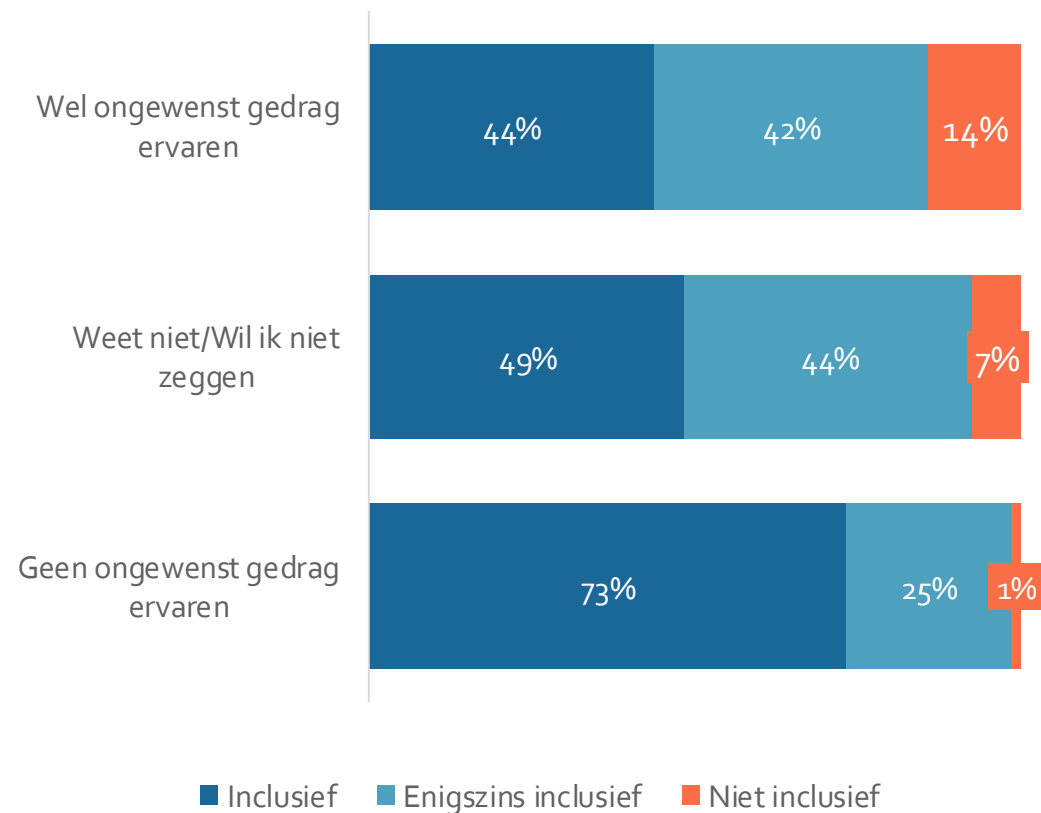
Ongewenst
gedrag



eNPS

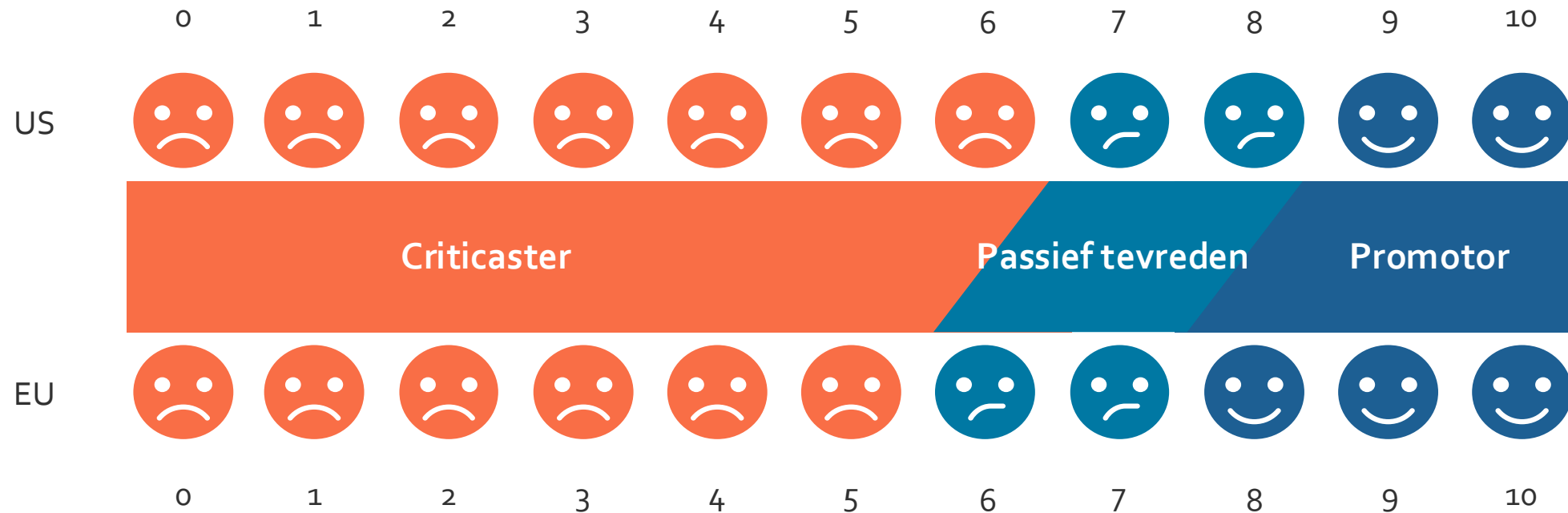
Werknemers die ongewenst gedrag ervaren voelen zich minder geïncludeerd

