

Een sociaal veilige universiteit

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Onderzoeksopdracht	1
a) Literatuuranalyse.....	1
b) Interviews met experts	2
Onderzoeksvragen	2
Leeswijzer	2
 Overzichtsweergave van het rapport	 3
 1 Wettelijk kader en definities.....	 4
Arbeidsomstandighedenwet	4
Psychosociale Arbeidsbelasting	4
Arbocatalogus en cao	5
Code Goed Bestuur	5
 1.1 Definities.....	 5
Professionele werkhouding.....	6
Ongewenst gedrag	6
Grensoverschrijdend gedrag	6
Verschil ongewenst en grensoverschrijdend gedrag	7
 1.2 Consequenties.....	 8
Aanspreken op ongewenst gedrag	8
Anoniem melden.....	9
 2 Een sociaal veilige werkomgeving.....	 10
Wenkend perspectief	10
Inclusieve organisatie	10
Lerende organisatie	10
Voedingsbodem en vliegwiel	10
Sociale veiligheid in de praktijk	11
Goed werknemerschap en goed werkgeverschap.....	11

3	Sociale veiligheid organiseren.....	12
3.1	Cultuur	12
	Professionaliteit	13
	Vertrouwen, steun en erkenning	13
	Fouten delen en ervan leren	14
	Feedback en tegenspraak.....	14
	Diversiteit en inclusiviteit	14
	Leiderschap en morele competenties	15
	Gezonde arbeidsverhoudingen	15
	Open over beleid, discreet over meldingen	16
3.2	Structuur	16
	A Preventie.....	17
	Bewustwording en coaching	17
	Integriteitsbeleid.....	18
	Duidelijke afspraken	18
	B Detectie.....	18
	Risico-inventarisatie en monitoring	18
	Zorgstructuur	18
	C Reactie	19
	Waarheidsvinding	19
	Bemiddeling en mediation	19
	Registreren en sanctioneren	20
	Communicatie en nazorg.....	20
4	Aanbevelingen	21

SoFoKLES is het Sociaal Fonds voor de Kennis Sector

In het Sociaal Fonds voor de Kennisector komen de werknemers en de werkgevers van universiteiten, onderzoeksinstituten en universitaire medische centra bij elkaar om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren. In opdracht van de sociale partners voert SoFoKLES elk jaar verschillende projecten en onderzoeken uit, voor een **duurzame werkomgeving**, een **werkomgeving met perspectief** en een **inclusieve werkomgeving**.

Inleiding

De universitaire sector streeft naar een sociaal veilige werkomgeving voor iedereen. De ambitie van universiteiten is vastgelegd in de Code Goed Bestuur¹ van 10 december 2019, met expliciet aandacht voor het bevorderen van een open werkcultuur waar iedereen zichzelf kan zijn.

In de afgelopen jaren zijn in diverse gremia binnen de universitaire sector signalen afgegeven dat de sociale veiligheid verbeterd kan worden. In de Kamerbrief van 18 december 2019² benadrukt ook de minister van OCW de noodzaak om te zorgen voor een veiligere werkomgeving in het hoger onderwijs. Hierin wordt verwezen naar het beeld dat wordt geschetst in het onderzoek *Harassment in Dutch Academia*³, gepubliceerd op 6 mei 2019 door het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH). Op basis van 53 casussen toont het onderzoek hoe intimidatie en wangedrag vele vormen kent en alle universitaire functies raakt. Dit beeld wordt bevestigd in uiteenlopende andere studies, zoals *Sociale veiligheid van medewerkers op universiteiten*⁴ (FNV en VAWO). Binnen deze context van sectorspecifieke ambities en uitdagingen, hebben de sociale partners van de universitaire sector begin 2021 gezamenlijk besloten tot dit onderzoeksproject, waar het voorliggende rapport het resultaat van is.

14 juli 2022 heeft de KNAW het rapport *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk*⁵ gepubliceerd, opgesteld in opdracht van het ministerie van OCW door een commissie onder leiding van hoogleraar Naomi Ellemers. Het rapport beschrijft welke krachten in de organisatie en cultuur van de universitaire sector een voedingsbodem zijn voor ongewenst gedrag, met een analyse en aanbevelingen voor de organisatiestructuur en de cultuur op de werkvloer. Daarnaast staan er praktische handreikingen in, waarmee iedereen aan de slag kan.

13 januari 2023 is het *Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld* gepresenteerd door de ministers van OCW en SZW, getiteld *Elkaars wensen en grenzen herkennen, erkennen en respecteren*⁶. Hiermee geven zij het startsein voor een programma bestaand uit drie soorten maatregelen: 1) Maatregelen die de overheid zelf neemt, zoals wet- en regelgeving; 2) Maatregelen die maatschappelijke sectoren en organisaties zelf moeten nemen; 3) Maatregelen waar iedereen in de samenleving mede aan zet is. Het actieprogramma heeft vijf actielijnen, die tot stand zijn gekomen in samenwerking met regeringscommissaris Mariëtte Hamer en waarvoor meer dan 100 organisaties, experts en ervaringsdeskundigen hun ervaringen en kennis hebben gedeeld. Dit SoFoKleS-rapport beoogt bij te dragen aan de opgaven en actielijnen die in het Nationaal Actieprogramma worden geformuleerd opdat de universitaire sector betekenisvolle stappen kan zetten.

Onderzoeksopdracht

Door het inventariseren van bestaande kennis over sociale veiligheid in de sector en behulpzame definities uit de literatuur in kaart te brengen, beoogt dit rapport het inzicht en het bewustzijn rondom sociale veiligheid verder te vergroten binnen de sector. Het beoogde effect is universiteiten te inspireren en te informeren, opdat zij geïnformeerde vervolgstappen kunnen zetten en zo bijdragen aan een fijne en veilige werkplek voor iedereen. De focus van dit onderzoek ligt op een **sociaal veilige werkomgeving voor medewerkers** aan de universiteit. Dit raakt daarbij voor een deel aan de inzet en ambitie om ook studenten een sociaal veilige studieomgeving te bieden.

a) Literatuuranalyse

Ter voorbereiding wordt allereerst in kaart gebracht uit welke aspecten een *sociaal veilige werkomgeving* bestaat, de randvoorwaarden die daarbij gelden en langs welke weg sociale veiligheid gedresseerd kan

¹ Code Goed Bestuur Universiteiten, VSNU 2019: https://www.vsnunl.nl/nl_NL/nieuwsbericht/nieuwsbericht/548-samenwerkende-universiteiten-stellen-nieuwe-code-goed-bestuur-vast.html

² Kamerbrief over maatregelen sociale veiligheid en ombudsfunctie in de wetenschap, Ministerie van OCW, 18 december 2019. www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/12/18/reactie-op-brieven-commissie

³ Naezer, M.M., van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. (2019). *Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects & solutions*. www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia

⁴ FNV en VAWO (2019). *Sociale veiligheid van medewerkers op universiteiten*. Totta onderzoek.

www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/fnv-overheid/2019/05/helft-universiteitspersoneel-ervaart-sociaal-onveilig

⁵ <https://www.knaw.nl/nieuws/knaw-advies-over-sociale-veiligheid-de-wetenschap>

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/01/13/bijlage-1-nationaal-actieprogramma-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-januari-2023>

worden. Denk daarbij aan verschillende manieren waarop aan sociale veiligheid gewerkt kan worden (zoals cultuur en structuur) maar ook in termen van verschillen tussen preventieve en reactieve beleidsopties die genomen kunnen worden om aan sociale veiligheid te werken.

b) Interviews met experts

Aan de hand van online interviews met Ombudsfunctionarissen, HR-medewerkers, Medezeggenschapsleden en Vertrouwenspersonen werkzaam in het wo, is bestaande kennis en ervaring uitgewisseld en opgehaald, aan de hand waarvan de opgave in de sector is beschreven en de literatuuranalyse is verrijkt.

Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die ten grondslag liggen aan het onderzoek, zijn:

- o Wat is een sociaal veilige werkomgeving?
- o Wat is de opgave van de universitaire sector?
- o Hoe kan sociale veiligheid worden geadresseerd?

Leeswijzer

Dit rapport is gebaseerd op literatuur en de input vanuit de sector. Het beoogt een zo breed mogelijk gedeeld beeld te schetsen ten aanzien van zeer uiteenlopende onderwerpen. Sociale veiligheid is een zeer complex begrip en raakt aan bijna alle aspecten van werk. Het hangt samen met leiderschap, samenwerken, communicatie maar ook met formele zaken zoals het personeelsbeleid en de klachtenregeling. Er gebeurt al heel veel in de sector, daarom wordt dit project afgebakend ten aanzien van:

- o de werkomgeving voor medewerkers;
- o wat specifiek is aan sociale veiligheid in het WO;
- o hoe er concreet aan sociale veiligheid in het WO gewerkt kan worden;
- o de kennis en ervaring die in positieve zin bijdraagt aan meer sociale veiligheid in de sector.

Er vindt geen analyse plaats van specifieke regelingen, activiteiten of universiteiten. Het geschetste beeld gaat over de sector als geheel. Het is geen oordeel maar toont slechts een momentopname. De bijdragen van de geïnterviewden worden niet tegenover elkaar geplaatst, maar vullen elkaar aan en bieden zo een geschakeerd beeld van sociale veiligheid. Dit betekent dat er geen definitieve conclusie wordt getrokken over dé manier waarop sociale veiligheid het best gerealiseerd kan worden, maar het rapport beoogt handvatten te bieden om een zichzelf versterkend proces richting meer sociale veiligheid te stimuleren.

Podcast

Beluister de 5^e aflevering van de SoFoKleS-podcastreeks 'Hete hangijzers: brandende kwesties op de academische arbeidsmarkt': [Sociale veiligheid & Ongewenst gedrag](#).

Ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag: ook universiteiten hebben er de afgelopen jaren mee te maken gehad. Hoe kunnen universiteiten zich inzetten voor meer sociale veiligheid? Wat maakt een situatie nou onveilig? En welke rol kun je daar zelf, als medewerker van een universiteit, bij hebben? In deze podcast gaan Susanne Täuber en Leonie Heres hierover met elkaar in gesprek.

Susanne Täuber is universitair hoofddocent bij faculteit Economie en Bedrijfskunde in Groningen. Ook was ze betrokken bij het onderzoek van de Young Academy Groningen naar intimidatie in de academische wereld. Leonie Heres is universitair docent bij faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschap in Utrecht en bijzonder hoogleraar Integriteit van het Lokaal Bestuur bij Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast doet zij onderzoek naar integriteit en leiderschap, waarbij sociale veiligheid, voorbeeldgedrag en tegenspraak een belangrijke rol spelen. Scan de QR-code hiernaast of zoek naar SoFoKleS op:

- o Spotify
- o Apple
- o Soundcloud





Hoofdstuk 1
beschrijft definities en wettelijk kader van sociale veiligheid



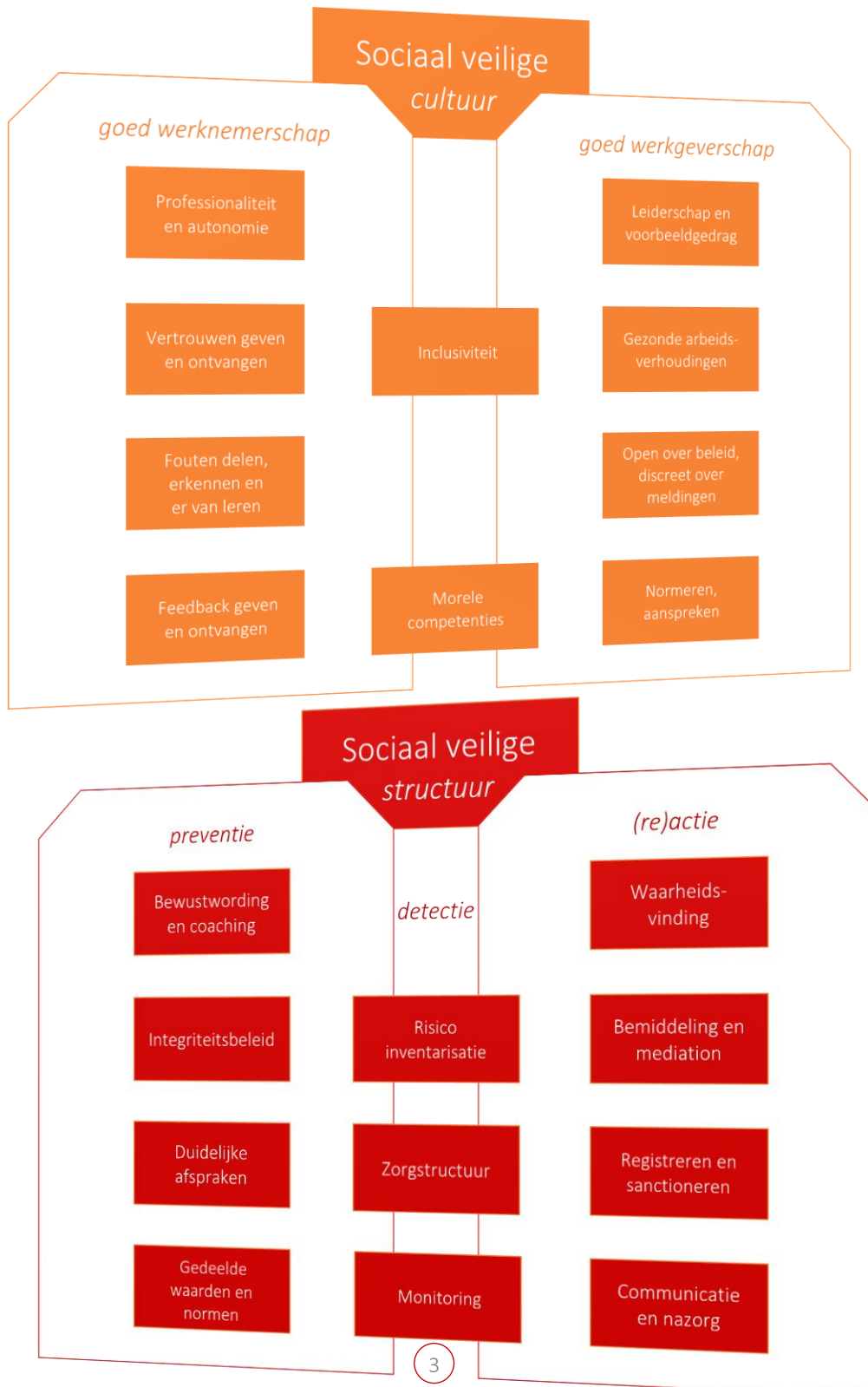
Hoofdstuk 2
beschrijft hoe een sociaal veilige werkomgeving er in de praktijk uit zou kunnen zien



Hoofdstuk 3
beschrijft hoe sociale veiligheid kan worden georganiseerd, aan de hand van **Cultuur** en **Structuur**:



Hoofdstuk 4
beschrijft de specifieke opgaven, uitdagingen en aanbevelingen voor de universitaire sector





1 Wettelijk kader en definities

Sociale veiligheid lijkt op het eerste gezicht wellicht een zacht, vaag en subjectief gegeven dat door iedereen anders wordt ervaren, maar in de praktijk is het een zeer concrete en breed gedeelde norm die ook juridisch is verankerd. Sociale veiligheid wordt beschreven in uiteenlopende wet- en regelgeving: zowel nationaal als internationaal, deels voor alle werkenden van toepassing en deels specifiek gericht op de universitaire sector:

- o **Internationale verdragen** over de rechten van de mens en de bescherming van werkenden (VN, ILO, EU)
- o **Landelijke wet- en regelgeving** rondom goed werkgeverschap en gelijke behandeling (o.a. Arbowet, BW)
- o **Sectorspecifieke regelingen** en afspraken (waaronder: Cao, WHW, Arbocatalogus en Code Goed Bestuur)
- o **Universitaire gedragscodes** en reglementen op instellingsniveau, over omgangsvormen, het gebruik van ict-middelen, gedragsregels voor gebouwen, afspraken over voorzieningen, teamafspraken en veel meer.

