

# Sociale veiligheid: een organisatiepsychologisch perspectief

Naomi Ellemers

Het onderwerp sociale veiligheid is heel actueel en speelt in veel werksituaties een rol. De Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) heeft in de zomer van 2022 een adviesrapport uitgebracht over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap.<sup>1</sup> De verantwoordelijke commissie heeft in de voorbereiding van dit advies veel consultatiegesprekken gevoerd met partijen uit het veld. Dit heeft tot een aantal belangrijke inzichten geleid. Naomi Ellemers, voorzitter van deze KNAW-commissie, beschrijft deze.

**T**oen de commissie met haar werkzaamheden begon was een opvallende constatering dat er al diverse uitgebreide analyses, onderzoeken en regelingen beschikbaar waren. Verschillende partijen zoals het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren, het Promovendi Netwerk Nederland en vakbond FNV hadden de ernst en omvang van problemen omtrent sociale veiligheid binnen de Nederlandse wetenschap al uitgebreid in kaart gebracht. Ook hadden aan diverse instellingen groepen belanghebbenden, zoals studenten of jonge academici, concrete aanbevelingen en adviezen opgesteld, op basis van ervaringen met eerdere casuïstiek. Mede op basis hiervan waren er al tal van maatregelen genomen, zoals het benoemen van een vertrouwenspersoon en het opstellen van een gedragscode. Men was er duidelijk van doordrongen dat er een onwenselijke situatie was ontstaan, en had zich ingespannen om voorzieningen te treffen om deze op te lossen. Op papier was alles prima voor elkaar. Wat kon onze commissie daar nog aan toevoegen?

Uit ervaringen die belanghebbenden met de commissie wilden delen en consultaties met partijen uit het veld werd al snel duidelijk dat eerdere adviezen en voorzieningen niet voldoende waren. Mensen die probeerden gebruik te maken van bestaande regelingen, of hun best deden om de juiste procedures te volgen, kwamen hierdoor

alleen maar verder in de problemen. Die frustratie werd niet alleen gedeeld door degenen die misstanden wilden melden of klachten hadden over het gedrag van anderen. Ook partijen en functionarissen die een rol zouden moeten spelen in het oplossen van problemen rond sociale veiligheid, zoals vertrouwenspersonen, leidinggevendenden, HR-adviseurs, decanen en bestuurders, lieten ons weten niet tevreden te zijn over de huidige stand van zaken. Keer op keer bereikten ons verhalen van mensen met formele machtsposities of heldere verantwoordelijkheden op dit terrein waarmee zij duidelijk maakten dat het hen niet lukte problemen rond sociale veiligheid bevredigend op te lossen – ondanks al die voorzieningen en regelingen.

De vraag waarmee de commissie van start ging was dan ook: waarom lukt het de functionarissen die daarvoor zijn aangesteld in de praktijk zo vaak niet om alle heldere afspraken en goede voorzieningen effectief te benutten?

## Structuur: verborgen krachten

Een eerste cluster van oorzaken vond de commissie in regelingen die niet specifiek verbonden zijn met het thema sociale veiligheid. Zoals de 'normale' criteria en procedures die worden gebruikt om personeel aan te stellen, te beoordelen en te belonen. De aanhoudende grote werkdruk

Scan de QR-code voor een directe link naar de beschreven bron.

Rapport  
Sociale veiligheid  
in de Nederlandse  
wetenschap



en schaarse loopbaanmogelijkheden wakkeren daarbij gevoelens van onderlinge concurrentie aan en brengen een goede samenwerking in gevaar. Daar kunnen afspraken over (on)wenselijk gedrag op het werk haast niet tegenop. Doordat jonge mensen vaak zijn aangesteld op tijdelijke contracten en hooggespecialiseerd werk doen voelen zij zich voor het vervolg van hun loopbaan afhankelijk van de steun en kansen die zij krijgen van een kleine kring van begeleiders en leidinggevenden. Die scheve verhoudingen hebben invloed op de omgangsvormen, ook zonder dat je dat wilt.

Psychologisch onderzoek – met metingen van informatieverwerking, hormoonproductie en besluitvorming – laat zien dat mensen anders gaan redeneren en handelen zodra je ze in een machtspositie plaatst. Dit vergroot het risico dat degenen die het voor het zeggen hebben te weinig stilstaan bij de belangen van anderen, of mensen onder druk zetten om dingen te doen die ze eigenlijk niet willen. Tegelijkertijd zorgt het ervoor dat degenen die zich afhankelijk voelen hun mond houden als ze het ergens niet mee eens zijn. Dat brengt niet alleen de sociale veiligheid, maar ook de wetenschappelijke integriteit in gevaar. Dat zie je ook terug in eerdere onderzoeksrapporten die documenteren hoe vaak sociaal onacceptabel gedrag leidt tot het zich toe-eigenen van onderzoeksgegevens, onterecht claimen van auteurschappen of negeren van onwelgevallige informatie. Daarmee raakt het borgen van sociale veiligheid ook aan de kern van het wetenschappelijke werk.