Het effect van ongewenst gedrag op inclusie



Wat is de employee Net Promotor Score (eNPS)?

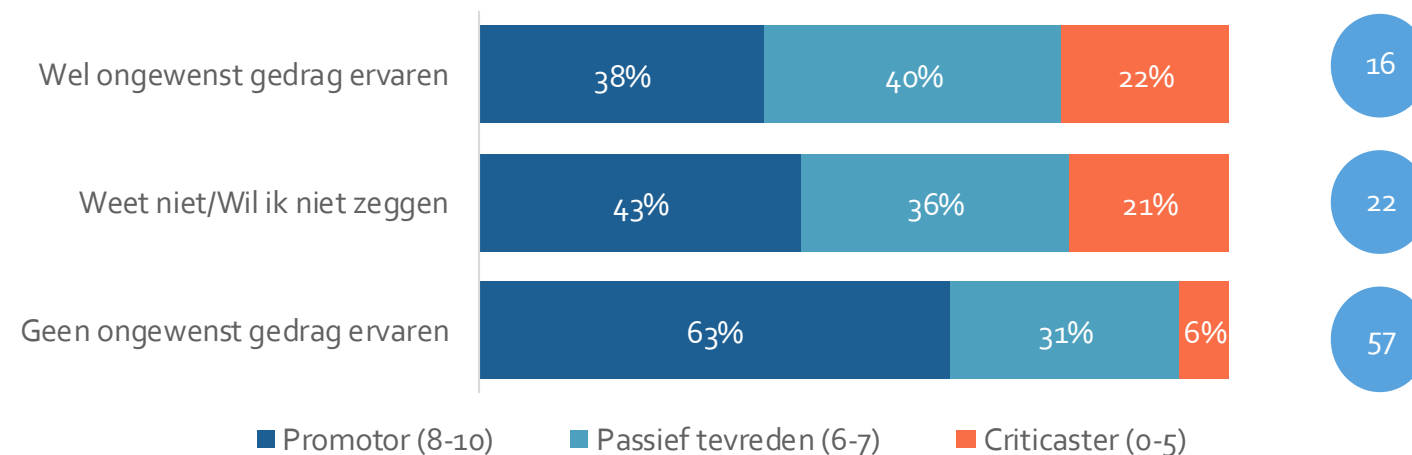
"Hoe waarschijnlijk is het dat je jouw organisatie zou aanraden als werkgever?"



eNPS-score = % Promotors - % Criticasters

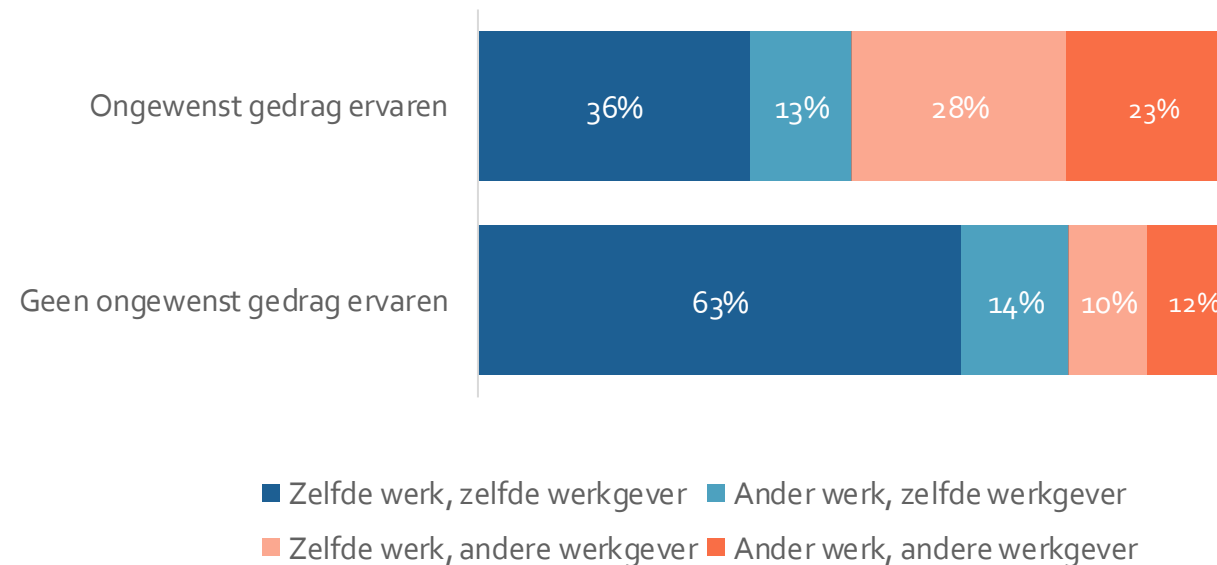
Er is een duidelijke relatie tussen de eNPS, loyaliteit en de hoeveelheid ongewenst gedrag onder werknemers