Deze juridische afspraken zijn van groot belang, maar beschrijven doorgaans de grenzen die nooit overschreden mogen worden. Voor sociale veiligheid is juist het grijze gebied, waar nog géén formele grenzen zijn overschreden of waar dat onduidelijk is, van groot belang. Daar speelt 90% van het ongewenste gedrag zich af: gedrag dat niet strafbaar is maar wel ongewenst. Wat als ongewenst gedrag wordt beschouwd is afhankelijk van de persoonlijke beleving maar hangt ook af van de context, zoals de geldende normen en waarden binnen een samenleving en de organisatiecultuur. Sinds eind 2017 is er onder invloed van onder andere de #MeToo-beweging steeds meer aandacht voor ongewenst gedrag op de werkplek. Een professionele werkomgeving stelt extra eisen aan gedrag.

Arbeidsomstandighedenwet

In de praktijk is de Arbowet een belangrijke juridische basis voor een sociaal veilige werkomgeving. Als er sprake is van ongewenste omgangsvormen, dan kan dit stress teweeg brengen met lichamelijke, psychische en sociale klachten tot gevolg. De Arbowet noemt dit psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Een derde van het ziekteverzuim in Nederland wordt veroorzaakt door werk-gerelateerde psychische klachten. Daarmee is psychosociale arbeidsbelasting de meest voorkomende beroepsziekte in Nederland. De Arbowet stelt:

De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.⁷

Psychosociale Arbeidsbelasting

PSA op het werk kan voortkomen uit impliciete en expliciete afspraken, sociale druk, maar ook door ongewenst gedrag. PSA komt volgens de Arbowet onder andere voort uit drie zaken: Werkdruk; Ongewenst gedrag en seksuele intimidatie; en Agressie en geweld, inclusief pesten. Maar de verantwoordelijkheid van de werkgever gaat verder dan deze drie zaken. PSA kan voortkomen uit uiteenlopende andere gedragingen. Al het gedrag dat bijdraagt aan onnodige psychosociale arbeidsbelasting is ongewenst en dient geadresseerd te worden volgens de Arbowet. Niet alleen de werkgever maar ook de werknemer draagt hiervoor een medeverantwoordelijkheid:

De werknemer is verplicht om naar zijn eigen vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van de andere betrokken personen.⁸

De woorden 'naar eigen vermogen' refereren aan het feit dat niet iedereen in de gelegenheid of positie is om zich uit te spreken, en dat zij die wel in de gelegenheid of positie zijn dan ook een grotere verantwoordelijkheid hebben. Het Arbobesluit⁹ werkt deze verplichting verder uit en vraagt werkgevers ook om de risico's in kaart te brengen. Door middel van een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E)¹⁰ en een Plan van Aanpak dient onderzocht en beschreven te worden hoe deze risico's planmatig worden aangepakt en op welke termijn dat gebeurt. Dit betekent dat de wetgever verwacht dat ongewenst gedrag zowel door werkgever als werknemer wordt aangepakt. Echter, als ongewenst gedrag de grens van de menselijke waardigheid overschrijdt, dan is er sprake van grensoverschrijdend gedrag, dit soort gedrag leidt ook tot PSA maar heeft nog veel grotere consequenties. Daarom is het van belang om een onderscheid te maken tussen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag (zie pagina 6).

⁷ Arbowet artikel 3.2: wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2021-07-01#Hoofdstuk2

⁸ Arbowet artikel 11: wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2021-07-01/#Hoofdstuk2_Paragraaf_9_Artikel11

⁹ Arbobesluit artikel 2.15: wetten.overheid.nl/BWBR0008498/2021-01-01/#Hoofdstuk2_Afdeling4_Artikel2.15

¹⁰ Arbowet artikel 5: wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0010346&hoofdstuk=2&artikel=5



Arbocatalogus

Universiteiten hebben het arbobeleid vastgelegd in de Arbocatalogus Universiteiten, met handhavingsnormen en aandachtspunten voor alle Nederlandse universiteiten. De volgende formulering staat in de Arbocatalogus:

De universiteiten streven naar een werkklimaat, waarin het gevoel van sociale veiligheid optimaal aanwezig is. Ongewenst gedrag wordt niet getolereerd. Collegialiteit, integriteit, respect en aandacht voor de ander staan hoog in het vaandel. Het streven is om adequaat te reageren op ongewenst gedrag, zowel informeel als in een formele procedure.¹¹

Cao

De sociale partners in de universitaire sector zetten zich ook via afspraken in de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) in voor een sociaal veilige universitaire werkomgeving. In de cao Nederlandse Universiteiten staat hierover:

Mede ter bevordering van het welzijn in de werksituatie willen partijen ongewenst gedrag waaronder (seksuele) intimidatie, agressie, geweld en discriminatie uitbannen.¹²

De cao geeft de verplichting een **Vertrouwenspersoon** aan te stellen die tot taak heeft: *het verzorgen van de eerste opvang van personen die met ongewenst gedrag zijn geconfronteerd en de eerste opvang bij klachten over handelen in strijd met de Wet gelijke behandeling*. Ook schrijft de cao voor dat de universiteiten ter voorkoming en bestrijding van ongewenst gedrag, een **Gedragscode** vaststellen, met input van het Lokaal Overleg. Daarnaast schrijft de cao voor dat universiteiten per 1 juli 2021 een Universitaire **Ombudsfunctionaris** aanstellen, waar in ieder geval alle medewerkers van de universiteit terecht kunnen.

Code Goed Bestuur

Sociale veiligheid is daarnaast vastgelegd in de nieuwe Code Goed Bestuur van UNL (voorheen VSNU) die van kracht is per 1 januari 2020. Hiermee committeren alle Nederlandse universiteiten zich aan de structurele inzet voor een veiligere werkomgeving, en over transparantie en verantwoording daarover.

1.1 Definities

Sociale veiligheid kan mede op basis van het onderzoek van prof. dr. Amy Edmondson¹³ worden gedefinieerd als:

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij voelen en beschermd weten, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten.

Sociale veiligheid is daarmee veel ruimer gedefinieerd dan alleen het gevrijwaard zijn van ongewenst gedrag of de dreiging van gevaar. Een sociaal veilige werkomgeving vraagt om een professionele en beleidsmatige aanpak:

Sociaal veilige werkomgeving

Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, waarin ze optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, waarin ze fouten mogen maken, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, van elkaar kunnen leren, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Een sociaal veilige werkomgeving vraagt om goed werkgever- en werknemerschap; de werkgever en werknemer zijn zich bewust van hun gezamenlijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een sociaal veilige werkomgeving. Dit vraagt om kennis en vaardigheden bij alle medewerkers, ethisch leiderschap van leidinggevendenden, een gedragscode, en beleid gericht op preventie, detectie én (re)actie.

¹¹ Arbocatalogus Universiteiten: vsnu.nl/Arbocatalogus_psa.html en

¹² Cao Nederlandse Universiteiten www.caouniversiteiten.nl

¹³ Edmondson, A.C. (2020). De onbevreesde organisatie. Business Bibliotheek. Definitie is opgesteld door het CAOP (link).

Een sociaal veilige universiteit

Professionele werkhouding

Zoals beschreven in het wettelijk kader, stelt een werkomgeving bepaalde eisen en verwachtingen ten aanzien van gedrag. Zo mag er van collega's een professionele houding worden verwacht. Dit betekent dat collega's respectvol met elkaar om gaan. Professionaliteit betekent onder andere dat je iedereen op een gelijkwaardige manier behandelt, zonder dat willekeur of vooroordelen een rol spelen. Als iemand eventueel een probleem, fout of meningsverschil aankaart, dan wordt dit op professionele wijze besproken, dat wil zeggen: constructief en respectvol. Als collega's gedrag als ongewenst ervaren, dan durven zij elkaar daar op aan te spreken, erop vertrouwend dat het gedrag zal worden aangepast zonder angst voor repercussies. In hun feedback maken zij bijvoorbeeld onderscheid tussen het *gedrag* en de *persoon*. Van een professionele werkhouding mag worden verwacht:

- Ik ben verantwoordelijk voor mijn gedrag
- Ik sta open voor feedback op mijn gedrag
- Ik behandel collega's gelijkwaardig en zonder vooroordeel
- Ik heb respect voor collega's en houd actief rekening met hen

Dit zijn 4 algemene principes waar elke professional zijn eigen gedrag aan kan toetsen (**principles-based approach**). Deze principes kunnen bijdragen aan het voorkomen, omgaan met, en leren van ongewenst gedrag. Een sociaal veilige werkomgeving vraagt daarnaast ook om duidelijke organisatieafspraken over wat gewenst gedrag, ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag is (**rules-based approach**). Door dit expliciet te benoemen en er als organisatie zichtbaar naar te handelen, weten collega's waar zij aan toe zijn en is het ook helder wat verstaan wordt onder grensoverschrijdend gedrag, waarbij een organisatie altijd over gaat tot registreren en sanctioneren.



Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag is **al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren** op de werkvloer. Waar mensen samen werken, komt ongewenst gedrag helaas voor. Ongeveer een kwart van alle werkenden in Nederland heeft zelf te maken (gehad) met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevenden¹⁴. Meestal is het onbewust gedrag of niet zo bedoeld, in alle gevallen is het gedrag dat niet voor herhaling vatbaar is omdat het onprettig en onprofessioneel is. Het is essentieel dat collega's het kenbaar maken als zij gedrag als ongewenst ervaren, opdat de ander daar rekening mee houdt. Concreet kan het bijvoorbeeld gaan om non-verbaal gedrag (aanstaren, negeren), verbaal gedrag (roddelen, uitfoeteren) of fysiek gedrag (in de weg staan, dreigende houding). Het gaat om al het gedrag waar iemand zich onprettig bij kan voelen. Als je iets zelf onprettig zou vinden, dan geldt dat ook voor een ander. In de praktijk kan het gevoel van onveiligheid er juist toe leiden dat ongewenst gedrag niet altijd benoemd wordt.

Grensoverschrijdend gedrag

Grensoverschrijdend gedrag is **al het gedrag dat de waardigheid aantast** van een ander. Het gaat om gedrag waarvan je kan en hoort te weten dat dit altijd ontoelaatbaar is, ongeacht hoe het wordt ervaren. Een grens is geen ervaring die verschilt per persoon, maar een afspraak die mensen maken. Een grens is geen gevoel maar is een beschrijving van waar iets eindigt en iets anders begint, opdat mensen elkaar op die grens kunnen wijzen.

Grensoverschrijdend gedrag op de werkplek is:

- gedrag dat een seksuele component heeft;
- gedrag dat discriminerend van aard is;
- gedrag dat bestaat uit pesten of dreigen;
- gedrag dat intimiderend, agressief of gewelddadig is;
- gedrag waarbij misbruik wordt gemaakt van een afhankelijkheidsrelatie;
- gedrag dat niet wijzigt nadat iemand het als ongewenst heeft bestempeld.

¹⁴ Groeneveld, S., Tiggelaar, M. (2020). Werken aan sociale veiligheid. WERKcongres 2020



Het is volstrekt helder dat dit soort gedrag niet alleen onprofessioneel is, maar ook de menselijke waardigheid van een ander aantast. **Het is een inbreuk is op de universele rechten van de mens**¹⁵ vastgesteld op 10 december 1948, waaronder: vrijwaring van discriminatie en het recht op gelijkwaardigheid, vrijheid en persoonlijke veiligheid. Vaak wordt er bij grensoverschrijdend gedrag ook een formele norm of wet overtreden. Dit gedrag vraagt daarom altijd om een reactie en een consequentie vanuit de organisatie. Van dit soort gedrag dient ook altijd een formele aantekening gemaakt te worden. Als gedrag strafbaar is, dan is het zinvol om aangifte bij de politie te doen.

Verskil ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

Ongewenst gedrag gaat om al het gedrag waar iemand zich onprettig bij kan voelen. Dit gedrag hoort niet binnen een professionele werkomgeving thuis en brengt stress, druk en onzekerheid met zich mee. Als iemand je even aanstaart, je naam verkeerd uitspreekt, niet serieus neemt of in de weg staat, dan kan dat als ongewenst worden ervaren. Door de ander te laten weten dat je dit niet fijn vindt, kan de ander diens gedrag aanpassen. Ongewenst gedrag dat **niet wijzigt nadat iemand het als ongewenst heeft genoemd** wordt grensoverschrijdend gedrag, zoals: elke dag aanstaren, steeds weer verkeerd verstaan of verkeerd de naam uitspreken, bewust in de weg staan opdat je er niet langs kunt. Ongewenst gedrag dat **doelbewust plaats vindt**, zoals iemand in een kwaad daglicht stellen bij anderen, blijven doorgaan als iemand aan heeft gegeven dat gedrag ongewenst is, is altijd grensoverschrijdend. Ongewenst gedrag **binnen een machtsrelatie**, waarbij je afhankelijk bent van iemand die zich ongewenst gedraagt en die misbruik maakt van de machtsrelatie, is ook grensoverschrijdend gedrag omdat het lastiger is om er iets van te zeggen. Iemand met macht heeft een extra verantwoordelijkheid om daar zeer zorgvuldig mee om te gaan. Daarom hoort bij een professionele werkhouding dat je alert bent op hoe jouw gedrag over komt, dat je daar bij twijfel ook naar vraagt bij een ander en dat je het ook aangeeft als je gedrag van iemand als ongewenst ervaart.

