

Essenties van sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer

Een werkgever heeft de wettelijke plicht om elke werknemer een veilige en gezonde werkplek te bieden. Maar hoe geef je hier invulling aan en creëer je een sociaal veilige omgeving? Marjolein van Dijk presenteert in dit artikel enkele handvatten om sociale veiligheid te verankeren in het DNA van de organisatie. Zij adviseert, ondersteunt en begeleidt een grote diversiteit aan organisaties bij allerlei vraagstukken rond sociale veiligheid en integriteit.

DOOR MARJOLEIN VAN DIJK-ROEP

Actualiteiten rond structureel grensoverschrijdend gedrag en onveiligheid bij organisaties in de media, cultuur, zorg, sport, politiek en in het onderwijs zullen niemand zijn ontgaan. Sinds de befaamde *BOOS*-aflevering over de misstanden bij *The Voice of Holland*, volgde de ene na de andere organisatie met spraakmakende zaken over grensoverschrijdend gedrag op de werkplek. Het openbaren van de misstanden bracht meteen een uitdaging mee voor organisaties, want hoe nu verder? Werkgevers zetten in op persoonsgericht onderzoek om te achterhalen wat zich precies heeft voorgedaan en stellen een (externe) vertrouwenspersoon aan. Maar organisaties die geloven dat ze er dan wel zijn met het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag en het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat, komen bedrogen uit. Een onderzoek leidt niet tot duurzame gedrags- of cultuurverandering en een vertrouwenspersoon kan de-escaleren werken, maar wordt vaak pas benaderd door medewerkers als het grensoverschrijdend gedrag zich al heeft voorgedaan. Met de inzet van enkel deze middelen wordt grensoverschrijdend gedrag niet voorkomen.

Gevoel van urgentie

Sociale veiligheid levert een wezenlijke bijdrage aan het werkgeluk van mensen, de kwaliteit van dienstverlening, de leervaardigheid en een inclusievere en integere werkplek. Als het belang

en de urgentie van sociale veiligheid niet worden gevoeld en commitment bij het management ontbreekt, wordt het erg lastig om sociale veiligheid een structureel onderdeel te maken van de organisatie.

Gevoel van urgentie ontstaat soms pas reactief, als een (groot) incident op het terrein van sociale onveiligheid zich heeft voorgedaan binnen de organisatie. We zien hiervan genoeg voorbeelden verschijnen in de media. Die incidenten spreken vaak tot de verbeelding en zorgen voor een aantal snelle maatregelen, maar zelden voor een structurele verbetering. Een aanpak op basis van incidenten heeft maar een kortdurend effect. De organisatie geeft even extra aandacht aan sociale veiligheid, de 'rotte appels' worden uit de organisatie verwijderd en nieuwe regels worden opgesteld, terwijl de oude onbekend waren of niet werden nageleefd. Dat is geen effectieve strategie. Wat helpt dan wel:

- een integrale inbedding van sociale veiligheid in de structuur en cultuur van een organisatie;
- werken aan bewustwording en signaalontvankelijk worden;
- inzicht krijgen in dieperliggende oorzaken waarom incidenten zich voordoen en aandacht voor een goede meldstructuur.

Met deze kennis kan vervolgens worden ingezet op structurele verbetering.



Marjolein van Dijk-Roep

is programmaleider sociale veiligheid en integriteit bij het CAOP.

Inmiddels is een kanteling zichtbaar in het moment waarop organisaties aan de slag gaan met het bevorderen van sociale veiligheid. Na de spraakmakende zaken in de media over grensoverschrijdend gedrag op de werkplek, willen steeds meer organisaties vanuit een preventief oogpunt beeld krijgen bij de beleving van sociale veiligheid in de organisatie. Dat gaat nu nog vaak over hoe je grensoverschrijdend gedrag kunt voorkomen. Maar binnen organisaties zou veel vaker het gesprek moeten worden gevoerd over wat gewenst gedrag is, hoe een sociaal veilig werkklimaat eruitziet en waarom sommige teams zo prettig zijn om in samen te werken. Welke aspecten dragen volgens medewerkers dan bij aan het gevoel van veiligheid en welke bijdragen kunnen zij daarbij zelf leveren?