Het effect van ongewenst gedrag op de eNPS



Er is een duidelijke relatie tussen de loyaliteit van werknemers en de hoeveelheid ongewenst gedrag

Het effect van ongewenst gedrag op loyaliteit



Wat denken jullie?

Bij wie wordt het ongewenste gedrag het vaakst gemeld?

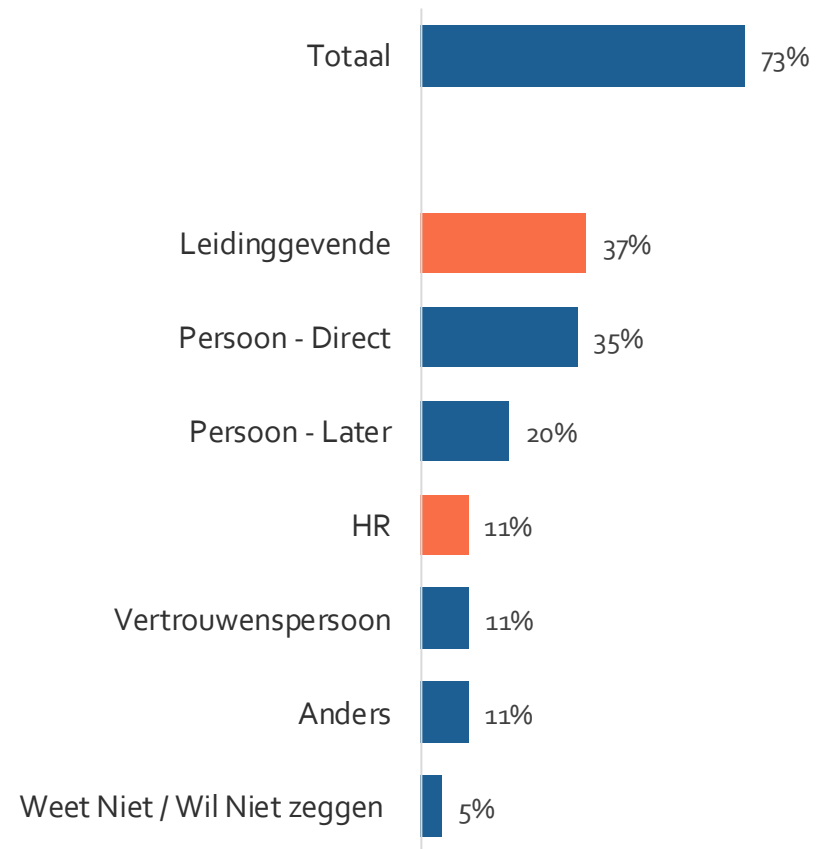
A Leidinggevende

B HR

C Persoon – direct

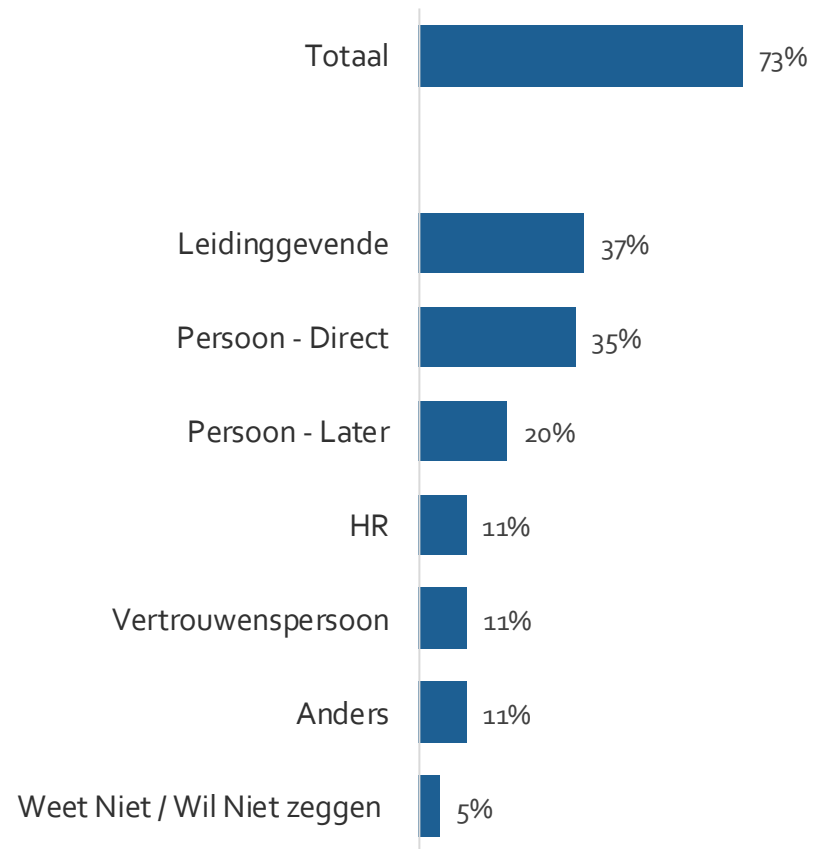
73% geeft aan het ongewenst gedrag te hebben gemeld