Grensoverschrijdend gedrag tast de menselijke waardigheid aan. Voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag:

- **Intimidatie** betreft al het ongewenste gedrag met een **bedreigend, vernederend of intimiderend** karakter. Intimidatie is daarom altijd grensoverschrijdend: het tast de waardigheid van de persoon aan. Er sprake van **seksuele intimidatie** als het ongewenst **gedrag met een seksuele component** is, ook dit soort gedrag is altijd grensoverschrijdend en past niet binnen een professionele werkomgeving. Helaas komt intimidatie en seksuele intimidatie voor in alle sectoren, binnen alle organisaties en alle beroepsgroepen.
- **Pesten** is een vorm van intimidatie die tot gevolg heeft dat een persoon of een groep personen wordt **gekwetst of vernederd**. Het kan gaan om openlijke beschimpingen maar veel vaker gaat het om kleine, herhalende acties, van consequent negeren of verkeerd begrijpen tot bewust verkeerd aanspreken. Als kwetsing of vernedering vaker wordt herhaald dan kan dat uiteindelijk leiden tot verhoogde werkstress met psychische, fysieke en sociale consequenties voor de betrokken persoon, maar ook voor de omgeving. Collega's kunnen (onbewust) stress ervaren als zij deelgenoot zijn van pesten of andere vormen van intimidatie. Tegelijkertijd spelen collega's ook een rol bij het in stand houden hiervan, als zij collega's hier niet op aanspreken. Zich herhalend ongewenst gedrag heeft bijna altijd de (impliciete) steun van een groep nodig. Ongewenst gedrag komt vaker voor in sectoren of organisaties waar groepsgedrag een belangrijke rol speelt of mensen extra afhankelijk van elkaar zijn, zoals het leger bijvoorbeeld. Het effect van pesten is ook groter in dit soort sectoren en organisaties.
- **Agressie en geweld** komt voor tussen collega's, maar komt vooral voor in sectoren waarin werkenden in contact komen met externen, zoals klanten, patiënten of leerlingen. De kans op agressie en geweld is het grootst als het gaat om mensen met **alcohol- of drugsproblemen, psychische stoornissen** of als er sprake is van een **zeer ongelijke machtsverhouding**. Dit zijn situaties waarin iemand afhankelijk is van een ander, bijvoorbeeld bij dokter-patiënt-contact of docent-student-contact. Maar ook de afhankelijkheid tussen leidinggevende en medewerker. Ongeveer 20 procent van de werknemers in Nederland heeft wel eens te maken met intimidatie of lichamelijke agressie en geweld van mensen van buiten de eigen organisatie.
- **Discriminatie** is iemand of groepen mensen **nadelig behandelen, achterstellen of uitsluiten** op basis van persoonlijke kenmerken. Het gaat hier om onvervreembare kenmerken die meestal onderdeel zijn van de identiteit en het uiterlijk van mensen, zoals: gender, leeftijd, afkomst, geloofsovertuiging, seksuele oriëntatie, of een beperking. Benadelen op basis van deze kenmerken is verboden op basis van artikel 1 van de Grondwet, maar ook andere wetten en verdragen. Van benadeling kan je aangifte doen en kan voor de rechter of het College voor de Rechten van de Mens (CvdRM) worden gebracht. Nederland kent

¹⁵ <https://mensenrechten.nl/nl/universele-verklaring-van-de-rechten-van-de-mens>



ook een Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) en dat is Rabin Baldewingsh. Daarnaast is Mariëtte Hamer in februari 2022 door de overheid voor een periode van drie jaar aangesteld als onafhankelijk Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.¹⁶ Met de ministers van OCW en SZW zal zij werken aan de uitvoering van het *Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld*.¹⁷

1.2 Consequenties

De consequenties van werk gerelateerde stress in reactie op ongewenst gedrag kunnen zeer groot zijn. Niet alleen voor de direct betrokkene maar ook voor omstanders of zelfs collega's die er slechts over horen en er zelf niet getuige van zijn geweest. Bij mensen die (langere tijd) blootstaan aan PSA kunnen de consequenties verschillend van aard zijn:

- o **Lichamelijk:** door een ongezond hoge of langdurige aanwezigheid van adrenaline en cortisol in het bloed kan een hoge bloeddruk ontstaan, maar ook hartkloppingen, hyperventilatie, slaapproblemen als gevolg.
- o **Mentaal:** vergeetachtigheid, concentratieproblemen, kortstondige hoofdpijn of zelfs migraine.
- o **Sociaal:** onzekerheid, achterdochtigheid, lagere betrokkenheid, agressiviteit, impulsiviteit, slordigheid.

Deze effecten kunnen voor sommige werkenden totaal onopgemerkt plaatsvinden, bijvoorbeeld als de stress zeer langzaam toeneemt en normaal wordt gevonden. Ook zullen de effecten voor verschillende personen zich totaal verschillen manifesteren, afhankelijk van de mentale, fysieke en sociale achtergrond en veerkracht. Maar ook al naar gelang de beschikbare hulpbronnen binnen en buiten de werkplek, ervaringen uit het verleden of trauma's.

De bovengenoemde lichamelijke, mentale en sociale consequenties van psychosociale arbeidsbelasting hebben een direct effect op gezondheid, duurzame inzetbaarheid en productiviteit van werkenden, met als gevolg:

- o meer ziekteverzuim en langdurige uitval;
- o een hogere uitstroom van werkenden;
- o een lagere productiviteit en effectiviteit;
- o een lagere kwaliteit van dienstverlening;
- o een hogere kans op ongevallen en fouten;
- o minder werkplezier en lagere motivatie;
- o beperkte innovatie, minder creativiteit en meer risicoaversie.

PSA kan de productiviteit op diverse manieren beïnvloeden. Burn-out of depressie kenmerken zich door gebrek aan energie, vermoeidheid, concentratiegebrek, verlies van overzicht en een sterk verminderde motivatie en creativiteit. Er worden meer fouten gemaakt, minder goede beslissingen genomen en werkrelaties komen onder druk komen te staan. Dit beïnvloedt weer de werkkwaliteit. PSA kan ook leiden tot *presenteïsme*, waarbij werkenden wel aanwezig zijn en zich niet ziek melden, maar niet of nauwelijks productief zijn, of zelfs contra-productief. Werkenden die onder aanhoudende psychosociale arbeidsbelasting leiden, lopen zeven keer zo veel kans om emotioneel uitgeput te raken en twee keer zo veel kans op een slechte gezondheid dan andere collega's.

Aanspreken op ongewenst gedrag

In het geval van ongewenst gedrag, is het van belang dat collega's dit aan elkaar kenbaar maken, opdat zij daar van leren en hun gedrag kunnen aanpassen. Als het gaat om grensoverschrijdend gedrag (zoals bijvoorbeeld seksuele intimidatie, discriminatie of geweld) dan is het noodzakelijk dat er altijd een melding wordt gedaan bij HR of leidinggevende, opdat de organisatie actie kan ondernemen en een institutioneel geheugen kan opbouwen.

Collega's kunnen het heel persoonlijk opnemen, als zij op hun gedrag worden aangesproken, zeker als dat ten overstaan van het team gebeurt. Toch is het van belang dat het gesprek over gewenst en ongewenst gedrag zichtbaar wordt gevoerd. Dat kan alleen als heel duidelijk het *gedrag* en de *persoon* worden gescheiden:

Ik vind jouw gedrag onprettig of ongewenst.

In plaats van: Jij bent onprettig of ongewenst.

¹⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/02/08/kabinet-versterkt-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-met-regeringscommissaris>

¹⁷ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/01/13/bijlage-1-nationaal-actieprogramma-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-januari-2023>



Het is van belang dat er geoefend wordt in het spreken over gewenst en ongewenst gedrag. Als niemand in een team zich ooit heeft uitgesproken over gewenst of ongewenst gedrag, dan zal de eerste keer dat dit gebeurt natuurlijk heftig zijn. Maar als daar mee wordt geoefend, gaat het beter en fijner. Dit gesprek kan op verschillende manier worden gevoerd, bijvoorbeeld:

- o door te **benoemen wat er feitelijk gebeurt**: “Je spreekt erg luid” of “Zo kan ik er niet langs”
- o door te **vragen wat voor gedrag het is**: “Ben je boos?” of “Probeer je mij nu tegen te houden?”
Dit is expliciet maken van (onbewust) gedrag
- o door te **benoemen hoe het gedrag overkomt**: “Ik schrik van je reactie” of “Ik voel me hier niet fijn bij”
Dit is expliciet maken van wat het gedrag doet
- o door te **vragen om gewenst gedrag**: “Kun je rustig met mij spreken?” of “Kun je aan de kant gaan?”
- o door te **wijzen op de sociale norm**: “Wil je mij respectvol behandelen? Wil je rekening met mij houden?”
Dit is expliciet maken van gewenst gedrag

Het gesprek voeren over gewenst en ongewenst gedrag vergt moed, oefening en tijd. Het kan zinvol zijn hier binnen teamverband bijvoorbeeld trainingsacteurs, rollenspellen of andere methoden voor in te zetten. Tegelijkertijd blijft het altijd lastig om het gesprek over ongewenst gedrag te voeren. In veel gevallen is het voor de persoon die ongewenst gedrag ervaart niet mogelijk om het bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een hoge mate van afhankelijkheid, angst, onzekerheid over de consequenties, verbaal overwicht of fysieke dreiging die uitgaat van de ander. In die gevallen is het belangrijk om het toch met iemand te delen, met een collega, leidinggevende, vertrouwenspersoon of iemand anders in de zorgstructuur van de universiteit. Alleen dan kan er daadwerkelijk iets aan gedaan worden.

Anoniem melden

De angst voor consequenties kan zo groot zijn, dat de persoon die het overkomt het alleen anoniem durft te delen. In die gevallen is het belangrijk dat er een mogelijkheid is om anoniem je verhaal te kunnen doen. Omdat elke organisatie een zorgplicht heeft voor zowel de persoon die het overkomt als de persoon die het gedrag vertoont, vraagt een formele melding hoor én wederhoor. Een anonieme melding leent zich niet goed voor hoor en wederhoor, ook kan anoniem melden ten onrechte worden ingezet om iemand in een kwaad daglicht te stellen.

Daarom is anoniem melden een belangrijke bron van informatie, maar dient er extra voorzichtig mee omgegaan te worden. Iedere anonieme melding zou serieus genomen moeten worden, ook dat is onderdeel van de zorgplicht die een werkgever jegens werknemers heeft. Tegelijkertijd dient er extra discreet met anoniem verkregen informatie omgegaan te worden, om het risico dat mensen worden beschadigd of het vervolgonderzoek wordt gecompromitteerd te verkleinen. Door niemand te confronteren met de melding, maar eerst vooronderzoek te doen naar de feiten in de melding, kan voorkomen worden dat anonieme meldingen iemand onnodig beschadigen.

Voor medewerkers is het van belang dat het duidelijk is wat er gebeurt met een anonieme melding, wat daar de nadelen van zijn en op welke wijze er met een reguliere melding discreet en integer wordt omgegaan. Op die manier wordt de drempel om te melden verlaagd en kan er gewerkt worden aan het vertrouwen van alle collega's.



2 Een sociaal veilige werkomgeving

Op basis van hoofdstuk 1 kan gesteld worden dat zowel werknemers als werkgevers de plicht hebben om ongewenst en grensoverschrijdend gedrag te voorkomen, omdat dit soort gedrag kan leiden tot negatieve uitkomsten voor teams, de organisatie en voor werkenden zelf. Ook is duidelijk dat de sector zichzelf de ambitie gesteld heeft, een sociaal veilige werkomgeving te bieden waar medewerkers zich op hun gemak voelen en geen (dreiging van) ongewenst gedrag of grensoverschrijdend gedrag ervaren. De *principes* van professionaliteit, *afspraken* over gewenst gedrag en een onderscheid tussen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag zijn daarbij onontbeerlijk.

Wenkend perspectief

In het ‘Statement sociale veiligheid binnen onze universiteiten: voor een veilige, open en respectvolle sector’¹⁸ hebben de Nederlandse universiteiten expliciet een aantal waarden aan een sociaal veilige werkomgeving verbonden: collegialiteit, integriteit, gelijkwaardigheid, respect, openheid en aandacht voor de ander. Hiermee wordt het begrip Sociale veiligheid ruimer opgevat dan slechts *gevijwaard zijn van ongewenste omgangsvormen of een dreiging van gevaar*. Sociale veiligheid vraagt óók om openheid, respect en aandacht voor de ander, opdat eenieder zich erkend en onderdeel van de organisatie voelt, op basis van collegialiteit en gelijkwaardigheid.

Dit is juist voor universiteiten essentieel, want sociale veiligheid vergroot de kwaliteit van zowel het onderwijs als het onderzoek. Collega’s stellen elkaar vragen, delen nieuwe ideeën of trekken aan de bel als zij iets niet begrijpen of het anders zien. Het is een werkomgeving die de uitwisseling van ideeën stimuleert, waar naar elkaar geluisterd wordt en van iedereen geleerd kan worden. Zo wordt de beschikbare kennis in de organisatie optimaal bevroegd en besproken. Dit maakt sociale veiligheid van essentieel belang voor alle kennisorganisaties en in het bijzonder voor universiteiten.

Inclusieve organisatie

Hier is ook de overlap zichtbaar met het streven naar meer Inclusiviteit, wat gedefinieerd kan worden als ‘een werkomgeving waarin alle medewerkers gerespecteerd worden en waarin zij tot hun recht komen.’¹⁹ De initiatieven die universiteiten nemen om sociale veiligheid te bevorderen staan daarom niet los van de initiatieven gericht op een inclusieve werkomgeving, omdat Sociale veiligheid en Inclusiviteit niet zonder elkaar bestaan.

Lerende organisatie

Op basis van bovenstaande beschrijving voldoet een sociaal veilige universitaire werkomgeving aan het volgende:

- Een lerende organisatie
- Waar je fouten mag maken
- Waar ruimte is voor kennisdeling
- Waar sprake is van professionaliteit
- Waar sprake is van verantwoordelijkheid
- Waar geen sprake is van een dreiging van gevaar

Voedingsbodem en vliegwiel

Sociale veiligheid is een essentiële randvoorwaarde voor een lerende organisatie. Tegelijkertijd is een lerende organisatie een positieve voedingsbodem voor sociale veiligheid: de openheid, tegenspraak en kennisdeling voorkomt dat ongewenst gedrag onbenoemd blijft. Daarmee versterken sociale veiligheid en lerende organisatie elkaar, als een vliegwiel. Het tegenovergesteld is echter ook het geval: een organisatie waar de sociale veiligheid onder druk staat, zal zich minder goed als lerende organisatie kunnen manifesteren: collega’s zullen banger zijn om aan de bel te trekken of tegenspraak te geven, zullen minder snel fouten toegeven of een ander op een fout wijzen. Dat brengt daarmee ook de sociale veiligheid verder in het gedrang, waardoor de organisatie minder goed zal leren en ontwikkelen. Het is een complexe interactie zonder begin of eindpunt. Dit betekent dat er geen enkelvoudige oplossingen zijn, de uitdaging is om het vliegwiel in positieve richting te laten werken zodat een proces in gang wordt gezet.

¹⁸ ‘Statement sociale veiligheid binnen onze universiteiten: voor een veilige, open en respectvolle sector (april 2019)’ [link](#)

¹⁹ Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid. [link](#), geraadpleegd 30 juli 2021.



Sociale veiligheid in de praktijk

Concreet betekent dit dat in een sociaal veilige werkomgeving:

- o collega's zich **op hun gemak voelen** en **vertrouwen** in elkaar hebben;
- o collega's **zichzelf kunnen zijn** en elkaar **respectvol** behandelen;
- o collega's zich vrij voelen om hun **zorgen of fouten te delen**;
- o collega's **niet bang zijn** dat het delen van fouten negatieve gevolgen kan hebben;
- o waar sprake is van **openhartigheid** en een **vrije uitwisseling** van ideeën, inclusief ruimte voor **tegenspraak**;
- o meningsverschillen op een **professionele** en **constructieve** manier worden uitgesproken en behandeld.

Goed werknemerschap en goed werkgeverschap

In een sociaal veilige werkomgeving voelt iedere medewerker zich prettig en onderdeel van de organisatie. Iedereen gedraagt zich op een professionele wijze, gelijkwaardig en met respect voor andere personen, kan openhartig zijn en constructief kritisch indien nodig. Indien een persoon zich onprofessioneel gedraagt dan laten collega's dat weten. Als zich ongewenst gedrag voordoet, dan spreken collega's elkaar aan op het gedrag en leren van elkaar. Als zich grensoverschrijdend gedrag voordoet, dan spreken collega's elkaar daar op aan én melden het ook altijd bij een leidinggevende of HR-adviseur, opdat de organisatie kennis heeft van het gedrag, dit kan registreren en daar gepast op kan reageren. Deze manier van omgaan met elkaar past bij een professionele werkhouding en vraagt om goed **werknemerschap** en goed **werkgeverschap**.