Commitment van het management gaat ook om het normaliseren van de omgang met de thematiek, zodat een leidinggevende niet meteen in een kramp schiet als een medewerker een situatie als onveilig duidt. Willen weten wat de achterliggende redenen zijn van deze gevoelens die bij de medewerker leven, levert kennis om verder te groeien in het bevorderen van sociale veiligheid.

Organisatiekompas versus het persoonlijke kompas

Een directeur neemt contact op omdat er volgens haar grensoverschrijdend gedrag heeft plaatsgevonden waar niet tegen is opgetreden. Ze wil weten hoe ze hiervan kan leren. Bij het gesprek dat volgt schuift ook de plaatsvervangende directeur aan. Uit dit gesprek blijkt dat ze beiden een andere visie hebben op wat zich heeft voorgedaan en wanneer sprake is van grensoverschrijdend gedrag.

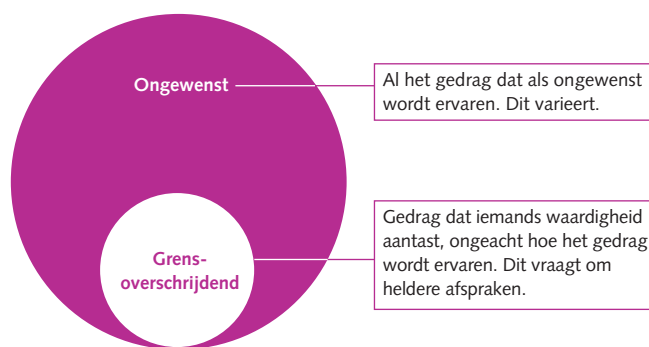
Wanneer het niet helder is wat gewenst of ongewenst gedrag is, kunnen conflicten ontstaan door verschillende verwachtingen. Het hebben van een organisatiekompas is daarom een basisvoorwaarde. Een organisatiekompas bestaat uit de waarden, normen en principes die centraal staan voor sociale veiligheid. De organisatie maakt hiermee duidelijk wat de organisatie van iedere werknemer verwacht. Meestal zijn onderdelen van een dergelijk organisatiekompas opgenomen in de gedragscode van een organisatie.

Sociale veiligheid: de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen zodat zij zichzelf zijn en zich kunnen uiten

Het voorbeeld in het kader hiervoor illustreert welke onduidelijkheid kan ontstaan als dit organisatiekompas ontbreekt: er wordt gehandeld vanuit een persoonlijk kompas, met alle risico's van dien.

Een definitie van ongewenst én grensoverschrijdend gedrag zou ook expliciet opgenomen moeten zijn in een gedragscode. Ongewenst gedrag wordt door het CAOP geduid als elk

gedrag dat als ongewenst kan worden ervaren, zoals een vervelende opmerking in een vergadering, iemand nodeloos aanstaren of een collega niet serieus nemen. Grensoverschrijdend gedrag duidt het CAOP als gedrag dat iemands waardigheid aantast en door de organisatie als grensoverschrijdend wordt bestempeld, ongeacht hoe het wordt ervaren. Denk aan discriminatie, pesten, (seksuele) intimidatie, (seksueel) geweld of agressie, misbruik maken van een machtsverhouding of afhankelijkheidsrelatie en gedrag dat niet wijzigt of stopt nadat iemand het als ongewenst heeft bestempeld. Grensoverschrijdend gedrag beïnvloedt de beleving van sociale veiligheid. Het CAOP duidt sociale veiligheid als de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen zodat zij zichzelf zijn en zich kunnen uiten.



Het creëren van sociale veiligheid bestaat uit veel meer aspecten dan enkel het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Een werkgever moet inzichtelijk maken wat de organisatie verstaat onder *gewenst* gedrag en welke aspecten daaraan bijdragen. Zo duidt het CAOP een sociaal veilige werkomgeving als een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen, onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken en rechtvaardig worden bejegend bij incidenten.