Melden van ongewenst gedrag

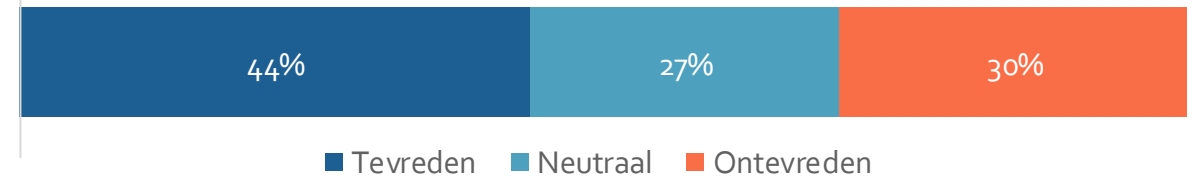


73% geeft aan het ongewenst gedrag te hebben gemeld, waarvan 44% tevreden is met de genomen vervolgstappen

Melden van ongewenst gedrag



Tevredenheid over vervolgstappen

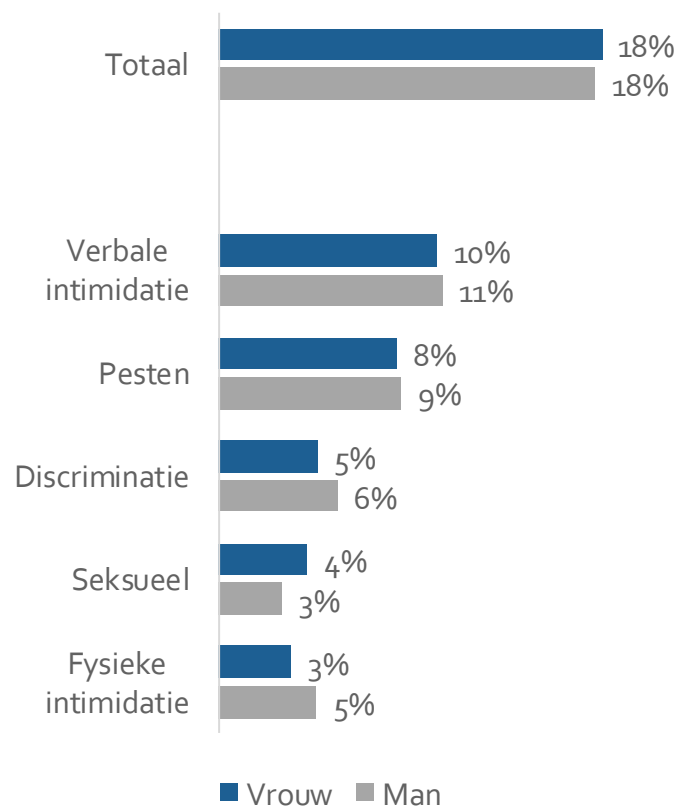


Resultaten per diversiteitsgroepen



Vrouwen en mannen ervaren even vaak ongewenst gedrag; mannen vaker verbale en fysieke intimidatie, vrouwen vaker seksueel grensoverschrijdend gedrag