Voor een belangrijk deel voldoet de universitaire sector al aan bovenstaand beeld. Maar uit de rapporten en onderzoeken die de laatste jaren zijn verschenen over sociale veiligheid in de universitaire sector, blijkt ook dat dit nog niet overal het geval is en nog niet voor iedereen geldt. Hoofdstuk 3 beschrijft op basis van de literatuur hoe sociale veiligheid georganiseerd kan worden en welke aspecten daarbij een rol spelen.

3 Sociale veiligheid organiseren

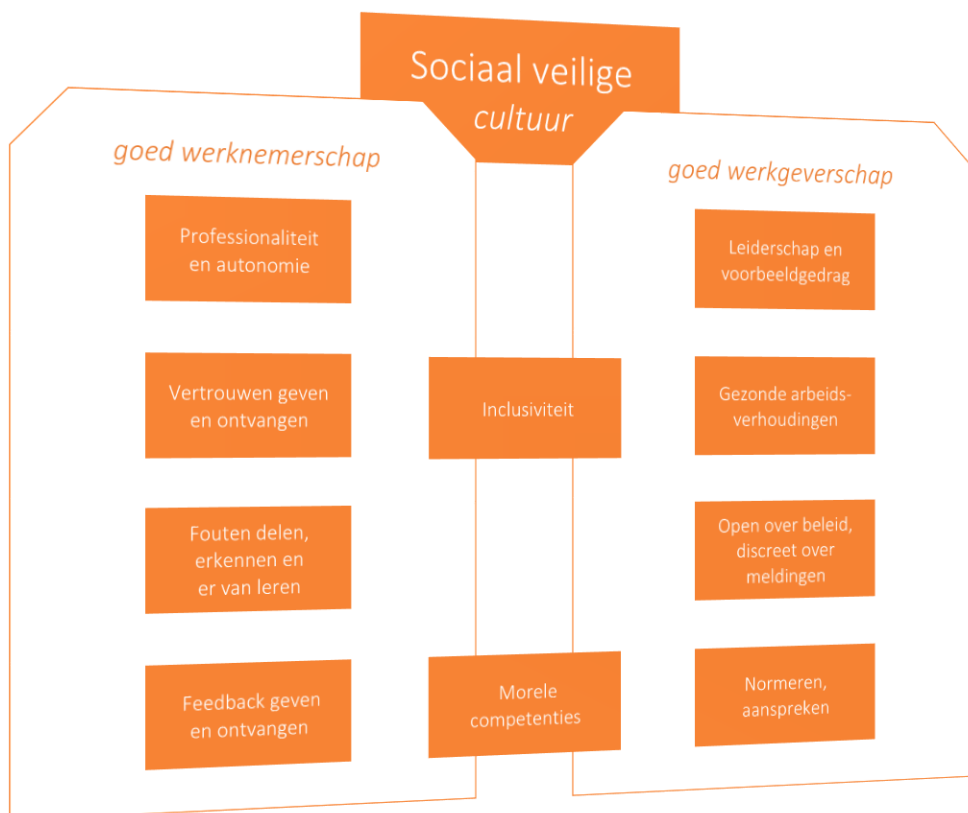
Bij het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving spelen twee aspecten een belangrijke rol. Ten eerste de organisatiecultuur, de *informele* kant van hoe er wordt samengewerkt. En ten tweede de organisatiestructuur, bestaand uit al het *formele* beleid, de actoren en afspraken die de universiteit organiseert om sociale veiligheid te bevorderen. Het één kan niet zonder het ander. Alleen werken aan cultuur en bewustwording zal nooit genoeg zijn, het is essentieel dat bepaalde structuren en randvoorwaarden aanwezig zijn.

3.1 Cultuur

Een organisatie is nooit af. Net als Inclusiviteit is Sociale veiligheid een ideaal om naar te streven, het zal nooit definitief gerealiseerd zijn. Dit betekent dat er blijvend aandacht voor nodig is. Er zijn wel cultuurelementen die behulpzaam zijn om een zo sociaal veilig mogelijke werkomgeving te creëren, zoals onderling vertrouwen, openheid en erkenning. Als een organisatie positief scoort op deze aspecten, dan zal de organisatie beter kunnen omgaan met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Door elkaar te vertrouwen en te waarderen, tijd te hebben om steun te bieden, met een gezonde werkbalans en voldoende regelruimte, kunnen risico's zoals werkstress en werkdruk worden gereduceerd en kunnen collega's er voor elkaar zijn. Als de werkcultuur zeer competitief is en er geen goede balans is tussen werk en privé, dan kan dat negatieve consequenties hebben voor de sociale veiligheid. Edmondson (2019) noemt drie voorwaarden voor een sociaal veilige organisatiecultuur:

- o openhartigheid,
- o productieve meningsverschillen,
- o en een vrije uitwisseling van ideeën.

De organisatiecultuur bepaalt in hoge mate hoe collega's met elkaar omgaan en kan veel ongewenst gedrag voorkomen. De organisatiecultuur wordt zichtbaar in de *houdingen, handelingen, overtuigingen, processen, procedures, rituelen en verhalen* waar de medewerkers en de organisatie waarde aan hechten.²⁰ Per afdeling, team of faculteit kunnen subculturen bestaan die afwijken van de brede organisatiecultuur. Om sociale veiligheid in te bedden in de organisatiecultuur, kan er onderscheid gemaakt worden tussen *goed werknemerschap* en *goed werkgeverschap*:



²⁰ Fijbes, P. (2017). *Angstcultuur: krijg grip op angst in organisaties*. Boom, Amsterdam.



Professionaliteit

De basis van goed werknemerschap is professionaliteit. Hierbij hoort het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het krijgen van voldoende professionele autonomie. Professionaliteit gaat onder andere over het goed kunnen **scheiden van gedrag en persoon**: je vertoont gelijkwaardige omgangsvormen ongeacht wie je voor je hebt. Dit betekent dat je bijvoorbeeld feedback kunt ontvangen en geven op een constructieve manier, open staat om te leren en collega's daarin te steunen, niet discrimineert of uitsluit maar collega's op dezelfde wijze behandelt. Daarnaast veronderstelt professionaliteit altijd dat je een bepaalde vaardigheid hebt, omdat je onder andere de **kennis en kunde (vakmanschap)** hebt waarmee je een vak of een taak uitvoert binnen de organisatie. Daarnaast wordt professionaliteit gekenmerkt door een bepaalde verantwoordelijkheid, deze krijg je niet alleen, maar deze **verantwoordelijkheid neem je zelf actief op je**. Niet alleen voor de uitkomst van taken/functies die je vervult, maar ook voor hoe je tot die uitkomst komt en de houding die je daarbij aanneemt. Dit betekent dat de professional de **professionele autonomie krijgt** om zelf daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan die verantwoordelijkheid. Professionaliteit kan worden beschouwd als een vorm van symbolisch kapitaal²¹ waardoor opvattingen over wat professioneel handelen is en de legitimiteit daarvan continu veranderen. Wat het betekent om 'op een professionele manier' te handelen, verandert constant en wordt steeds weer onderworpen aan allerlei vormen van (her)onderhandeling. Dat maakt professionaliteit niet alleen 'een schaars symbolisch middel, een object van een proces van toewijding en een bron van legitieme vormen van handelen en interpreteren.' Maar ook een activiteit die in strikte zin niet 'neutraal' is, professionaliteit veronderstelt macht en verantwoordelijkheid die wel degelijk iets beoogt of teweeg wil brengen. Daarom vereist professionaliteit altijd dat professionals **bewustzijn van de eigen machtspositie, wat hun handelen beoogt** en ook **wat de uitkomsten (consequenties) zijn**. NB: Er kan onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds *Professionaliteit*, wat bepaalde kennis en vaardigheden veronderstelt, en anderzijds een *Professionele werkhouding*: een attitude die wordt beschreven in hoofdstuk 1.

Vertrouwen, steun en erkenning

Voor een sociaal veilige werkomgeving is vertrouwen geven en ontvangen onontbeerlijk, omdat vertrouwen een voorwaarde is om je op je gemak te voelen als collega's onderling. Vertrouwen kunnen geven gaat ook over professionele autonomie. Door collega's vertrouwen te geven wordt hun professionaliteit erkend. Vertrouwen ontvangen gaat over geaccepteerd worden, erbij horen en gezien worden als teamlid en collega. Collega's die elkaar vertrouwen, voelen zich op hun gemak en voelen zich vrijer om zorgen, misstanden of fouten te delen. Ook blijkt uit onderzoek dat vertrouwen in het management leidt tot een groter gevoel van veiligheid.²² Werknemers die hun collega's, leidinggevenden en werkgever vertrouwen, hebben de verwachting dat ze op hen kunnen rekenen, dat er ook rekening met hen wordt gehouden, zij hun ervaringen serieus nemen en steun zullen bieden.

Werknemers werken vaak in een team en zijn in meer of mindere mate afhankelijk van het functioneren van collega's. Dat betekent dat je er ook op moet kunnen vertrouwen dat collega's zich aan gestelde afspraken en deadlines houden. Vertrouwen is de bereidheid het risico te nemen dat de ander van goede wil is en jouw verwachtingen niet beschaamt. Een cultuur van vertrouwen zorgt voor het durven vragen van hulp als het mis gaat, het nemen van risico's en het toegeven van fouten, zodat vakmanschap, innovatie en klanttevredenheid toenemen en mensen plezier hebben in hun werk. Uit de literatuur blijkt dat bovenmatig vertrouwen in gezag ook een risico in zich draagt, omdat medewerkers zelf niet meer kritisch nadenken of kritische vragen stellen.²³

Uit onderzoek blijkt dat intercollegiale steun en steun van je leidinggevende essentieel is voor een gezonde en veilige werkomgeving. In elke organisatie lopen mensen wel tegen problemen of moeilijke kwesties aan (of dat nu thuis is of op werk) en steun van collega's helpt om dit weer op te lossen. Als het gaat om ongewenst gedrag, dan draagt het kunnen delen van wat er gebeurd is, bij aan het normeren (hoe verkeerd was dit gedrag?) en adresseren (hoe ga ik hier mee om?) van gedrag. Medewerkers die steun ervaren zullen ook eerder een melding doen. Erkenning houdt in dat medewerkers gezien worden voor wie ze zijn, dat herkend wordt wat zij bijdragen, en wat zij nodig hebben. Mensen die worden erkend voor hun bijdrage aan het werk, voelen zich meer gewaardeerd. Omgekeerd kan het niet erkennen van mensen (dehumaniseren) leiden tot intimidatie en pestgedrag²⁴ en leiden tot minder motivatie, minder betrokkenheid en minder inzet. Leidinggevenden die signalen op de werkvloer snel oppakken, met aandacht voor ieders behoeften, dragen bij aan een sociaal veilige werkcultuur.

²¹ Noordegraaf, M., & Schinkel, W. (2011). Professionalism as symbolic capital. *Comparative Sociology*, 10(1), 67-96. link

²² Chughtai & Buckley, *Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement*, 2013

²³ Edmonson: 102

²⁴ Wright, Hierarchies and bullying, 2020: tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19186444.2020.1768790?journalCode=rncr20



Fouten delen en ervan leren

De kern van een sociaal veilige werkomgeving is dat je je vrij voelt om je te uiten over organisatiekwesties of persoonlijke kwesties, zoals het delen van een (afwijkende) mening, het stellen van een vraag of het geven van een (kritische) inhoudelijke bijdrage. Als deze sociale veiligheid niet wordt ervaren, houden mensen zich vaker stil of passen zij hun boodschap aan. Hoe er gereageerd wordt op mensen die hun ideeën, meningen en ervaringen delen bepaalt in grote mate hoe een sociaal veilige omgeving vorm krijgt. Waardering uiten voor wat gedeeld wordt is belangrijk om deze openheid te stimuleren. Datzelfde geldt voor hoe er wordt omgegaan met fouten. In elke organisatie worden fouten gemaakt. Het voorkomen van fouten is goed, maar uiteindelijk bepaalt de wijze waarop een organisatie omgaat met fouten ook of ervan geleerd wordt. Dit vereist in ieder geval dat directie, leidinggevend en medewerkers open zijn over een fout, of dat nu bij zichzelf of bij een ander is, en daar constructief mee omgaan. Mensen in een organisatie leren het meest als er openlijk over fouten wordt gesproken en ervaren ook meer sociale veiligheid in een organisatie waar openlijk over fouten kan worden gesproken.

Feedback en tegenspraak

Mensen zijn veiliger in organisaties waar collega's vrijuit spreken en waar ongewenst gedrag bespreekbaar wordt gemaakt. Het kan lastig zijn om ongewenst gedrag te bespreken, bijvoorbeeld door angst voor de gevolgen, maar ook door een gebrek aan kennis en reflectie op het onderwerp. Organisaties die medewerkers actief stimuleren om sociale veiligheid te bespreken dragen bij aan een veiliger werkklimaat. Ze normaliseren het gesprek, waardoor de drempel om ongewenst gedrag bij elkaar of bij een leidinggevende aan te geven kleiner wordt, en bieden teams de kans om samen vast te stellen, herbevestigen of herzien wat gewenst en ongewenst gedrag precies is. In de praktijk betekent dit dat medewerkers niet bang zouden moeten zijn om feedback te geven. Angst staat het leervermogen van medewerkers en de organisatie als geheel in de weg. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat wat zij zeggen of doen, ook serieus genomen wordt. Feedback biedt een moment om van te leren, beter op elkaar afgestemd te worden en te herbevestigen dat je ertoe doet, erbij hoort en samen het werk moet zien te klaren. Als ideeën of opmerkingen niet gehoord worden, dan zullen medewerkers minder geneigd zijn van zich te laten horen. Hiërarchie moet daarbij geen belemmerende factor zijn, maar dat is het in de praktijk helaas vaak wel. In de ideale situatie vindt constructieve feedback plaats ongeacht welke hiërarchische positie iemand bekleedt.²⁵

Tegenspraak zonder te hoeven vrezen voor repercussies is een essentieel onderdeel van alle lerende organisaties. Door tegenspraak wordt de kennis die beschikbaar is binnen het team breder gedeeld, bevraagd en besproken. Collega's trekken bijvoorbeeld eerder aan de bel, en durven vragen te stellen en knelpunten aan te geven. Door tegenspraak te ontvangen, krijgen leidinggevend en een beter beeld van wat er echt speelt in organisaties. Dit is ook een belangrijke voorwaarde voor het kunnen bespreken en melden van ongewenst gedrag. Als dit fout gaat worden melders vaak weggezet als degene die het probleem creëren door een melding doen.²⁶ Het is belangrijk dat organisaties tegenspraak actief organiseren: 'Mijn deur staat altijd open' is niet voldoende om drempels weg te nemen en veilige tegenspraak te bieden. Actief vragen om- én organiseren van tegenspraak vraagt tijd en inzet, juist van leidinggevend en anderen met een machtspositie.