Risicomanagement

Als duidelijk is hoe het organisatiekompas eruit ziet voor een organisatie, is een volgende stap om na te denken over activiteiten en beleid om sociale veiligheid te bevorderen. Organisaties beginnen vaak enthousiast aan een beleidsplan, maar sociale veiligheid bevorderen vraagt óók maatwerkbeleid waarbij kennis nodig is over de risico's en kwetsbaarheden die kleven aan werkprocessen of functies. Een paar generieke basiselementen zijn voor elke organisatie gelijk, zoals het beschikken over een gedragscode of meldregeling en het instellen van interne en externe vertrouwenspersonen, maar het verweven van sociale veiligheid in het DNA van een organisatie vereist meer maatwerk. Daarnaast is inzicht nodig in contextuele factoren die het werk beïnvloeden. Denk aan een competitief werkklimaat, veel flexibele arbeidscontracten, een sterke hiërarchie of grote afhankelijkheden. Dat kan per organisatie en zelfs per organisatieonderdeel verschillend zijn.

Het toepassen van risicomanagement zou een structureel onderdeel moeten zijn van het bevorderen van sociale veiligheid. Met risicomanagement houden organisaties



zichzelf een spiegel voor door een risicoanalyse of een meting en analyse sociale veiligheid uit te voeren, zoals het CAOP aanbiedt, die de kwetsbaarheden en risico's van de organisatie blootleegt en inzicht geeft in de aspecten waarin een organisatie verbetering kan aanbrengen.¹ Tot slot kan een organisatie signalen opvangen over de beleving van sociale veiligheid door sleutelactoren in de organisatie samen te brengen die kennis hebben van zowel de formele als van de informele cultuur op de werkvloer. Denk aan de vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, preventiemedewerker, medezeggenschap, HR-adviseur, leidinggevenden, mediator of ombudsfunctionaris. In de praktijk werken deze sleutelactoren vaak langs elkaar heen, terwijl ze wat kennis betreft allemaal een puzzelstuk in handen hebben over de beleving van sociale veiligheid in een organisatie. Het is belangrijk dat ze hun kennis met elkaar delen en lessen trekken uit het totaalbeeld.

Het belang van een organisatiestructuur

Organisaties hobbelen soms van incident naar incident en laten zich elke keer weer overvallen door het volgende incident bij gebrek aan een gestructureerde, proactieve aanpak. Elke organisatie heeft een in de organisatie ingebedde structuur nodig om sociale veiligheid duurzaam te kunnen inrichten en te ondersteunen. Het komt nog te vaak voor dat leidinggevenden bij incidenten rond grensoverschrijdend gedrag volgens eigen moreel kompas handelen en onbekend zijn met de kaders vanuit de organisatie. Ze staan er min of meer alleen voor. Dat is risicovol voor de medewerkers die te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag voor de

leidinggevende zelf en voor de organisatie. Het is belangrijk dat organisaties inzetten op drie beleidslijnen: preventie, signalering en opvolging.

- Preventie bevordert gewenst gedrag en verkleint het risico op incidenten. Met deze beleidslijn wordt ingezet op opleiden en bewustwording van sociale veiligheid en het inrichten van de organisatie zodat gedrag in de gewenste richting wordt bijgestuurd.
- Het systematisch signaleren, inventariseren, monitoren en analyseren van risico's en incidenten (groot en klein) is een belangrijk onderdeel van de beleidslijn signalering.
- Is er sprake van een incident, dan moet opgetreden worden en dient er opvolging plaats te vinden. Dit vergt een duidelijke beleidslijn die het mogelijk maakt om daadkrachtig, rechtvaardig en communicatief op te treden en om te leren van het incident.

Organisaties doen er goed aan om zichzelf een spiegel voor te houden om kwetsbaarheden bloot te leggen

Faciliteren van leidinggevenden

In de wetenschap en in de praktijk is het een bekend gegeven dat leidinggevenden een aanzienlijk aandeel hebben in het bevorderen van sociale veiligheid. Niet alleen in het tonen van gewenst gedrag als rolmodel, maar ook in het creëren van een

veilige werkomgeving door bijvoorbeeld medewerkers te erkennen, te steunen, te vertrouwen, fouten te laten maken en hierover in veiligheid te laten spreken. Ook het normeren en sanctioneren bij incidenten is belangrijk, waar later in dit artikel nader invulling aan wordt gegeven. Het probleem is dat veel leidinggevers niet gefaciliteerd worden door de werkgever om sociale veiligheid te borgen.