## Het borgen van sociale veiligheid raakt ook aan de kern van het wetenschappelijke werk

Vanwege de inhoudelijke autonomie en keuzevrijheid die kenmerkend zijn voor het wetenschappelijke werk vormen veel afdelingen een gesloten wereld. De grootte en complexiteit van de organisatie maakt het voor bestuurders en functionarissen nog moeilijker zicht te krijgen op wat er in de praktijk op de werkvloer speelt.

Deze structurele kenmerken van het werk vormen even zoveel 'verborgen krachten' in de organisatie die keer op keer voor problemen zorgen – ondanks de belofte om de sociale veiligheid te garanderen. Toch wil dit niet zeggen dat dergelijke problemen onvermijdelijk zijn. Wel stelt het hogere eisen aan de invulling van de zorgplicht van de organisatie.

## Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap

### Van papier naar praktijk



Om voor iedereen een veilige werkomgeving te kunnen bieden is het belangrijk maatregelen te nemen om deze verborgen risico's te onderkennen. Bijvoorbeeld door ze periodiek in kaart te brengen en tegenmaatregelen te organiseren. Alleen zo is het mogelijk mensen voor te bereiden op lastige situaties, en beschermingsconstructies in te bouwen in de dagelijkse praktijk. Bijvoorbeeld door loopbaankansen ook af te laten hangen van het vermogen goed met anderen te kunnen samenwerken, of leidinggevenden te beoordelen op hun vermogen om ondergeschikten een veilige werkomgeving te bieden.

Als dit soort criteria wel genoemd worden, maar in de praktijk niet doorslaggevend blijken, is de boodschap dat het investeren in een veilige werkomgeving geen prioriteit heeft.

### Cultuur: omgaan met ongemak

Een tweede probleem is dat veel mensen ongemak ervaren bij de gedachte dat het nodig is te spreken over gedrag. Toch is de noodzaak om regelmatig met elkaar te bespreken wat wenselijke omgangs-



vormen zijn alleen maar groter geworden. Al is het maar doordat maatschappelijke normen veranderen, of vanwege de toenemende diversiteit op de werkvloer.

Het gedrag op de werkvloer wordt vaak als bewuste keuze of als onderdeel van iemands karakter gezien, waardoor het weinig zinvol lijkt hierover het gesprek aan te gaan. Dit zorgt ervoor dat mensen die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag liever wegstijgen, klagers als overgevoelig bestempelen of het gedrag goedpraten. Het gevolg is dat mensen blijven zeggen dat ze sociale veiligheid belangrijk vinden zonder er echt werk van te maken.

In de voorbereiding op hun werkzaamheden wordt mensen lang niet altijd geleerd om elkaar op een constructieve manier feedback te geven. In veel organisaties wordt dit ook niet als belangrijke professionele vaardigheid gezien. Irritaties en problemen die zich voordoen worden zo alleen maar groter. Maar wanneer gevoelens van ongemak

ertoe leiden dat er op de werkvloer niet gesproken wordt over gedrag, kunnen problemen te lang doorsudderen, en lijkt het alsof niemand dat belangrijk vindt.

## Problemen kunnen lang doorsudderen wanneer niet wordt gesproken over gedrag

Ook hierin heeft de organisatie een verantwoordelijkheid. Bestuurders en leidinggevenden hebben als taak ervoor te zorgen dat mensen op de werkvloer van tijd tot tijd vaststellen hoe ze met elkaar om willen gaan, en met elkaar bespreken wat de gedragscode in de dagelijkse praktijk betekent. Daarvoor is een planmatige aanpak nodig, waarbij het niet aan het toeval wordt overgelaten of mensen hier tijd voor inruimen. Ook kan de organisatie investeren in ondersteunende materialen en handleidingen, mensen periodiek laten oefenen met het bespreken van lastige situaties, en hierbij deskundige begeleiding aanbieden. Zo kunnen mensen hun competenties op dit gebied ontwikkelen, juist op het moment dat er nog geen concreet probleem is.

De ondersteunende materialen zouden zich niet moeten richten op het vastleggen welke gedragingen nu precies gewenst of ongewenst zijn. Oordelen over wat al of niet wenselijk is kunnen immers met de tijd veranderen. Bovendien hangt dit ook af van de vraag in welke situatie het gedrag voorkomt, hoe vaak dat gebeurt en wie erbij betrokken zijn. Belangrijker dan het maken van zo'n lijst met verboden of geboden is een richtlijn die mensen helpt om over dit onderwerp met elkaar in gesprek te blijven. Zo kunnen ze van tijd tot tijd toetsen of de gebruikelijke omgangsvormen en gedragingen op het werk nog wel passend en effectief zijn. Gedragingen zijn wenselijk als ze mensen helpen om zich prettig te voelen en goed met elkaar samen te werken – en onwenselijk als ze hen daarin juist belemmeren.