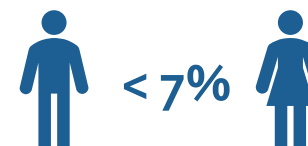
Ongewenst gedrag obv. gender



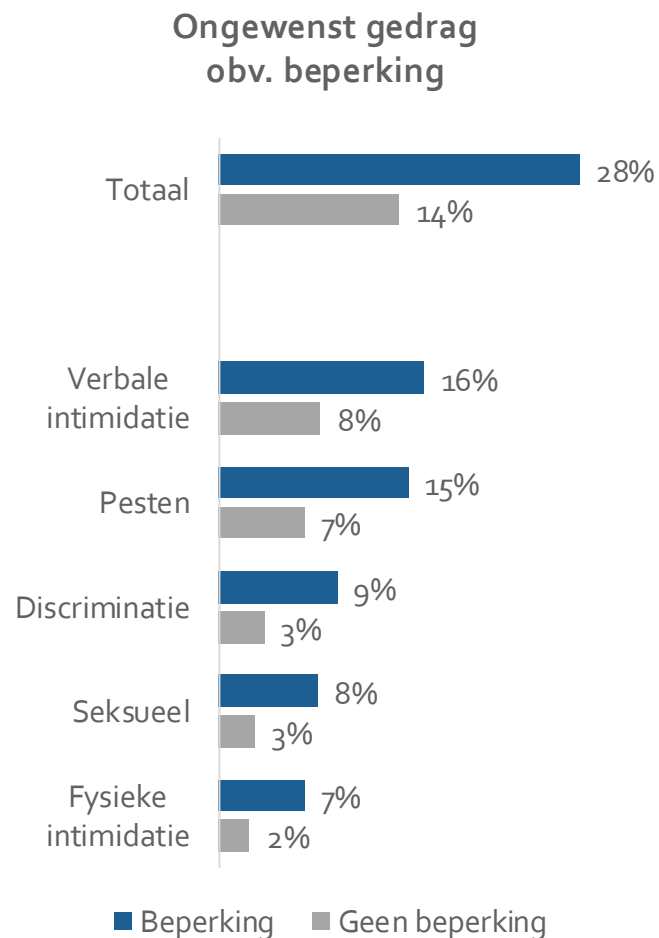
Melden van ongewenst gedrag



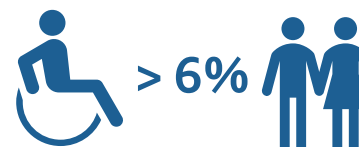
Tevredenheid over vervolgstappen



Werknemers met een fysieke of mentale beperking hebben ruim twee keer zoveel te maken met ongewenst gedrag



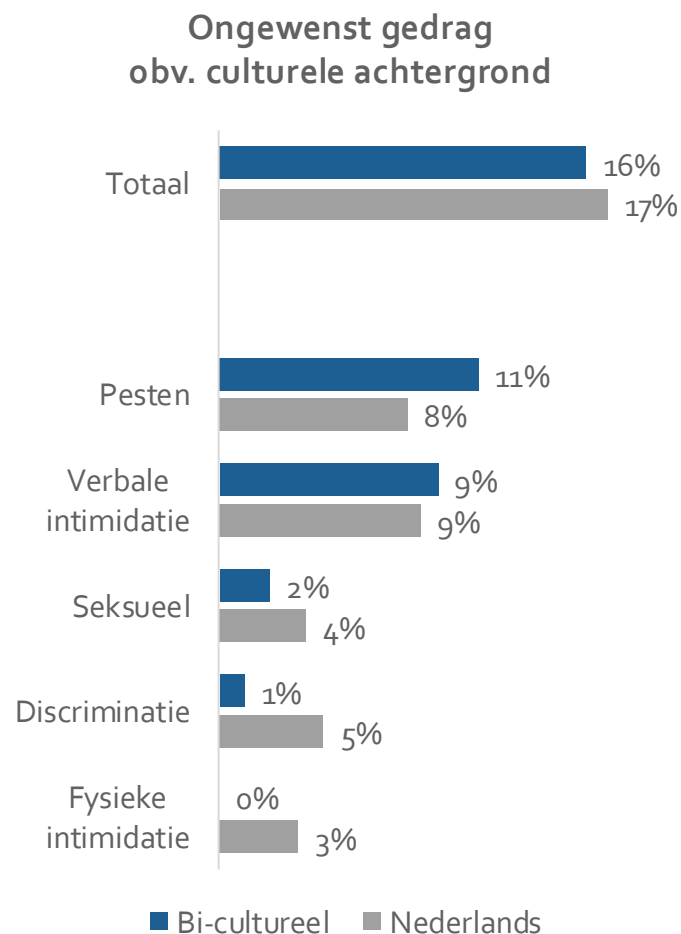
Melden van ongewenst gedrag



Tevredenheid over vervolgstappen



Werknemers met een biculturele achtergrond ervaren ongewenst gedrag ongeveer even vaak als Nederlandse werknemers en melden dit zelfs vaker