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusie vormen een belangrijk onderdeel van een sociaal veilige werkomgeving. Een werkomgeving waar collega's elkaar helpen en waar diversiteit en inclusie de norm zijn, zal beter kunnen omgaan met ongewenst gedrag. Medewerkers die afwijken van de meerderheid, lopen meer risico slachtoffer te worden van ongewenst gedrag.²⁷ Verschillen op basis van etniciteit, leeftijd en gender spelen hier onder andere een rol. In een inclusieve organisatie heeft iedereen het gevoel erbij te horen.²⁸ Edmondson beschrijft dat de mate van sociale veiligheid bepaalt of diverse teams beter presteren dan niet-diverse teams, het een is afhankelijk van het ander.²⁹

²⁵ Taskforce Sociale Veiligheid (2021). P. 22

²⁶ Young Academy Groningen, Harassment at the University of Groningen, 2021

²⁷ Naezer, M.M., van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. (2019). Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects & solutions. www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia p. 48

²⁸ Edmondson, A. (2019). P. 215

²⁹ Edmondson, A. (2019). P. 66



Leiderschap en morele competenties

Uit onderzoek blijkt dat leidinggevend en bestuurders een bepalende rol hebben in het creëren van een sociaal veilig werkklimaat.³⁰ Leidinggevend zijn een van de sleutelactoren die een verandering van de organisatiecultuur kunnen inzetten en beïnvloeden. Zij kunnen een omgeving creëren en aanmoedigen waarin medewerkers zowel vrijuit kunnen spreken, hun innovatieve ideeën en zorgen kunnen delen als kritische vragen kunnen stellen. Leidinggevend hebben vaak zicht op wat er gebeurt in het team en vormen vaak het eerste aanspreekpunt. Dit betekent dat het van groot belang is dat leidinggevend:

- o geïnformeerd zijn over de **gewenste manier van samenwerken** en dit voordoen binnen het team
- o **sensitief zijn voor signalen** die duiden op ongewenst gedrag, ook als zij dit niet zelf ervoeren³¹
- o getraind moeten zijn in het omgaan met **ongewenst gedrag** en collega's daar op aanspreken
- o weten wat de formele grenzen zijn en **grensoverschrijdend gedrag** direct aanpakken met HRM

Dit ontstaat niet vanzelf maar vraagt tijd, training en een planmatige aanpak. Bestuur en leidinggevend kunnen de cultuur van openhartigheid en luisteren stimuleren door nieuwe kaders op te stellen, waarin openheid en gelijkwaardigheid centraal staat.³² Daarnaast dienen leidinggevend kritisch te kijken naar de hiërarchische structuren in de organisatie en ervoor te zorgen dat belemmerende factoren worden weggenomen, die ervoor zorgen dat medewerkers niet van zich laten horen als zij een situatie als onveilig ervaren. Voorbeelden van belemmerende factoren staan onder andere in het SoFoKleS-rapport 'Hoe (niet) te klagen: naar een inclusief begrip van sociale veiligheid' van onderzoeker Zakia Essanhaji.

Ethisch leiderschap beïnvloedt in positieve zin een sociaal veilig werkklimaat. Uit de literatuur blijkt dat een verschil kan worden gemaakt tussen een *integere leider* en een *ethische leider*^{33,34}. Een integere leider is zich bewust van eigen gedragingen en handelingen en streeft integer gedrag na. Deze leider kan worden gezien als een 'moreel persoon' en gedraagt zich conform de waarden en normen van de organisatie waarin deze werkt. Een ethische leider, ook wel 'moreel manager' genoemd, zet zich hiernaast ook nog proactief in voor het bevorderen van integriteit in de organisatie. Deze pro-activiteit bestaat uit onder andere uit zichtbaar voorbeeldgedrag, het regelmatig en expliciet uitspreken over de organisatorische waarden en normen, het zichtbaar en consequent handhaven bij schendingen hiervan, het belonen van zowel gewenst gedrag als meldingen van ongewenst gedrag.

Gezonde arbeidsverhoudingen

Uit onderzoek blijkt dat werkdruk de sociale veiligheid op werk kan verminderen. Door een consequente hoge werkdruk raken mensen emotioneel uitgeput en maken ze sneller fouten, ook in de omgang met anderen.³⁵ Ook maakt een langdurig hoge werkintensiteit en een slechte werkbalans het moeilijker om grenzen aan te geven. Collega's die in een kwetsbare positie zitten, zoals junior collega's of collega's uit gemarginaliseerde groepen, worden hier het hardst door geraakt. Tijdelijke contracten en andere vormen van onzekerheid spelen hier ook een rol. Met een gezonde werkintensiteit en ruimte voor maatwerk, is er tijd om de randvoorwaarden voor gewenst gedrag te scheppen en te investeren in relaties met collega's en hen zorg en steun te bieden als het mis gaat. Als werk emotioneel veeleisend is, bijvoorbeeld doordat collega's vaak in emotioneel moeilijke situaties terecht komen, dan heeft dat een negatieve invloed op de sociale veiligheid. Het kan tot (emotionele) uitputting leiden en het kan de grenzen van een professionele werkrelatie vervagen. Een zeer competitieve werkcultuur kan de onderlinge solidariteit en steun ook ondermijnen³⁶ en zelfs ongewenst gedrag belonen.³⁷ Juist in zeer competitieve werkomgevingen komt sociale onveiligheid vaker voor terwijl de norm om het niet te melden vaker aanwezig is. Een gezonde balans tussen werk en privé draagt daarentegen juist bij aan regelmogelijkheden en buffers om sociale onveiligheid te voorkomen én te adresseren.

³⁰ Edmondson, A.C. (2020). *De onbevreesde organisatie*. Business Bibliotheek.

³¹ Trevino, L.K., Hartman, L.P. en M. Brown (2000). Moral Person and Moral Manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. Vol 42, no 4. California Management Review

³² Edmondson, A. (2019). P. 169-198

³³ Heres (2016), pagina 15

³⁴ Trevino, L.K., Hartman, L.P. en M. Brown (2000). Moral Person and Moral Manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. Vol 42, no 4. California Management Review

³⁵ Estry-Behar et al., 2008

³⁶ Becker et al, 2021, Neoliberalism can reduce well-being by promoting a sense of social disconnection, competition, and loneliness

³⁷ Wright, Hierarchies and bullying, 2020 www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19186444.2020.1768790



Open over beleid, discreet over meldingen

Als er onduidelijkheid bestaat over hoe de organisatie om gaat met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag, dan neemt de meldbereidheid af. Ook ontnemt de organisatie zichzelf de kans om het beleid te toetsen aan de ervaring en kennis van medewerkers. Beleid rond preventie, handhaving en afhandeling van ongewenst gedrag zou zo open en vindbaar mogelijk moeten zijn voor medewerkers, opdat zij precies weten of kunnen achterhalen:

- o Welk beleid gevoerd wordt om de sociale veiligheid te bevorderen
- o Wat de organisatie precies verstaat onder ongewenst en grensoverschrijdend gedrag
- o Hoe er met meldingen wordt omgegaan en wie informatie over een melding te zien krijgt
- o Wat de waarborgen zijn ten aanzien van anonimiteit, bewaartermijnen en hoor-wederhoor
- o Welke stappen, termijnen, vormen van verslaglegging en actoren betrokken zijn bij een melding

Als er geen discretie wordt ervaren, houden mensen zich vaak stil of passen zij hun boodschap aan. Zo worden mensen die ongewenst gedrag zouden willen aankaarten soms het zwijgen opgelegd door de angst dat er niet discreet met meldingen wordt omgegaan. Discretie ten aanzien van gevoelige of persoonlijke informatie is essentieel voor een sociaal veilige werkcultuur. Juist als leidinggevende is het van belang om discreet te zijn, dit is ten alle tijden van belang, niet alleen als het gaat om ongewenst gedrag of persoonlijke informatie. Veel te vaak worden melders opnieuw slachtoffer door het doen van een melding, omdat zij niet serieus worden genomen, meldingen onprofessioneel wordt afgehandeld of omdat er niet discreet met de informatie wordt omgegaan.

Organisaties waarin medewerkers gewend zijn om elkaar aan te spreken en aangesproken te worden op gedrag zijn sociaal veiliger. Werknemers die zich veilig genoeg voelen om een collega te wijzen op ongewenst gedrag kunnen, als de collega goed reageert, hun omgeving veiliger maken op een manier die de relatie herstelt en verbetert. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat ongewenst gedrag vaak een verhouding creëert waarin mensen niet veilig zijn en zich niet veilig voelen om zich uit te spreken. Zeker als er een afhankelijkheidsrelatie bestaat. Als het gaat om grensoverschrijdend gedrag, dan is aanspreken niet voldoende, daar dient altijd melding van gemaakt te worden bij een intern meldpunt zoals de leidinggevende, HR of vertrouwenspersoon. Het doen van een melding is al een hele stap en wordt zelden lichtzinnig genomen. Daarom dient elke melding serieus beoordeeld te worden. Tegelijkertijd kan niet van iemand verwacht worden dat er een melding wordt gedaan.

3.2 Structuur

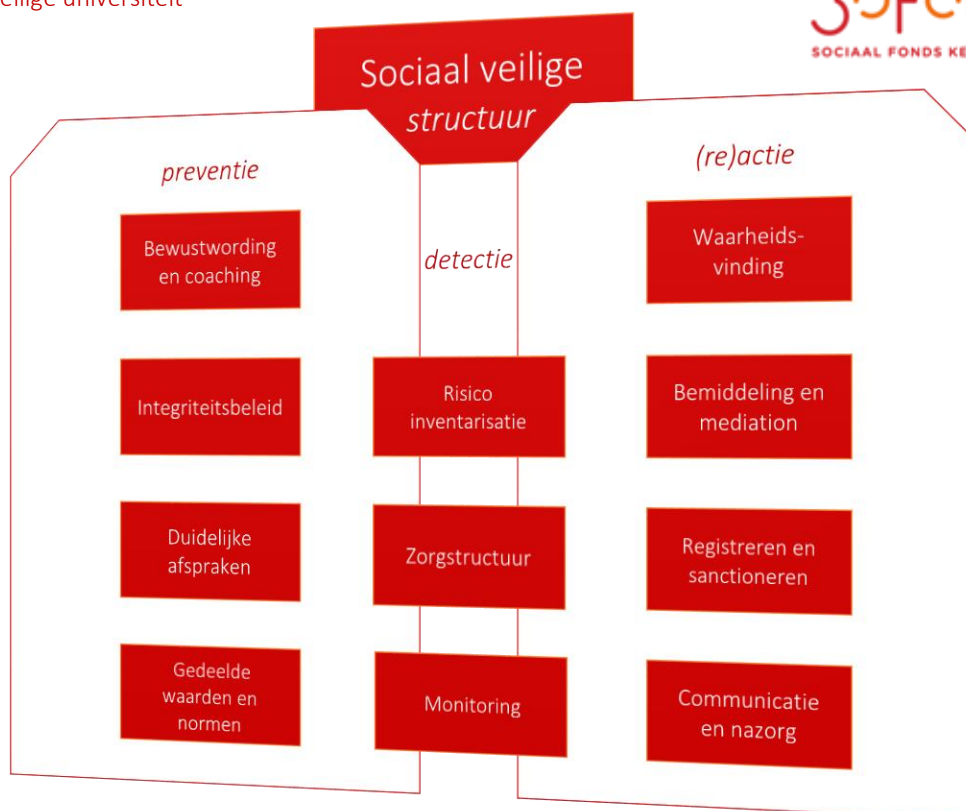
De sociale veiligheids*structuur* bestaat uit al het formele beleid dat door de organisatie wordt ingezet om een sociaal veilige werkomgeving te bieden. De sociale veiligheidsstructuur kan worden opgedeeld in 3 beleidslijnen: Preventie, Detectie en Reactie.

Preventie van sociale onveiligheid wordt voor een belangrijk deel gerealiseerd door een sociaal veilige werkcultuur zoals hierboven beschreven. Toch is het essentieel dat universiteiten ook een sociale veiligheids*structuur* organiseren door middel van formeel beleid en voorzieningen. Onder andere door middel van Bewustwording en coaching, Integriteitsbeleid, Duidelijke afspraken, en Gedeelde waarden en normen die formeel zijn vastgelegd.

Detectie van sociale onveiligheid vraagt om het proactief inventariseren van Risico's, het in positie brengen van de Zorgstructuur en het Monitoren van wat medewerkers in de praktijk ervaren. Detectie verbindt de actoren en het beleid die in preventieve en reactieve zin zijn opgezet met wat er daadwerkelijk in de organisatie gebeurt.

(Re)actie gaat over al het formele beleid dat wordt ingezet als zich daadwerkelijk een melding of mogelijk sociaal onveilige situatie voordoet. De reactie bepaalt voor een belangrijk deel de ervaring, geloofwaardigheid en het vertrouwen in de sociale veiligheidsstructuur. Ook als er geen meldingen worden gedaan, vraagt bijvoorbeeld een opvallend hoge uitstroom of ziekteverzuim ook actie van de werkgever, door zich proactief op de hoogte te stellen en verantwoordelijkheid te nemen voor wat er zich binnen de organisatie afspeelt.

Bestuur en leidinggevendenden hebben grote invloed op hoe de organisatie omgaat met sociaal onveilige situaties. De structuren die hiervoor zijn opgesteld, van gedragscodes en klachtenregelingen tot onderzoek en nazorg, vallen of staan met hoe de organisatie omgaat met deze structuren. Daarom is het creëren van een *cultuur* waarin deze structuren tot hun recht komen net zo belangrijk als de *structuren* zelf. Als er na een melding en een onderzoek uiteindelijk niets veranderd en geleerd wordt van de onveilige situatie, waarom zou een medewerker zich melden? Verantwoording over wat de organisatie en het bestuur heeft gedaan, draagt bij aan draagvlak en vertrouwen, wat de sociale veiligheid en de effectiviteit van het sociale veiligheidsbeleid ten goede komt.



1) Preventie

Actief beleid om sociale veiligheid te waarborgen is wettelijk verplicht. Er worden hoge eisen gesteld aan de inspanningen van de werkgever om wangedrag te voorkomen. Als dat niet gebeurt, dan heeft de werkgever minder mogelijkheden om zelf op te treden. Maar uit jurisprudentie blijkt dat de rechter dan ook minder streng kan oordelen: als een werkgever niet duidelijke grenzen heeft gesteld en een duidelijke waarschuwing heeft afgegeven bij het overschrijden van deze grenzen, dan zal de rechter veel coulanter oordelen. Uit het rapport 'Over de Grens' van de Raad voor Cultuur³⁸ blijkt dat preventie een van de belangrijkste aanpakken is bij het adresseren van ongewenst gedrag. Onderwerpen als sociale veiligheid en integriteit dienen duurzaam en samenhangend georganiseerd en geborgd te worden. Belangrijk is hierbij dat duidelijk is wie het beleid coördineert, welke actoren hierbij betrokken zijn en wat de rol van het management is. Het is belangrijk dat het management een duidelijke visie toont op de gewenste cultuur en bijbehorende structuur binnen de organisatie en deze constant en consistent uitdraagt, in woord en in daad met voorbeeldgedrag.

Bewustwording en coaching

Een belangrijke pijler van preventie is bewustwording. Onderdeel van bewustwording over sociale veiligheid is het kenbaar maken van wat gewenst en ongewenst gedrag concreet is. Bijvoorbeeld door het gesprek over sociale veiligheid te stimuleren. De universitaire sector werkt actief aan bewustwording met bijvoorbeeld het theaterstuk *The Learning Curve*, inclusief discussieprogramma na afloop. Door dat het Acteursgenootschap invoelbaar weet te maken wat ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag met iemand doet, hoe subtiel dit kan plaatsvinden maar ook helaas hoe herkenbaar het is, kan binnen een uur heel veel (impliciete) kennis over ongewenst gedrag worden gedeeld. Het biedt zicht op mogelijkheden om ongewenst gedrag te voorkomen of te adresseren als het zich voordoet. Dit maakt de gesprekken die na afloop plaatsvinden zo belangrijk. Ook voor leidinggevenden is het erg waardevol om het theaterstuk te zien. Daarnaast is het waardevol om met andere leidinggevenden intercollegiaal of professioneel gecoacht te worden. Intervisie is ook een waardevolle bron van bewustwording.