### **Systeem: signalen, meldingen en klachten**

Ten slotte hebben we ons als commissie verdiept in de systemen die worden gebruikt om signalen, meldingen en klachten te registreren en op te volgen. Daarbij wordt vaak gekeken vanuit een juridisch perspectief. De procedures voor klachtafhandeling zijn gericht op het verzamelen

van overtuigend bewijs over wat er precies is gebeurd. Als belangrijkste vraag probeert men dan vast te stellen wie daarvoor verantwoordelijk kan worden gehouden, en wat een passende sanctie is. Dat is niet zo gemakkelijk vast te stellen bij kwesties die al langere tijd spelen, en waarvan veel collega's op de hoogte waren zonder in te grijpen.

De nadruk op een zorgvuldige bewijsvoering zorgt ervoor dat procedures veel tijd in beslag nemen, en met geheimzinnigheid omgeven zijn. Dat heeft ook te maken met de grootte van de consequenties, waarbij ontslag als belangrijkste sanctie wordt gezien. In de tussentijd vragen zowel betrokkenen als omstanders zich af wat er aan de hand is, en wat daar eigenlijk aan gedaan wordt. Een complicerende factor daarbij is dat de werkgever geacht wordt zowel klager als beklagde bescherming te bieden, ook als zij tegengestelde belangen hebben.

## Een sociaal veilige werkomgeving bieden is geen 'nice to have' maar een 'need to have'

Betrokkenen die met deze procedures te maken hebben gehad geven vaak aan zich niet rechtvaardig behandeld te voelen. Ook lukt het op deze manier niet om normstellend op te treden. Dat vraagt immers om transparantie over gedragingen waarover klachten zijn geuit, een snelle en zichtbare reactie op meldingen en klachten, en communicatie over de maatregelen die daarop volgen.

In veel gevallen is het de moeite waard om veel eerder in actie te komen, en een breder scala van interventies in te zetten om gedrag tijdig bij te sturen. Door mensen een concrete verbeteropdracht mee te geven is het mogelijk vooruit te kijken en te benadrukken welk gedrag in de toekomst van hen wordt verwacht. Dat maakt het mogelijk informele signalen eerder op te pakken, sneller in te grijpen, en meer nuance aan te brengen in de mogelijke reacties. Door niet alleen te kijken of er voldoende grond is voor een sanctie of ontslag, maar ook kleinere stappen op de escalatieladder te gebruiken. Zoals het bieden van extra ondersteuning of coaching, het opstellen van een verbeterplan, het tijdelijk opschorten van privileges of het toekennen van een waarschuwing of berisping.

### Toekomstvisie: preventie, monitoring, bijsturen

Het bieden van een sociaal veilige werkomgeving is geen 'nice to have' maar een 'need to have'. Het valt onder de zorgplicht van de werkgever en heeft invloed op de kwaliteit van het geleverde werk, zeker in een context waar een vrije uitwisseling van ideeën en meningen doorslaggevend is voor goede prestaties. Het oplossen van incidenten nadat ze geëscaleerd zijn kost veel tijd en geld, en brengt grote reputatieschade met zich mee.

In plaats van allerlei extra activiteiten te organiseren is het de moeite waard gebruikelijke procedures en dagelijkse gewoonten onder de loep te nemen. Er is veel winst te behalen door te zorgen dat deze bijdragen aan professionele omgangsvormen, in plaats van een sociaal veilige werkomgeving te ondermijnen. Om de zorgplicht te concretiseren kun je mensen er bij voorbaat op wijzen wat er van ze verwacht wordt, hen helpen daarbij passende competenties te ontwikkelen en ze op hun gedrag beoordelen. Zo kun je kostbare escalaties voorkomen. Door managementinformatie over meldingen en HR-indicatoren in te zetten kun je gericht in kaart brengen waar extra aandacht nodig is, en de effecten van verbeterplannen monitoren. Door te rapporteren welke problemen zich hebben voorgedaan en hoe die zijn opgelost – zonder daarbij persoonsinformatie te verstrekken – kun je procedurele rechtvaardigheid borgen, en helder communiceren welke gedragsnormen gehandhaafd worden.

### Conclusie

Om richtlijnen omtrent gedrag in de praktijk te kunnen benutten zijn niet zoveel extra voorzieningen nodig. Wel is het nodig beschikbare informatie over gedrag stelselmatig te betrekken bij beoordelingen van personen, vaker te spreken over de manier waarop mensen met elkaar willen samenwerken, en eerder te handelen als dit niet goed lijkt te gaan.

Prof. dr. N. Ellemers is hoogleraar sociale psychologie aan de Universiteit Utrecht.

### Noot

- 1 Naomi Ellemers e.a., *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap – Van papier naar praktijk*, Amsterdam: KNAW 2022. Het adviesrapport is opgesteld op verzoek van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.