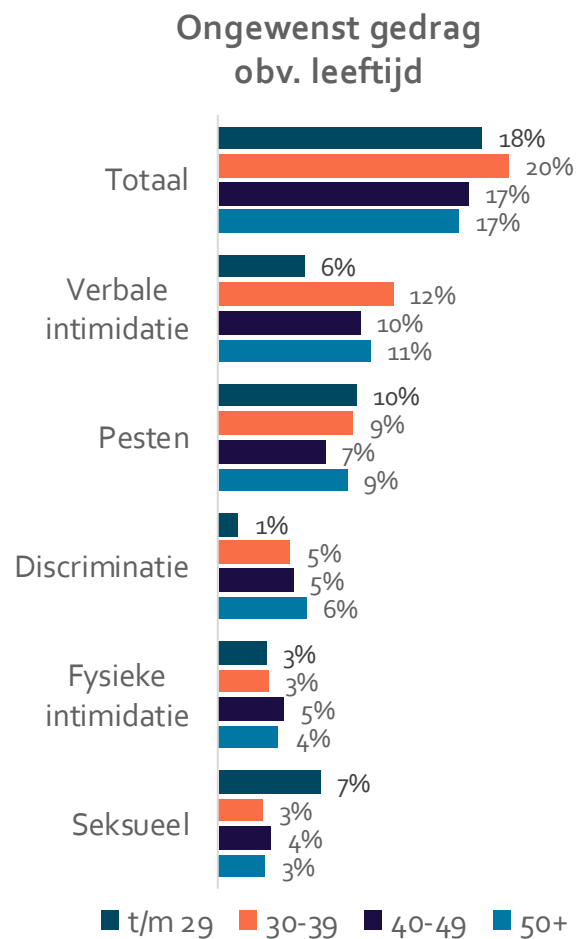
Melden van ongewenst gedrag



Tevredenheid over vervolgstappen



Jongere werknemers hebben het vaakst te maken met seksueel grensoverschrijdend gedrag



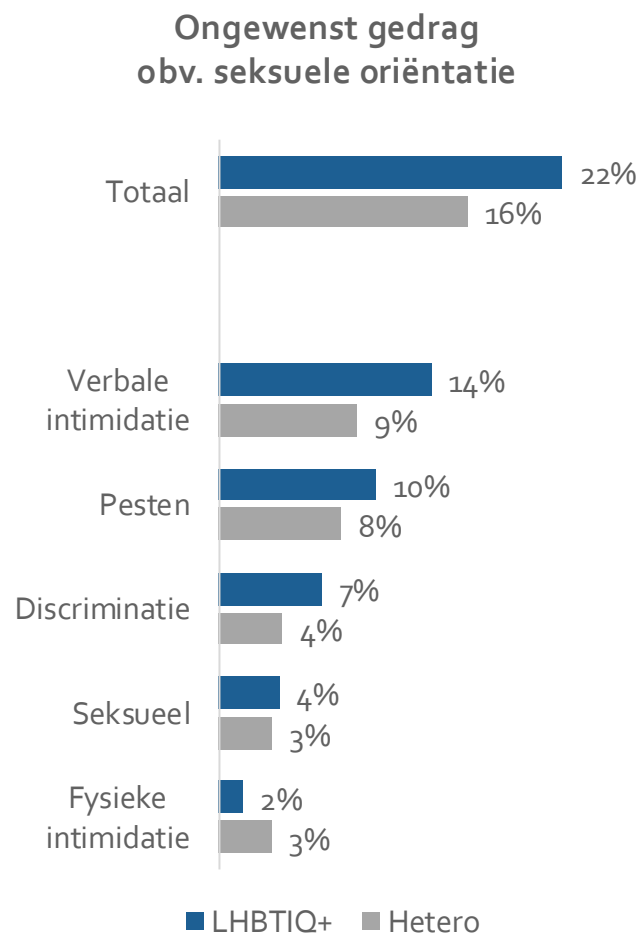
Melden van ongewenst gedrag



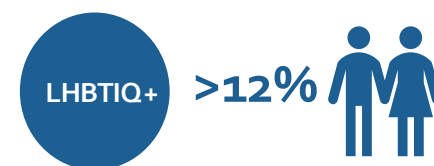
Tevredenheid over vervolgstappen



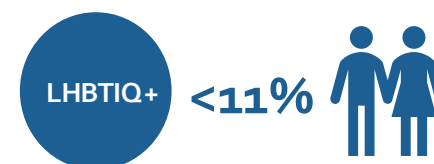
LHBTIQ+ werknemers ervaren en rapporteren vaker ongewenst gedrag, maar zijn minder vaak tevreden over de vervolgstappen dan heteroseksuele werknemers