Machtsverhoudingen bieden een grond voor (seksuele) intimidatie en pestgedrag.³⁹ Hoe groter de afhankelijkheid is, hoe groter de kans op machtsmisbruik en hoe lastiger het is om ongewenst gedrag te melden. Dit geldt voor machtsverhoudingen tussen leidinggevende en medewerkers, maar ook voor andere hiërarchieën die er op het

³⁸ Raad voor Cultuur (2022). *Over de Grens*. www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2022/06/21/over-de-grens

³⁹ Wright, Hierarchies and bullying, 2020 [tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19186444.2020.1768790?journalCode=rncr20](https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1768790)



werk ontstaan, zoals bijvoorbeeld de machtsverhouding tussen mensen die informatie of een netwerk hebben en zij die dat niet hebben, zij die Nederlands spreken en mensen die de taal niet of minder machtig zijn. Maar ook bijvoorbeeld tussen medewerkers met of zonder een vast contract. In een vlakke organisatie, of een organisatie waarin werknemers minder afhankelijk zijn van één persoon, hebben zij meer mogelijkheden om ongewenst gedrag (succesvol) aan te kaarten. Als leidinggevend zijn zich bewust van hun machtspositie en erkennen dat het van invloed kan zijn op de wijze waarop collega's hen benaderen, dan kunnen zij daar rekening mee houden. Bijvoorbeeld door na te vragen: 'Hoe heb je mijn aanpak en woorden ervaren? Heb je feedback of tips voor mij?'

Integriteitsbeleid

Een belangrijk onderdeel van integriteitsbeleid is een Gedragscode (on)gewenste omgangsvormen. Met een gedragscode worden duidelijke afspraken geformaliseerd en staan een aantal gedeelde waarden en normen expliciet benoemd. De directie draagt daarmee uit dat ze het voorkómen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen zeer serieus neemt en dat grensoverschrijdend gedrag op geen enkele manier getolereerd wordt.

- o Een gedragscode zorgt voor helderheid door gewenst en ongewenst gedrag te beschrijven
- o Een gedragscode ondersteunt een professionele houding van werknemers, omdat duidelijk beschreven is wat de organisatie van iedere werknemer verwacht.
- o Een gedragscode geeft houvast om collega's aan te spreken op overtreding van gedragsregels.
- o Met een gedragscode laat de werkgever zien actief beleid te voeren tegen ongewenst gedrag.

Duidelijke afspraken

Een universiteit kan afspraken maken over gewenst gedrag (positieve benadering) of ongewenst gedrag (negatieve benadering) maar ideaal is een combinatie van beide. Met name als het gaat om grensoverschrijdend gedrag, zoals agressie, geweld, discriminatie en pesten, is het essentieel dat dit gedrag expliciet benoemd wordt. Door afspraken in de gedragscode te zetten, worden zij bekend en van toepassing op iedereen. Ook staat vaak in een gedragscode beschreven wat werknemers kunnen doen, wanneer ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen. Dit draagt ook bij aan het principe van *rechtszekerheid*, iedereen weet van te voren wat niet door de beugel kan.

Een klachtenprocedure is een belangrijk onderdeel van het beleid. Het formeel vaststellen van de wijze waarop klachten worden afgehandeld, steunt de gelijke behandeling van medewerkers en maakt het mogelijk de afhandeling van klachten beter te stroomlijnen. Het komt vaak voor dat melders van ongewenst gedrag zich door de afhandeling van een melding opnieuw slachtoffer voelen, bijvoorbeeld omdat er onprofessioneel met een melding wordt omgegaan, het verhaal meerdere keren opnieuw gedeeld moet worden of dat er onduidelijkheid is over de status van de melding. Door de klachtenprocedure goed vindbaar te maken, te evalueren en te herzien als er verbeterpunten worden geconstateerd, kan het beleid zich verder ontwikkelen en leren van de praktijk.

2) Detectie

Detectie bestaat uit drie elementen: Risico-inventarisatie, Zorgstructuur, en Monitoring. Deze drie overlappen bewust met Preventie en Re(actie) omdat deze elementen zowel in preventieve en reactieve zin van belang zijn.

Risico-inventarisatie en monitoring

Er zijn verschillende manieren waarop universiteiten kunnen werken aan het inventariseren van sociale veiligheid op de werkvloer. Middels het jaarlijkse Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO) of de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) waarin ook aandacht is voor Psychosociale Arbeidsbelasting, kan een beeld worden gevormd van de stand van zaken binnen de universiteit. Daarnaast hebben veel actoren binnen de zorgstructuur al veel kennis van wat zich afspeelt, zoals Vertrouwenspersonen, Ombudsfunctionarissen, HR-adviseurs en Bedrijfsarts.

Zorgstructuur

Universiteiten hebben ieder hun eigen zorgstructuur ingericht, die bestaat uit verschillende actoren. Zij volgen daarin in ieder geval de code Goed Bestuur⁴⁰ van UNL. In deze code is opgenomen dat universiteit zorgt voor "een veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooiën en professioneel kunnen ontwikkelen." Het is aan universiteiten zelf hoe zij deze veilige en inclusieve omgeving creëren, maar voor het melden van misstanden is een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling (voor zorgen over integriteitsschendingen), een

⁴⁰ Code Goed Bestuur Universiteiten, UNL 2019: https://www.vsnu.nl/nl_NL/nieuwsbericht/nieuwsbericht/548-samenwerkende-universiteiten-stellen-nieuwe-code-goed-bestuur-vast.html



Vertrouwenspersoon en een Ombudsfunctionaris verplicht. De Inspectie SZW heeft in 2021 gerapporteerd dat de (in)formele klachtenstructuur bij universiteiten op orde is, maar dat de opvolging van acties en vooral de nazorg van slachtoffers van discriminatie en seksuele intimidatie verbeterd kan worden.⁴¹ Ook bij de Universiteit Utrecht is in 2021 onderzoek gedaan naar de klachtenregeling, waarna geconcludeerd werd dat er ruimte is voor verbeteringen. Zo wordt aangeraden om een externe voorzitter van de Commissie Ongewenst Gedrag aan te stellen, leden via een transparante procedure te benoemen en de bevoegdheid dat de commissie ook aanvullend onderzoek kan doen voor betere waarheidsvinding.⁴² “Verbeteringen aan de zogenaamde ‘zachte kant’ zoals preventie, organisatiecultuur, nazorg en de relatie hiervan met de harde kant vergen nog meer aandacht.”⁴³

3) Reactie

Alleen preventie en detectie van ongewenst gedrag is onvoldoende. Als zich daadwerkelijk een melding voordoet of een mogelijk sociaal onveilige situatie uit een inventarisatie blijkt, dan bepaalt de reactie voor een belangrijk deel de ervaring, geloofwaardigheid en het vertrouwen in de sociale veiligheidsstructuur. Juist als er grote verschillen bestaan binnen een organisatie, is de gelijke behandeling van alle incidenten essentieel. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de wijze waarop met meldingen wordt omgegaan: Hoe wordt een melding afgehandeld? Welke acties worden ondernomen om meer informatie op te halen? Welke acties worden ondernomen om meer veiligheid te creëren en te voorkomen dat ongewenste situaties zich in de toekomst minder voor komen? Hoe wordt degene behandeld die zich onveilig voelt, en hoe wordt er omgegaan met personen die onveilige situaties veroorzaken? Een aantal aspecten die daarbij essentieel zijn:

- Gelijke behandeling
- Heldere informatievoorziening: minimale onduidelijkheid over de status en voortgang

Waarheidsvinding

Voor alle betrokkenen is vertrouwen in de aanpak en afhandeling essentieel. Als de protocollen perfect worden gevolgd maar de betrokkenen hebben geen vertrouwen in de afhandeling van een incident, dan wordt het draagvlak van de uitkomst ondermijnd. De werkgever heeft een zorgplicht voor zowel de melder als de persoon over wie de melding gaat. Dit betekent dat er zorg wordt gedragen voor hoor-en-wederhoor en dat bijvoorbeeld de Ombudsfunctionaris onderzoek kan doen. In de praktijk blijkt het discreet navragen van omstandigheden en feiten soms lastig, omdat het vaak tot ongerustheid en ongefundeerde verhalen kan leiden. Zeker als het gaat om iemand die een melding doet over een leidinggevende. Hoe langer de afhandeling van een melding duurt, hoe meer ongerustheid en onduidelijkheid er kan ontstaan. Tegelijkertijd mag zorgvuldigheid niet leiden onder de snelheid.

Uit de literatuur komt het begrip DARVO naar voren: *denying, attacking, and reversing the role of the victim and offender*. Dit is een veel voorkomende reactie als iemand geconfronteerd wordt met een melding over ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. De persoon over wie de melding wordt gedaan, kan zich door de melding bedreigd en verrast voelen, kan daar boos over worden, ontkennen dat zich iets heeft voorgedaan en zichzelf als slachtoffer presenteren. Hierop kan besloten worden om een tegen-melding te doen, waardoor beide betrokkenen zich als melder van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag presenteren. Dat wordt extra problematisch als deze personen samenwerken of zelfs in een gezagsrelatie staan. Daar wat het gaat over feitelijkheden is het van belang dat er snel en precies wordt achterhaald wat de feiten zijn en dat deze feiten waar mogelijk worden gecontroleerd: Is de gedragscode overtreden, gaat het om ongewenst gedrag of is er ook sprake van grensoverschrijdend gedrag?

Bemiddeling en mediation

Binnen een organisatie zijn er verschillende manieren waarop kan worden omgegaan met een melding. Een melder kan allereerst hulp krijgen door te praten met een leidinggevende, een vertrouwenspersoon, HR-adviseur, bedrijfsarts of een andere professional die bijdraagt aan een veilig werkklimaat. Een informeel traject kan soms (juridische) escalatie voorkomen. Mediation en bemiddeling biedt de grootste kans op een goede afhandeling en werkbare situatie. Het investeren in goede mediation kan uitermate lonend zijn. Echter, ook binnen mediation blijft er sprake van een machtsverhouding als deze machtsverhouding buiten de mediation ook bestaat. Als deze optie niet tot een gewenste uitkomst leidt of als een melder er geen vertrouwen in heeft dat het informele traject

⁴¹ Rapportage WO in actie, Inspectie SZW (2021).

⁴² Afhandeling klachten van UU-studenten en medewerkers over ongewenst gedrag moet onafhankelijker en transparanter, Bronkhorst, X. (24 maart 2021). <https://www.dub.uu.nl/nl/nieuws/onderzoek-afhandeling-klachten-over-ongewenst-gedrag-moet-onafhankelijker-en-transparanter>, geraadpleegd op 6 augustus 2021.

⁴³ UvA Taskforce, p. 25



Een sociaal veilige universiteit

met mediation zinvol is of zal zijn, dan zou er ook altijd de mogelijkheid moeten zijn om (direct) een formele melding of klacht in te dienen. Het formeel indienen van een klacht over ongewenste omgangsvormen is soms de enige weg die mogelijk is. Als het gaat om grensoverschrijdend gedrag zoals seksuele intimidatie, discriminatie en geweld dan is altijd een *formele* melding, registratie en behandeling geboden, anders kan de organisatie er niet goed van leren en bestaat de kans dat het zich in de toekomst herhaalt. Als het gaat om strafbaar gedrag, dan is de werkgever moreel verplicht er aangifte van te doen, of de werkgever hier formeel of informeel kennis van heeft kunnen nemen maakt niet uit.

Registreren en sanctioneren

In alle gevallen is het van belang dat meldingen goed geregistreerd worden, ook als er geen sanctie volgt. Als het gaat om grensoverschrijdend gedrag zoals seksuele intimidatie, discriminatie en geweld, dan is het geven van een sanctie altijd een logische stap. Omdat het totaal ontoelaatbaar is en iedereen weet of zou moeten weten dat dit soort gedrag ontoelaatbaar is. Voor universiteiten is het van belang om de gelijkwaardigheid, die de basis vormt van een open en lerende organisatie, zichtbaar te maken in de afhandeling van meldingen en eventuele sanctionering die daarop volgt. Het is vaak makkelijker om een melder elders een plek te geven, dan de context die tot een melding leidde te veranderen. Toch bestaat de enige duurzame en sociaal veilige aanpak uit het adresseren van de context en de personen die aanleiding geven tot een melding. Door daar leiderschap in te tonen en open te zijn over wat er mis ging binnen de organisatie, kan op langere termijn de reputatie juist beter worden.

Communicatie en nazorg

Reputatie- en imago management richt zich vaak op het inperken van informatie-deling, door er geen (onnodige) ruchtbaarheid aan te geven en eventueel zelfs melders of beklagden een vaststellingsovereenkomst aan te bieden waarin zij toezeggen niet meer over het incident te spreken.⁴⁴ Dit leidt tot een zwijgcultuur, waarbij gedaan wordt alsof er niets is gebeurd.⁴⁵ In de literatuur wordt dat ook wel een *conspiracy of silence* genoemd: het om uiteenlopende redenen stilhouden van misstanden. Dit verdraagt zich moeilijk met de behoefte om van incidenten te leren, het vertrouwen van medewerkers en studenten weer terug te winnen en de structurele oorzaken van sociale onveiligheid aan te pakken. Een incident-gerichte aanpak staat vaak een duurzame oplossing in de weg.

Achter incidenten schuilen vaak structurele problemen. Om de sociale veiligheid daadwerkelijk duurzaam te verbeteren is het essentieel om bij individuele meldingen ook te zoeken naar achterliggende patronen of structuren die een rol hebben gespeeld. Dat kan gaan om een bepaalde werkcultuur waarin tegenspraak niet mogelijk is, een hoge mate van onduidelijkheid of afhankelijkheid op de werkvloer, maar ook om werkdruk, stress of een continue doorstroom van tijdelijke medewerkers. Een Ombudsfunctionaris zou hier de aangewezen actor voor kunnen zijn.

(Na)zorg is een essentieel aspect bij het afhandelen van een incident. De universiteit kan via nazorggesprekken leren van incidenten. Wat ging er mis? Wat kunnen we ervan leren? Hoe kan dat in de toekomst voorkomen worden? Het inzetten van (na)zorg laat zien dat een organisatie een melding waardeert en serieus neemt, dat bevordert een open cultuur. Daarnaast is het essentieel dat er extra aandacht is voor een melder na afloop van een procedure: hoe is het de melder vergaan, is er nog aanvullende aandacht of ondersteuning nodig? Vaak heeft een melder langere tijd last van een onveilige situatie, de consequenties rechtvaardigen extra aandacht en steun. Het evalueren van de procedures aan de hand van de ervaring en het perspectief van de melders, is een krachtige manier om het beleid rondom sociale veiligheid en het proces rondom het melden te verbeteren.

⁴⁴ Naezer, M.M., van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. (2019). Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects & solutions. www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia

⁴⁵ Nota melden en klagen ongewenst gedrag Universiteit Utrecht. link, geraadpleegd op 12 juli 2021.