We verwachten wellicht dat elke leidinggevende dit wel in zijn rugzakje heeft en ook weet wat hem of haar te doen staat als er sprake is van onveiligheid. Die aanname is risicovol. Leidinggevers hebben (meestal) niet elke dag met een sociaal onveilige situatie te maken en kunnen handelingsverlegen en onbekend zijn met de bestaande kaders. Zij moeten gefaciliteerd worden in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Dit kan bijvoorbeeld met training en daarnaast een handelingskader dat toont hoe gewenst gedrag gestimuleerd kan worden en ongewenst gedrag kan worden voorkomen. Daarnaast zijn het regelmatig leidinggevers die de onveiligheid veroorzaken. Een goed begin is als het hoger management zijn eigen 'hofnar' heeft: een collega die op een opbouwende wijze kritische reflecties geeft op het vertoonde gedrag en daar geen hinder van ondervindt in zijn functioneren. Ieder mens heeft blinde vlekken en medewerkers kunnen geneigd zijn om een leidinggevende te beschermen tegen kritische tegengeluiden, mede uit angst voor eventuele repercussies.

Het zou goed zijn als elke leidinggevende zijn eigen hofnar heeft

Faciliteren van medewerkers

Ook medewerkers moeten gefaciliteerd worden door de werkgever om een bijdrage te leveren aan een sociaal veilige werkomgeving. Dat begint met een duidelijk organisatiekompas waarmee de organisatie duidt welk gedrag als gewenst en ongewenst wordt gezien. Daarnaast is het voor medewerkers erg belangrijk dat zij de koppeling kunnen maken tussen het organisatiekompas en hun eigen dagelijkse praktijk. Een verpleegkundige heeft te maken met andere risico's op onveiligheid dan een advocaat, politieagent of beleidsmedewerker. Een koppeling maken met de dagelijkse praktijk betekent ook inzicht bieden in hoe (groeps)gedrag werkt en waarom het soms lastig is om je uit te spreken als je getuige bent van een sociaal onveilige situatie. Omgevingsfactoren hebben een wezenlijke invloed op de mate waarin ongewenst gedrag in stand wordt gehouden. Zo kan het niet optreden van omstanders bij ongewenst gedrag een toxische cultuur in stand houden en dragen het zich uitspreken bij ongewenst gedrag en het stellen van een norm bij aan sociale veiligheid. Ook moet kritisch naar de bestaande regelingen gekeken worden, zoals de meldregeling of gedragscode, die vaak volstaan met wollig juridisch taalgebruik. Medewerkers lijken daarmee soms ontmoedigd te worden om een melding of klacht in te dienen in geval van onveiligheid, terwijl de regelingen in de kern bedoeld zijn om bij te dragen aan sociale veiligheid. Tijd, middelen en aandacht structureel beschikbaar maken voor bewustwording, het organiseren van een goed gesprek en het trainen van vaardigheden is anno 2023 geen *nice to have*, maar een *need to have*.

Signaalontvankelijk zijn en handelen bij grensoverschrijdend gedrag

Een medewerker meldt zich bij de leidinggevende. Hij heeft last van het gedrag van een collega, omdat deze een vervelende manier van communiceren heeft, neerbuigend praat over anderen, mensen niet laat uitspreken, veel kritiek uit op het werk van anderen en soms schreeuwend over de gang loopt. De collega is dé expert binnen de organisatie op een specifiek vakgebied, heeft een groot netwerk en geniet veel aanzien. De leidinggevende zegt tegen de medewerker dat de collega zich soms vervelend kan opstellen, maar vindt het lastig om hier adequaat op te reageren. Met deze collega heeft de organisatie immers veel exclusieve expertise in huis.