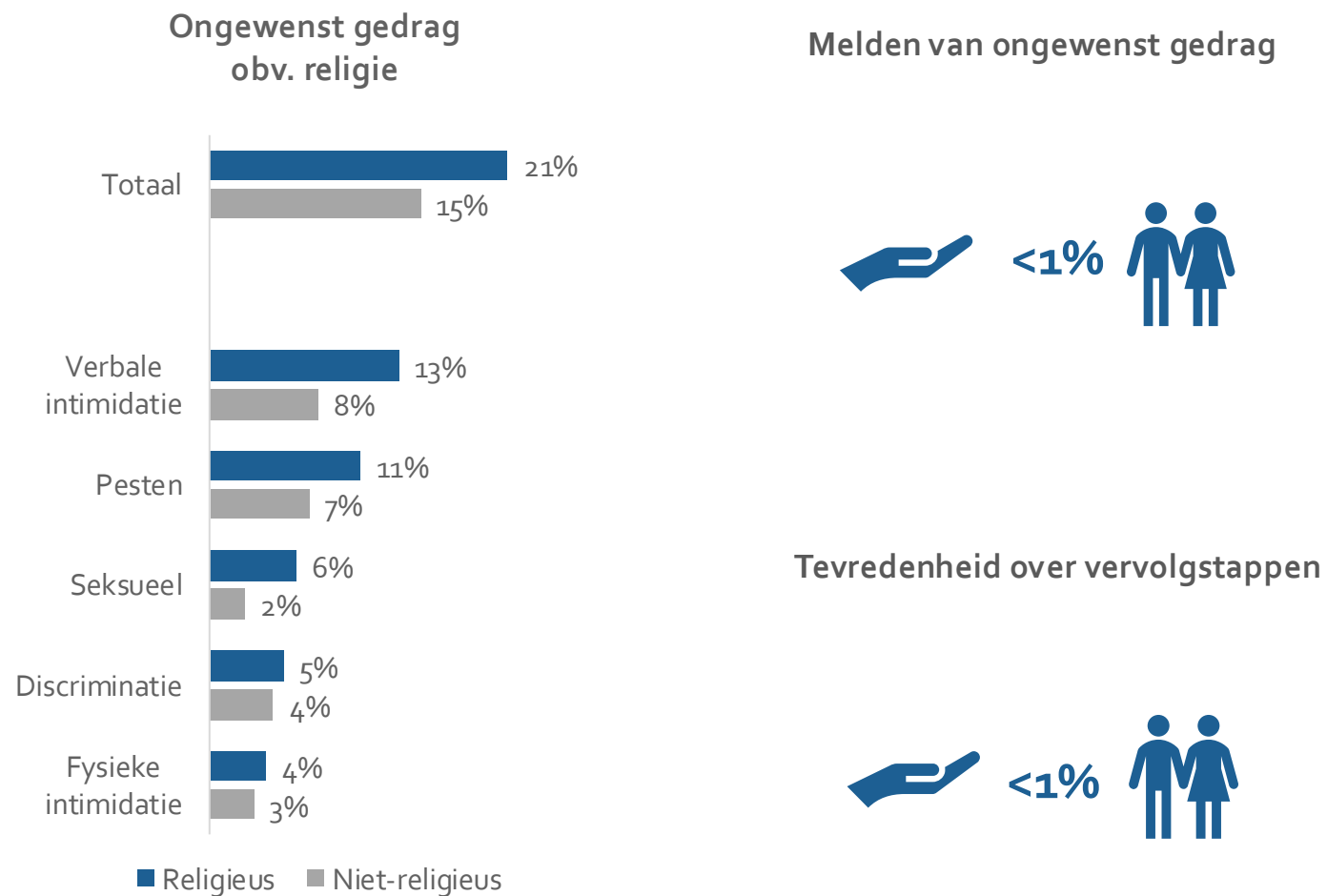
Melden van ongewenst gedrag



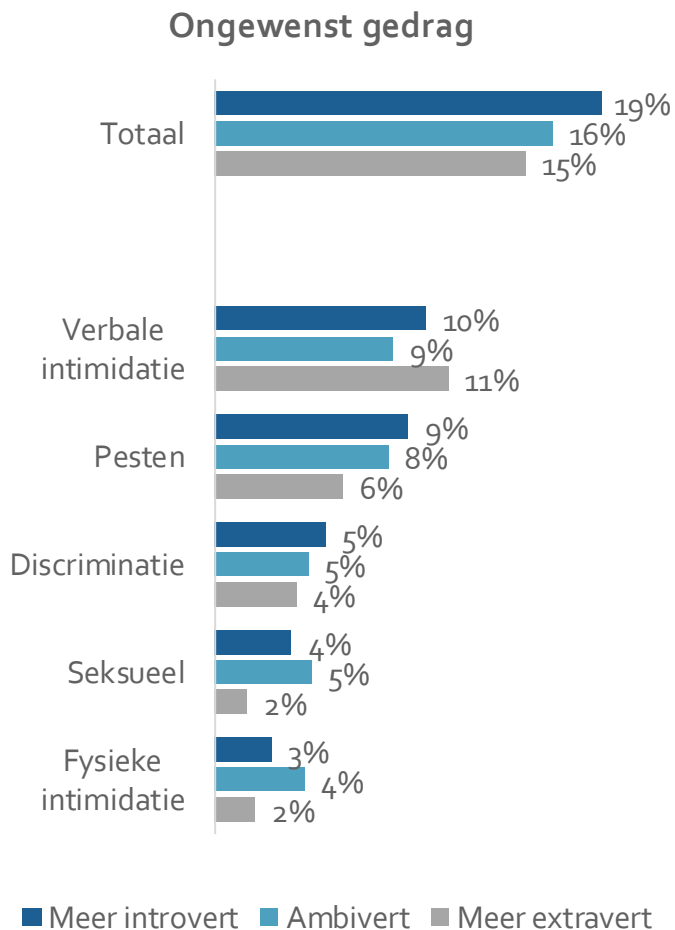
Tevredenheid over vervolgstappen



21% van de religieuze werknemers ervaart ongewenst gedrag; zij hebben daarbij vooral te maken met verbale intimidatie en pesten, vaker dan niet-religieuze werknemers



Introverte medewerkers hebben vaker te maken met ongewenst gedrag dan ambi- en extraverte medewerkers



Melden van ongewenst gedrag



Tevredenheid over vervolgstappen



Aan de slag met een veilige werkomgeving



Highberg helpt uw organisatie graag met het verminderen van ongewenst gedrag

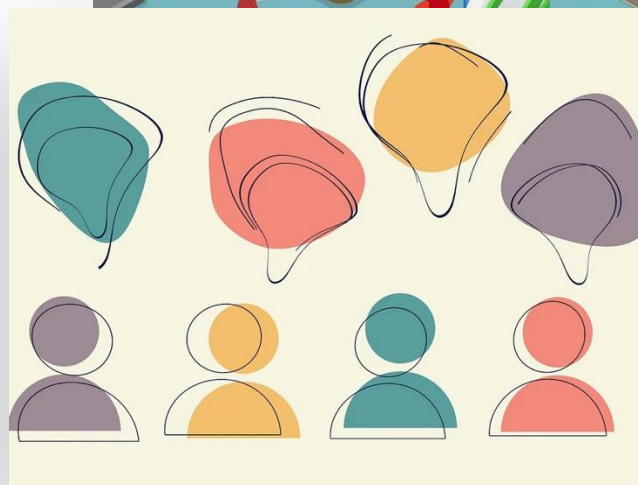
Verkrijgen van inzicht

De allerbelangrijkste stap om ongewenst gedrag aan te pakken, is inzicht. De [Inclusiescan](#) van Highberg helpt bij het in kaart brengen van de verschillende vormen van ongewenst gedrag, waar dit zich afspeelt, hoe de opvolging plaatsvindt en de mate van sociale veiligheid op de werkvloer. Op basis van deze resultaten kan Highberg helpen met het opstellen van een actieplan om het ongewenst gedrag te verminderen.



Gedragscode en beleid

Daarnaast kan Highberg ondersteunen bij het ontwikkelen van een gedragsmanifest en beleid rondom gewenst en ongewenst gedrag, en bij het duurzaam verankeren hiervan in de organisatie. Door integratie in onder meer onboarding, leiderschapsontwikkeling en de performancecyclus wordt het niet alleen een document, maar een zichtbaar onderdeel van de organisatiecultuur.