4 Aanbevelingen

Sociale veiligheid is een opgave voor elke organisatie waar mensen samen werken en een belangrijke randvoorwaarden voor elke werkplek. Maar juist binnen de universiteit is een sociaal veilige werkomgeving essentieel, omdat er zonder sociale veiligheid niet aan goed onderwijs en goed onderzoek kan worden gewerkt. Het beïnvloedt de essentie van wat een universiteit vermag, omdat het primaire proces door sociale onveiligheid direct wordt gecompromitteerd: het beïnvloedt de kwaliteit van kennisoverdracht en waarheidsvinding. Als studenten of docenten zich niet veilig voelen, dan schaadt dat de kwaliteit van het onderwijs. Als onderzoekers zich onveilig voelen, dan zullen zij minder snel aan de bel trekken als zij het niet eens zijn met een onderzoeks-aanpak of uitkomst, ook zullen zij minder snel aangeven dat zij iets niet goed begrijpen. Dat maakt sociale veiligheid voor onderwijsinstellingen en met name universiteiten een extra pertinent thema, dat blijvend de aandacht vraagt.

Recent onderzoek laat zien dat medewerkers en studenten zich niet altijd veilig voelen binnen de universiteit en dat hier structurele oorzaken aan ten grondslag liggen.⁴⁶ De meest genoemde oorzaken van sociale onveiligheid zijn een voedingsbodem met ongelijke machtsrelaties en een competitieve werkcultuur, onvoldoende ontwikkeld leiderschap en gebrekkige diversiteit en inclusie.⁴⁷

Voedingsbodem

In sterk hiërarchische organisaties kunnen medewerkers het gevoel hebben dat ze hun mening niet kunnen uiten.⁴⁸ In combinatie met de ongelijke machtsrelaties die in een hiërarchische omgeving ontstaan, tolereren medewerkers soms grensoverschrijdend gedrag omdat het tegenspreken van negatieve invloed kan zijn op hun carrière. De afhankelijk die zo ontstaat wordt nog eens versterkt door de afhankelijkheid die voortkomt uit een werkomgeving die getekend wordt door tijdelijke contracten en bezuinigingen. Als er ook sprake is van een zeer competitieve werkcultuur, die de werkdruk verhoogt en ongewenst gedrag in de hand speelt, zoals het opzetten van collega's tegenover elkaar of het saboteren van academische prestaties, dan is dat een voedingsbodem voor sociale onveiligheid.⁴⁹

Leiderschap

In een enquête van de FNV en VAWO gaven universiteitsmedewerkers aan dat een sociaal onveilige werkomgeving vooral wordt veroorzaakt door slecht ontwikkeld leiderschap.⁵⁰ Leiders hebben een grote invloed op hoe er binnen een organisatie wordt omgegaan met hiërarchische structuren, werkdruk en de competitieve werkcultuur. Daarnaast worden leidinggevendenden veelal geselecteerd op hun academische prestaties en niet om hun leidinggevende kwaliteiten. Goed leiderschap wordt nog niet ten volle ontwikkeld en benut.

Diversiteit en inclusie

Gebrekkige diversiteit en inclusie komt uit de literatuur ook naar voren als oorzaak, vanwege de het risico dat bepaalde groepen lopen om slachtoffer te worden van ongewenst gedrag. Onder andere gender, culturele achtergrond, leeftijd en (lichamelijke) beperkingen spelen hierbij een rol.⁵¹ Deze aspecten bepalen mede in hoeverre medewerkers zich gerespecteerd en gehoord voelen in hun werkomgeving.

Voor een deel zijn bovengenoemde opgaven gerelateerd aan hoe de universitaire sector momenteel is georganiseerd. In dit hoofdstuk zijn de opgaven in de universitaire sector geordend aan de hand van 9 kenmerken die typisch zijn voor het werken aan een universiteit, op basis van het SoFoKleS-rapport naar de Universitaire Ombudsfunctie uit 2020.⁵²

⁴⁶ Naezer, M.M., van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. (2019). Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects & solutions. www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia

⁴⁷ Rapport UvA Taskforce, LNVH rapport, FNV, KNAW

⁴⁸ Edmondson, p96-119

⁴⁹ LNVH, p31

⁵⁰ FNV/VAWO

⁵¹ LNVH, p. 30

⁵² Evaluatie Universitaire Ombudsfunctie, SoFoKleS 2020



4.1 Opgaven en uitdagingen

Op basis van de interviews worden hieronder de specifieke opgaven en uitdagingen voor de universitaire sector geformuleerd. Om een sociaal veilige werkomgeving voor iedereen te creëren, is het van belang dat er aandacht is voor een structurele aanpak, gericht op de concrete achterliggende oorzaken. Op dit moment wordt vaak per incident gehandeld en worden structurele aspecten niet altijd meegenomen als oorzaak.⁵³ Bepaalde sector-kenmerken maken dat sociale veiligheid juist aan de universiteit lastiger te realiseren is en steeds weer onder druk komt te staan. Dit zijn **kenmerken die inherent zijn aan de universitaire sector zoals deze nu is ingericht**. Deze kenmerken dragen bij aan de identiteit en het succes van de sector, maar brengen tegelijkertijd ook opgaven met zich mee.

Zowel onderzoek als onderwijs

In tegenstelling tot organisaties in andere sectoren, stellen universiteiten vanuit het Humboldtiaans ideaal zichzelf voor de opgave om onderwijs en onderzoek te combineren. Dit vraagt om een complexe coördinatie van mensen en middelen. Het betekent bijvoorbeeld ook dat leidinggevendenden niet alleen worden gekozen op basis van hun managementervaring, maar mede op basis van het excellente onderzoekswerk of de toekenning van een beurs. Ook zijn bepaalde steronderzoekers verantwoordelijk voor het binnenhalen van grote budgetten, waardoor zij een bijzondere positie innemen en er extra voorzichtig wordt omgesprongen met hen kritiek of tegenspraak geven. Soms kan dit leiden tot het idee altijd gelijk te krijgen en onaantastbaar te zijn, zelfs bij ongewenste gedragingen.

- Dit vraagt om extra aandacht voor de ontwikkeling van leidinggevende-vaardigheden binnen de sector.
- Ook vraagt dit om de gelijkwaardige behandeling van steronderzoekers, juist als zij zich ongewenst gedragen is het van belang dat zij daarop worden aangesproken en geen speciale behandeling krijgen.

advies: Toerusten van leidinggevendenden

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol bij het voorkomen en het adresseren van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer.⁵⁴ Bij het selecteren en begeleiden van leidinggevendenden is aandacht voor sociale veiligheid van groot belang.⁵⁵ Zij hebben vaak zicht op wat er gebeurt in het team en vormen vaak het eerste aanspreekpunt. Dit betekent dat het van groot belang is dat leidinggevendenden:



- geïnformeerd zijn over de **gewenste manier van samenwerken** en dit voordoen binnen het team;
- **sensitief zijn voor signalen** die duiden op ongewenst gedrag, ook als zij dit niet zelf ervoeren;⁵⁶
- getraind zijn in het omgaan met **ongewenst gedrag** en collega's daar op aanspreken;
- weten wat de formele grenzen zijn en **grensoverschrijdend gedrag** direct aanpakken met HR;

advies: Gelijkwaardige behandeling

Juist binnen de universitaire sector is de gelijkwaardige behandeling van personen, gebaseerd op de eigen verdiensten en inhoudelijke bijdrage van grote waarde. **Als er sprake is van een onaantastbare positie**, dan is dat een voedingsbodem voor ongewenst gedrag. Actief zoeken naar plekken waar macht of invloed zich concentreert en **actief zorg dragen voor gedeelde invloed** (niet één persoon die bepaalt) en **openheid** (vooraf criteria vaststellen, niet alles mondeling afspreken) en **professionaliteit** (niet bij iemand thuis, geen gunsten of voordelen) en een **gelijkwaardige behandeling** zou de norm moeten zijn. Dit geldt bij uitstek als het gaat om personen met een grote verantwoordelijkheid. Juist dan zou deze norm boven alle twijfel verheven moeten zijn, in geval van een misstand heeft een ieder recht op een gelijke behandeling.



⁵³ Nota melden en klagen ongewenst gedrag Universiteit Utrecht. link, geraadpleegd op 12 juli 2021.

⁵⁴ Edmondson, A.C. (2020). *De onbevreesde organisatie. Creër psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Business Bibliotheek.

⁵⁵ Heres, L. (2016). Tonen van de Top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid. Radboud Universiteit: Nijmegen

⁵⁶ Trevino, L.K., Hartman, L.P. en M. Brown (2000). Moral Person and Moral Manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. Vol 42, no 4. California Management Review

Grote hiërarchische instellingen

Met een toenemend aantal nieuwe studenten, promovendi en andere medewerkers zijn universiteiten de afgelopen decennia gegroeid tot zeer grote instellingen met verschillende locaties en onderdelen. Deze kennen vaak een eigen werkcultuur, kenmerken en omgangsvormen. Tegelijkertijd kenmerkt de sector zich bij uitstek door een complexe hiërarchie met ontwikkelkansen op basis van (wetenschappelijke) verdiensten.

- Deze complexe hiërarchie met zeer veel hechte clusters vraagt om extra aandacht voor sociale veiligheid, in verband met diverse werkculturen binnen de universiteit en verschillen tussen afdelingen/faculteiten.

advies: **Heldere afspraken en procedures**



Voor medewerkers en studenten is het essentieel dat zij weten waar zij actuele informatie kunnen vinden over wat ongewenst én gewenst gedrag is, wat grensoverschrijdend gedrag is en welke organisatie-brede procedures gelden. **Als afspraken of procedures onduidelijk zijn, dan scheidt dat onveiligheid:** Wat gebeurt er als ik een melding doe? Wie zal mijn melding te zien krijgen? Dit moet duidelijk online te vinden zijn.

Publieke en private inkomsten

De inkomsten van universiteiten komen binnen langs veel verschillende geldstromen en worden intern ook weer verdeeld middels speciale verdeelsleutels. Er wordt internationaal geconcurrereerd om onderzoeksprojecten en er zijn steeds meer studenten en promovendi aan Nederlandse universiteiten. Dit brengt een hoge doorstroom en hoge mate van onderlinge competitie met zich mee, wat een drijfveer kan zijn om te excelleren maar ook extra druk legt op het werken in de sector, in de vorm van werkdruk en werkstress. Elk jaar verzetten werkenden aan de universiteit zo weer meer werk dan het jaar ervoor. Ook voor OBP is dit van invloed op de werkomstandigheden.

- Dit vraagt om aandacht voor de effecten en risico's van werkdruk en werkstress in de sector:

advies: **Verlagen van werkdruk en werkstress**



Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat een hoge werkdruk ook consequenties heeft voor de sociale veiligheid op de werkvloer.⁵⁷ Zowel in directe zin als indirect, door o.a. een lagere mentale gezondheid:

- **collega's hebben minder tijd voor elkaar**, om te horen/zien hoe het gaat en zo nodig te steunen;
- werkdruk en stress is een belangrijke **bron van ongewenst gedrag**, ook als dat niet zo is bedoeld;
- continue onderlinge competitie roept een **sfeer van 'ieder voor zich'** op die sociaal onveilig voelt;
- universiteiten zouden daarom de werkdruk en werkstress waar mogelijk moeten aanpakken.

Veel tijdelijke onderzoeksprojecten

Een belangrijk deel van de inkomsten van universiteiten is tijdelijk van aard, met name onderzoekfinanciering. Om de specifieke expertise die gevraagd wordt voor de onderzoeksprojecten aan te trekken wordt veelvuldig gewerkt met tijdelijke arbeidscontracten. Veel onderzoek wordt gedaan door promovendi, die langdurig afhankelijk zijn van hoogleraren. Voor slechts een deel van de promovendi is er plek binnen de academie, de rest stroomt uit.

- Dit vraagt om aandacht voor de effecten van sterke afhankelijkheid en onzekerheid op meld-bereidheid:

advies: **Beperken van de onzekerheid**



Tijdelijke contracten maken dat medewerkers zich minder snel zullen uitspreken over ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag, zowel als zij er zelf last van hebben als wanneer zij het waarnemen bij een collega. Ook een hoge mate van afhankelijkheid, bijvoorbeeld van een promotor, draagt bij aan een hoger risico op sociale onveiligheid en het niet (goed) adresseren van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Er zijn verschillende mogelijkheden om de onzekerheid en afhankelijkheid te verlagen:

- door het aantal **tijdelijke contracten zo veel mogelijk te beperken** binnen de universiteit;
- helderheid bieden over het **carrièreperspectief** en ondersteuning bieden bij het doorstromen;
- professionaliseren van de begeleiding, en de beoordeling niet laten hangen van één persoon;
- actief informeren en ondersteunen van promovendi, om sociale onveiligheid vroeg te melden;

⁵⁷ Enquete FNV / VAWO



Mix van nationaliteiten en leeftijden

De Nederlandse universiteiten staan zeer hoog aangeschreven en bieden als werkgevers binnen Nederland een unieke en zeer diverse werkplek, waar uiteenlopende leeftijden, nationaliteiten en levenslopen werkzaam zijn. Sommigen werken een hele carrière aan dezelfde instelling, anderen zijn slechts even als gastonderzoeker op bezoek of worden ad interim ingehuurd. Om goed samen te kunnen werken zijn er veel expliciete en impliciete gedragsregels. De continue doorstroom van zowel studenten als medewerkers vraagt echter steeds weer opnieuw om onderlinge afstemming, vernieuwing en herbevestiging van gedragsregels, zowel in formele als informele zin.

- Dit vraagt om aandacht voor het monitoren, durven bevragen en kunnen herzien van (sociale) normen.



advies: **Bespreken van ongewenst gedrag**

Wat voor de één als onveilig wordt ervaren kan voor een ander dagelijkse realiteit zijn. Het spreken over ongewenst gedrag gaat niet iedereen makkelijk af: het vergt oefening. Veel academici zijn zeer bedreven in inhoudelijke discussies die betrekking hebben op hun werkveld en expertise, maar minder geoefend in metacommunicatie. Het is van belang dat er af en toe binnen alle teams **bewust wordt gesproken over wat er goed gaat en wat er minder goed gaat, wat de gedragsregels zijn en wat minder fijn gedrag is.**



advies: **Bespreken van gewenst gedrag**

Ook is het van belang dat er binnen de universiteit wordt gesproken over wat **gewenst gedrag** is: hoe gaan wij professioneel met elkaar om? Zelfs als het vanzelfsprekend lijkt, is het goed om te benoemen dat iedereen respectvol en zonder vooroordelen met collega's omgaat. Zeker in teams is gelijkwaardige omgang en de erkenning dat iedereen erbij hoort essentieel. Als er sprake is van ongewenst gedrag, dan spreken collega's elkaar daar op aan. Bij grensoverschrijdend gedrag dient dit altijd te worden gemeld.

Veel samenwerkingspartners

Universiteiten werken samen met veel verschillende maatschappelijke, internationale en andere organisaties. De vorm waarin deze samenwerking gestalte krijgt is ook zeer wisselend. Heel veel contacten en uitwisselingen vinden plaats met gesloten beurs, op basis van vertrouwen en persoonlijke contacten. Ook vindt er samenwerking plaats met commerciële organisaties, overheidsdiensten of non-gouvernementele organisaties waar grote (financiële) belangen spelen. Dit brengt veel verschillende grijze gebieden met zich mee, waarbij steeds individuele en organisatiebelangen moeten worden afgewogen, en onderling vertrouwen en een netwerk nodig zijn.