Bij sociale veiligheid wordt vaak gekeken naar de mate waarin hiërarchie invloed heeft op onveiligheid. De 'informele machthebbers' worden hierbij soms vergeten. Binnen elke organisatie zijn mensen met informele macht aanwezig. Zij hebben geen formele managementrol, maar beschikken over bepaalde expertise, kennis, status of een netwerk en worden door de leiding of door collega's daarom op een voetstuk gezet. Soms onbewust krijgen deze personen een informele machtspositie en lijken daarmee onaantastbaar in de organisatie. De leidinggevende in het voorbeeld hiervoor hoort en ziet het ongewenste gedrag, maar handelt niet. We zien vaker dat managers handelingsverlegen en onvoldoende signaalontvankelijk zijn, met alle gevolgen van dien.

Grensoverschrijdend gedrag is vaak een symptoom van een bepaalde organisatiecultuur waarin het niet vanzelfsprekend is om elkaar scherp te houden op gedrag. Daarbij is adequaat optreden bij incidenten rond sociale veiligheid soms een kunst op zichzelf. Het vraagt om het zorgen voor de personen die betrokken zijn, zorgvuldigheid in processtappen, daadkracht om te normeren indien sprake is van grensoverschrijdend gedrag en rechtvaardigheid in de afhandeling van een incident. De tendens anno 2023 is dat organisaties snel overgaan tot het (laten) uitvoeren van een onderzoek. De vraag is of een melder of slachtoffer hier altijd bij gebaat is. Zo kan mediation en de-escalatie soms een betere oplossing bieden voor betrokkenen dan onderzoek. Verder is een schaduwkant van de #MeToo-beweging dat de focus op (vermeende) daders ligt, maar de vraag in hoeverre het management, de leidinggevers en directe collega's een bijdrage hebben geleverd aan het in stand houden van grensoverschrijdend gedrag onbeantwoord blijft.

Adequaat optreden bij incidenten rond sociale onveiligheid vraagt om daadkracht én rechtvaardigheid

Verder is het belangrijk dat organisaties aandacht besteden aan hun meldstructuur, signaalontvankelijkheid en de omgang met melders en hun meldingen. De medewerker in het voorbeeld die zich heeft gemeld bij de leidinggevende over het gedrag van de collega, zal zich niet zomaar een

tweede keer melden. In algemene zin voelen mensen een hoge drempel om (seksueel) grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken. Slachtoffers lijden vaak achteraf aan gevoelens van schaamte, schuld of angst. Ze verwijten zichzelf dat ze te weinig weerstand hebben geboden en zijn bang voor de gevolgen van een eventuele melding. Melden kan voelen als het verliezen van de regie en de start van een onzeker proces dat mogelijk schadelijk kan zijn voor positie en gezondheid. Het vraagt dan ook leiderschap om een signaal of melding serieus te nemen en daadwerkelijk actie te ondernemen als er sprake is van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

A never-ending story?

Een organisatie is nooit klaar met het bevorderen van sociale veiligheid. Waar mensen werken, ontstaan conflicten en komt ongewenst of grensoverschrijdend gedrag voor. Sociale

veiligheid bevorderen vraagt om continue aandacht, ook als de media er niet meer bovenop zitten. Uiteindelijk is bewustwording een belangrijke sleutel tot verbetering, waarbij zelfkennis belangrijk is. Het is daarom goed om regelmatig stil

Een organisatie is nooit klaar met het bevorderen van sociale veiligheid

te staan bij de beleving van sociale veiligheid en te achterhalen wanneer veiligheid wordt ervaren op het werk en welke bijdrage je daar zelf in levert. ■

NOOT

1. Zie www.caop.nl > Wat wij doen > Diensten > Onderzoek > Meting & Analyse Sociale Veiligheid.

Relevante links

Meting en analyse sociale veiligheid



Meer informatie over sociale veiligheid



Artikel 'In vier stappen doelgericht handelen na melding van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag'



Thema van de Dag van de Integriteit 2023 is signaalontvankelijkheid



Samen met collega's schrijft Marjolein van Dijk-Roep een whitepaper over het bevorderen van sociale veiligheid op het werk. De eerste twee delen van in totaal drie delen zijn gepubliceerd door het CAOP.

Deel 1: Sociale veiligheid en de rol van gedrag



Deel 2: Sociale veiligheid inbedden in de organisatiestructuur