Dialogosessies

Door het opstarten van open dialogosessies over gewenst en ongewenst gedrag kan een gedragen, inclusieve en sociaal veilige cultuur worden versterkt. Hierbij ontstaat ruimte voor medewerkers om ervaringen, verwachtingen en normen bespreekbaar te maken. Highberg faciliteert deze sessies.



Leidinggevendens opleiden

Highberg biedt training, coaching en intervisie aan om leidinggevendens te ondersteunen bij het bevorderen van sociale veiligheid. Hierbij ligt de focus op het voeren van de juiste gesprekken, voorbeeldgedrag en het gezamenlijk leren van praktijkervaringen. Daarnaast kunnen e-learnings en een interactieve game rondom moreel gedrag worden ingezet om het gesprek over gedragsnormen binnen de organisatie te stimuleren.

Jouw ervaring

1

Wat is volgens jullie de grootste succesfactor bij het aanpakken van ongewenst gedrag?

A Leiderschap en voorbeeldgedrag

B Duidelijke procedures

C Cultuur en sociale veiligheid

D Training en bewustwording

2

Als jullie terugkijken op een situatie rondom ongewenst gedrag: wat zou je andere HR-professionals adviseren op basis van jullie ervaring?



**Meer weten? Of meer inzicht
in de mate van ongewenst
gedrag in uw organisatie?
Neem contact op!**



Alice Meyer-Delvendahl



[alice.meyer-delvendahl
@highberg.com](mailto:alice.meyer-delvendahl@highberg.com)



+31 (0)6 4127 5537