- Het is van belang dat er actief gewerkt wordt aan vertrouwen en bespreekbaar maken van grijze gebieden



advies: **Aandacht voor vertrouwen en integriteit**

In deze werkomgeving is het kunnen vertrouwen op elkaar en elkaars integriteit van groot belang. Bijvoorbeeld door open te zijn over vragen of twijfels die je hebt. Als iemand vraagt waarom je iets doet, of vraagt om iets juist niet te doen, dan is dat geen aanval of veroordeling, maar dan is dat een behoefte aan onderlinge afstemming en het vragen om erkenning van de vertrouwelijke band die je als collega's hebt bij het uitvoeren van het werk. Bijvoorbeeld door te reflecteren op de omgangsvormen en gedrag.

Public service motivation

De betrokkenheid van medewerkers in het publieke domein is zeer hoog. Dit geldt ook voor medewerkers aan universiteiten. Het werk is vaak een persoonlijke passie die maakt dat medewerkers zich met zeer veel betrokkenheid en bevoegenheid inzetten, samen met anderen binnen hun vakgebied. Dit brengt ook met zich mee dat collega's erg veel van zichzelf en van elkaar verwachten, loyaliteit en inzet vanzelfsprekend wordt gevonden en de balans tussen werk en privé uitdagend is, met het risico dat over-commitment leidt tot gezondheidsschade.

- Het is van belang dat er steeds oog blijft voor betrokkenheid, gezondheid en overwerk van medewerkers.



advies: Minder overwerk en betere balans werk-privé

Uit een enquête onder medewerkers in de universitaire sector blijkt dat elke week gemiddeld 12 - 15 uur onbetaald wordt overgewerkt. Het overwerken blijkt het hoogst onder docenten met alleen een onderwijstaak en onder hoogleraren: zij geven aan in de praktijk 45 procent meer uren te werken dan waar ze formeel voor zijn aangesteld. Universitaire (hoofd)docenten meldden 36 procent overwerk. Bij promovendi en postdocs ligt het overwerken rond 30 procent. Langdurig overwerken leidt bijvoorbeeld tot slaapgebrek, stress en op de langere termijn tot langdurige fysieke en/of psychische klachten:

- o veel overwerken leidt tot een ongezonde werk-privébalans en lagere emotionele weerbaarheid;
- o een inventariseren van daadwerkelijk gewerkte uren kan een beeld geven van het overwerk;
- o op basis hiervan kunnen teams kritisch de noodzakelijke en verantwoorde werklast bespreken;
- o ook zouden de symptomen van overwerk geadresseerd kunnen worden, door het maken van teamafspraken over bereikbaarheid en beschikbaarheid van collega's buiten kantooruren en beter 'nee' leren zeggen.

Verschillende zorgstructuren

De afgelopen decennia is er steeds meer aandacht voor de zorgstructuur aan de universiteit. Zo zijn er op elke universiteit commissies en functionarissen ingesteld die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van bepaalde normen en regelingen, van wetenschappelijke integriteit tot diversiteit en inclusie. De zorgstructuren verschillen tussen universiteiten, ook gelden er verschillende normen, afspraken en regelingen per universiteit. Dit vraagt om maatwerk en een goede afstemming tussen de verschillende onderdelen van de zorgstructuur.

Bij het behandelen van meldingen en klachten wordt veel focus gelegd op wat een melder beter had moeten doen.⁵⁸ Hiermee legt het systeem veel verantwoordelijkheid bij de melders, en wordt er minder goed gekeken naar hoe het systeem zelf beter ingebed kan worden in de organisatie. Weten medewerkers hoe en waar zij een melding kunnen doen? Maken zij er ook daadwerkelijk gebruik van? Worden meldingen serieus afgehandeld met oog voor nazorg?⁵⁹ In veel gevallen komen medewerkers niet met klachten naar voren, wat een vertekend beeld geeft van hoe (on)veilig de werkomgeving is.⁶⁰ Zoals blijkt uit de inventarisatie van UNL naar maatregelen die universiteiten⁶¹ treffen, is er vaak een basis van institutionele maatregelen, die verder ingebed kunnen worden in de organisatiecultuur. Daarbij gaat het vaak niet om het weerbaar maken van slachtoffers, maar het versterken van de weerbaarheid van het systeem.

- Specifieke normen die binnen een instelling gelden, vragen om actieve handhaving binnen die instelling.



advies: Kennisdeling in de zorgstructuur

Elke universiteit heeft een uitgebreide zorgstructuur, waarin HR-medewerkers, vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfsarts en ombudsfunctionaris onderdeel van uitmaken. Elk van deze actoren heeft een eigen mandaat met formele bevoegdheid, zij zullen ook naar elkaar doorverwijzen indien dat nodig is. Kennisdeling tussen deze actoren is essentieel, om er voor te zorgen dat zij niet alleen **van elkaar weten** maar ook **van elkaar leren**, verbeteringen en knelpunten in het beleid en de praktijk signaleren en niet zelf steeds het wiel hoeven uit te vinden. Dit vraagt tijd, inzet en ondersteuning vanuit de organisatie, zodat medewerkers uit elk onderdeel van de universiteit optimaal worden ondersteund.

Alle bovengenoemde kenmerken van de universitaire sector dragen bij aan het succes van de sector, maar maken het tegelijkertijd extra uitdagend om als sector te werken aan sociale veiligheid. Niettemin maakt dit het actief adresseren van sociale veiligheid extra pertinent, aangezien het zonder actief beleid en een doelgerichte aanpak

⁵⁸ Rapport UvA Taskforce

⁵⁹ Essanhaji, Z. (2022). Hoe (niet) te klagen: naar een inclusief begrip van sociale Veiligheid. SoFoKleS lab

⁶⁰ Naezer, M.M., van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. (2019). Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects & solutions. www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia

⁶¹ Overzicht maatregelen per universiteit, UNL. link, geraadpleegd op 12 juli 2021.



niet automatisch van de grond komt. Naast de bovengenoemde eigenschappen, blijkt uit de interviews ook dat er een belangrijke extra factor een rol speelt binnen alle sectoren, ook de universitaire sector:

Reputatie, imago en beeldvorming

De afgelopen decennia is reputatie, imago en beeldvorming steeds belangrijker geworden voor organisaties, ook binnen het (hoger) onderwijs. Daarom wordt er steeds vaker actief aan imago en reputatiemanagement gewerkt, bijvoorbeeld omdat het kan bijdragen aan de werving van onderzoekfinanciering en (internationale) studenten. Niet alleen voor de organisatie is het imago en de reputatie belangrijker geworden, ook voor belangrijke personen die namens de organisaties financiering en netwerken binnenhalen. Reputatie- en imagomanagement richt zich vaak op het inperken van incidenten rondom sociale veiligheid, door er geen onnodige ruchtbaarheid aan te geven en eventueel zelfs melders of beklagden een vaststellingsovereenkomst aan te bieden waarin zij toezeggen niet meer over het incident te spreken.⁶² Dit leidt tot een zwijgcultuur, waarbij gedaan wordt alsof er niets gebeurd is.⁶³ Dit verdraagt zich moeilijk met de behoefte om van incidenten te leren, het vertrouwen van medewerkers en studenten weer terug te winnen en de structurele oorzaken van sociale onveiligheid aan te pakken. Een incident-gerichte aanpak staat vaak een duurzame oplossing in de weg.

- Dit vraagt om het registreren, opvolgen en bespreken van onveiligheid op een open en planmatige wijze.

advies: Planmatig registreren, opvolgen en bespreken

Ongewenst of grensoverschrijdend gedrag zou altijd op een gelijkwaardige wijze aangepakt moeten worden, ook (misschien wel juist) als het gaat om personen die een belangrijke voorbeeldrol binnen de universiteit vervullen. Als grensoverschrijdend gedrag zich voordoet, dan dient daar altijd over gesproken te worden binnen de organisatie. Als daar niet formeel over wordt gecommuniceerd dan kan dit leiden tot verhalen die langdurig het vertrouwen in personen, team, het bestuur of de organisatie als geheel kunnen schaden. Het openlijk erkennen en spreken over misstanden en wat daar aan gedaan is draagt bij aan vertrouwen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen het formele beleid en de inhoudelijke melding:



- **Het sociale veiligheidsbeleid** zou voor iedereen kenbaar moeten zijn: Wat gebeurt er precies als iemand ongewenst gedrag of grensoverschrijdend gedrag vertoont? Welke actoren binnen de universiteit worden dan betrokken, wat is precies hun rol en op welke manier koppelen zij hun bevindingen terug? Wat gebeurt er als de actoren zich niet kunnen vinden in de aanpak, twijfels hebben over het proces of zelf over de schreef gaan? Wat als er geheime meldingsinformatie wordt gedeeld door iemand in de zorgstructuur of als zij zich zelf niet aan de regels houden?
- **De inhoud van een melding** zou juist weer met absolute discretie moeten worden behandeld. De melder zou te allen tijde zicht moeten hebben op de status van de melding, wie over de melding beschikt en hoe het vervolgproces er uit ziet. Dit is niet alleen in het belang van de melder maar ook van de persoon waar de melding betrekking op heeft.
- **Opvolgen van een melding** van grensoverschrijdend gedrag is essentieel, maar ook daarbij geldt ANNA: alles navragen, niets aannemen. De werkgever heeft namelijk een zorgplicht naar zowel de melder als de persoon die het betreft. Tegelijkertijd kan er niet altijd worden volstaan met de constatering 'Het is dienst woord tegenover het woord van de ander, dus dan kunnen we niets.' Elke melding geeft in beginsel te denken en vraagt om opvolging, in formele of informele zin.
- **Registreren van een melding** op planmatige wijze, met nabespreking opdat er optimaal geleerd kan worden van meldingen. Zo kan het beleid verbeteren en kunnen teams, leidinggevenden en de actoren in de zorgstructuur zich optimaal inzetten om de sociale veiligheid te bevorderen.
- **Terugkoppelen over een melding** is voor de organisatie ook van belang. Het gaat dan niet over de inhoud van een melding, wie precies wat heeft gedaan of nagelaten. Het gaat erom dat de geleerde lessen en eventuele formele besluiten of beleidsaanpassingen kenbaar worden gemaakt.

⁶² Naezer, M.M., van den Brink, M.C.L., Benschop, Y.W.M. (2019). Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects & solutions. www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia

⁶³ Nota melden en klagen ongewenst gedrag Universiteit Utrecht. link, geraadpleegd op 12 juli 2021.



Risico's van discriminatie in kaart

Discriminatie is als thema bij iedere universiteit onderdeel van het arbobeleid, aldus de Inspectie SZW. De formele klachtenstructuur en de informele klachtenstructuur zijn bij de meeste universiteiten op orde. Er vindt voldoende voorlichting en onderricht op het gebied van arbeidsdiscriminatie plaats. Dit blijkt onder meer uit de vele trainingen, workshops en cursussen rond diversiteit en inclusie voor medewerkers en studenten, waarbij het omgaan met vooroordelen ook aan de orde komt. Er wordt echter nog onvoldoende nagegaan welke van de wettelijke discriminatiegronden in de organisatie als risico voor discriminatie kunnen spelen en welke vervolgens onderdeel moeten zijn van een aanpak om discriminatie tegen te gaan. Er is onvoldoende aandacht voor het op adequate wijze inventariseren van de arbeidsrisico's als gevolg van discriminatie. Zo worden achterliggende risico-verhogende organisatorische en/of personele factoren nog niet goed in kaart gebracht.

Monitoren van incidenten

Ook vindt de inventarisatie van risico's over het algemeen niet plaats op basis van een analyse van de bestaande beschikbare gegevens (ook niet uit het verleden), maar als reactie op incidenten. Het structureel registreren van incidenten is essentieel. Er is in de onderzoeken onder medewerkers (zoals het MTO) veel minder aandacht voor discriminatie en de follow-up van de onderzoeken onder medewerkers is niet altijd duidelijk. Ook is niet altijd duidelijk welke concrete maatregelen worden genomen. Dit zou in het kader van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) kunnen worden bijgehouden. De Plan, Do, Check, Act-cyclus wordt voor het onderwerp discriminatie niet of onvoldoende doorlopen, waardoor de cyclus niet geheel rond wordt gemaakt. Daardoor zijn bijvoorbeeld de effecten van maatregelen rond discriminatie onduidelijk. De verantwoordelijkheden en de bevoegdheden voor het aanpakken van discriminatie zijn niet altijd duidelijk omschreven. Bijvoorbeeld: wie verantwoordelijk is voor het coördineren en verwerken van meldingen en signalen nadat de klachten zijn ingediend en voor het duiden en verrijken van de meldingen en signalen met achtergrondinformatie.

Nazorg structureel inbedden

Verder lijkt de organisatie van de nazorg voor slachtoffers van discriminatie en seksuele intimidatie nog onvoldoende goed geregeld. In de documentatie van de meeste universiteiten is hier geen zichtbare aandacht voor. Het betrekken van de medezeggenschap bij het onderwerp discriminatie vindt niet aantoonbaar gestructureerd plaats. De voorlichting is veelal op vrijwillige basis, continue aandacht blijft hiervoor nodig. Soms zijn er veel beleidsdocumenten met betrekking tot discriminatie, maar blijft de status en de samenhang tussen documenten en acties niet duidelijk. Slechts een enkele universiteit heeft duidelijke richtlijnen opgesteld voor discriminatie bij interne werving en selectie, aldus de inspectie.

Professionalisering en kennisopbouw

In het eindrapport *Doorbreek de stiltes* deed de taskforce Sociale Veiligheid van de UvA aanbevelingen waaronder: een Expertiseteam Sociale Veiligheid, om kennis en kunde op te bouwen. Faculteiten en diensten zouden zichzelf ook periodiek kunnen evalueren en er zou een universiteit-brede bewustwordingscampagne kunnen worden opgezet, omgangsregels opgesteld kunnen worden en een 'brede consultatie en inspraak' bij de benoeming mensen op machtige posities. Een door de universiteit opgericht speciale Taskforce Sociale Veiligheid kan ook specifiek adviseren over de regelingen, gedragscodes en procedures die gelden binnen de universiteit. Het delen van kennis tussen universiteiten is ook een belangrijke opgave. Er zou nog meer geïnvesteerd kunnen worden in het landelijk samenbrengen en delen van kennis en praktijkvoorbeelden die bijdragen aan het professionaliseren van de sociale veiligheid binnen de universiteiten of wellicht zelfs (hoger) onderwijs-breed.

Meldingen en casussen worden bijgehouden door Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionarissen, die hierover rapporteren in het (sociaal) jaarverslag. Dit verslag wordt ook vaak besproken met verschillende partijen binnen de instelling, waaronder de Medezeggenschap, College van Bestuur, HR en de Bedrijfsarts.⁶⁴ Toch geven cijfers over het aantal klachten en casussen geen goed beeld van hoe het gesteld is met de sociale veiligheid. Zoals uit het onderzoek van de LNVH blijkt, spreekt niet iedereen zich uit na een ervaring met ongewenst gedrag. Zeker in die gevallen dat niet iedereen het beleid van de instelling ten aanzien van sociale veiligheid vertrouwt. Juist als er sprake is van meer sociale onveiligheid binnen een organisatie, kan de meldbereidheid lager zijn. Juist als er meer vertrouwen is dat er iets met meldingen wordt gedaan, zal de bereidheid om te melden toenemen. Een toename van meldingen kan een indicatie zijn dat het vertrouwen groeit dat melden vaker als zinvol en veilig wordt gezien.

⁶⁴ UNL. Overzicht maatregelen per universiteit. [link](#)