

Toezen op sociale veiligheid

Een psychologisch perspectief

Ongewenst gedrag en machtsmisbruik bedreigt niet alleen het mentale welzijn en de lichamelijke gezondheid van medewerkers; het staat op termijn ook een goede bedrijfsvoering in de weg.

Gedragscodes, het aanstellen van een vertrouwenspersoon en een klachtenprocedure zijn goede initiatieven om ongewenst gedrag aan te pakken en te helpen voorkomen. Maar dat alles heeft weinig zin als het bij formele procedures blijft en er nooit zichtbaar naar gehandeld wordt.

Naomi Ellemers laat zien tot welke drie fouten de procedures vaak leiden, en hoe je als bestuurder of toezichthouder kunt bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving.

Het onvermogen van organisaties om de sociale veiligheid van hun medewerkers te garanderen, wordt aangewezen als grondoorzaak van tal van schandalen en incidenten die in de media verschijnen. Dat is niet alleen het geval als het gaat om seksueel grensoverschrijdend gedrag, zoals bij The Voice. Op de lange termijn zijn de gevolgen van dagelijkse blootstelling aan foute grapjes, pesterijen of buitensluiten net zo schadelijk voor de werkhouding, het mentale welzijn en de lichamelijke gezondheid van medewerkers¹. Intimidatie en machtsmisbruik kunnen bovendien een goede bedrijfsvoering in de weg staan. Want hierdoor kan het gebeuren dat belangrijke informatie niet bij de juiste personen terecht komt, jong talent op een dood spoor wordt gezet, of dat productieproblemen te lang onder de radar blijven. Zo bleek uit een rapport over ongewenst gedrag binnen Nederlandse universiteiten² dat intimidatie van collega's of dreigementen van leidinggevend ertoe leiden dat kerntaken van onderzoekers niet goed worden vervuld. Bijvoorbeeld doordat mensen onderzoeksgegevens ontvreemden, relevante expertise negeren of weigeren belangrijke informatie beschikbaar te stellen. Dat roept de vraag op hoe je als bestuurder of toezichthouder kunt bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving, waarin



Naomi Ellemers is sociale en organisatiepsycholoog, en als universiteitshoogleraar werkzaam bij de Universiteit Utrecht. Van 2015-2023 was zij commissaris bij PwC Nederland.

Foto Jack Tillmanns

mensen belangrijke informatie met elkaar delen, waarin kritische geluiden tot betere processen en productievere uitkomsten leiden, en waarin iedereen kan leren van gemaakte fouten.

Klokkenluiders

Bij de voorbereiding van het KNAW-advies over sociale veiligheid binnen de Nederlandse wetenschap³ is een analyse gemaakt van 34 eerdere onderzoeksrapporten en verschillende reconstructies die in de media verschenen. Daaruit komt een drietal terugkerende problemen naar voren. Ten eerste blijkt dat men zich elke keer richt op afzonderlijke incidenten, waardoor het grotere plaatje nooit duidelijk wordt en soortgelijke problemen steeds opnieuw opduiken. Ten tweede zien we dat mensen die een probleem willen aankaarten van het kastje naar de muur worden gestuurd en klachten heel formeel worden afgehandeld. Dat zorgt voor frustratie bij alle betrokkenen, waardoor de zaak verder escaleert. Ten slotte zorgt de juridische insteek die meestal wordt gehanteerd ervoor dat slachtoffers zwijgcontracten moeten tekenen, terwijl daders elders met een schone lei aan het werk kunnen en niemand iets leert van wat er is gebeurd. Geen wonder dat zowel melders als omstan-

ders en functionarissen die klachten moeten afhandelen zich alleen, machteloos en onzeker voelen. Omdat zij niet gehoord worden, en de mensen die problemen veroorzaken jaar na jaar hun gang kunnen gaan. De klokkenluiders die problemen in de openbaarheid brengen zijn meestal ten einde raad, en wenden zich tot de media omdat al hun pogingen om deze problemen via de gebruikelijke wegen aan te kaarten niet tot zichtbare verandering hebben geleid⁴.

Afvinklijstjes

De formele benadering van bestuurlijke verantwoordelijkheden, waarop wordt toegezien via afvinklijstjes, geeft een gevoel van controle en is daarom verleidelijk. Natuurlijk is het belangrijk een gedragscode te formuleren, een vertrouwenspersoon aan te stellen en een klachtenprocedure bekend te maken. Maar dat alles heeft weinig zin als er nooit zichtbaar naar gehandeld wordt. Om duidelijke normen te stellen over gewenst en ongewenst gedrag is het belangrijk transparant te zijn over problemen die zich voordoen, en helder te communiceren hoe deze zijn aangepakt. Dat is ook heel goed mogelijk zonder de namen en rugnummers van betrokkenen te onthullen – maar wel aan te geven wat voor soort problemen er waren en hoe ze zijn aangepakt. Want alleen als mensen begrijpen welk gedrag ongewenst is, en daar ook zichtbare consequenties aan worden verbonden, zal het ertoe leiden dat ze hun gedrag aanpassen⁵. Toch vinden bestuurders en toezichthouders het vaak moeilijk om op te treden tegen wangedrag, of om daarover te communiceren. Ook als ze zeggen dat ze sociale veiligheid belangrijk vinden. Dat zorgt ervoor dat zaken jaren kunnen voortstlepen, dat ‘iedereen’ weet wat er speelt,

maar er toch onvoldoende ‘bewijs’ wordt verzameld en het steeds moeilijker wordt om alsnog een grens te trekken. Wat kan daarvan de oorzaak zijn?

Een antwoord op die vraag is te vinden in het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van de organisatiepsychologie. Hieruit komt duidelijk naar voren dat ongewenst en grensoverschrijdend gedrag ongemerkt kan worden uitgelokt en onbedoeld in stand wordt gehouden. Dat komt door schijnbaar ‘onschuldige’ procedures om het werk te organiseren en mensen aan te sturen. Zoals motivatie- en beloningssystemen, of prestatiecriteria voor talentontwikkeling en loopbaanbeslissingen. Onderzoek onder sporters, leidinggevend en ‘high performance teams’ laat zien hoe belangrijk een goede samenwerking en een veilige werkomgeving zijn voor effectief leiderschap en het leveren van topprestaties. Toch zien we nog te vaak dat mensen die informatie achterhouden om hun collega een klant afhandig te maken daarvoor een bonus krijgen, omdat alleen het eindresultaat of de omzet telt. Ook komt het nog steeds voor dat collega’s die iedereen uitschelden tot teamleider worden bevorderd, omdat ‘zorgen voor een vruchtbare samenwerking’ geen selectie criterium is. Maar zolang dat het geval is, zal het instellen van gedragscodes en vertrouwenspersonen weinig uithalen, en heeft het ook geen zin om iedereen ‘door de wasstraat te halen’ met een verplichte bijeenkomst of e-learning over sociale veiligheid.

De integriteitsparadox

Het paradoxaal gevolg is dat bestuurders en toezichthouders het gevoel hebben ‘van alles’ te doen om sociale veiligheid te garanderen, terwijl ze in de praktijk weggijken van

machtsmisbruik, intimiderend gedrag goedpraten, of slachtoffers verwijten dat ze ‘moeilijk doen’⁶. In ons onderzoeksprogramma aan de Universiteit Utrecht bestuderen we niet alleen wat mensen *zeggen* als we ze met dit soort tegenstrijdigheden confronteren. Met metingen van hersenactiviteit kunnen we ook zien hoe ze *denken* als dit gebeurt, en met metingen van hartslag en bloeddruk brengen we in kaart hoe ze zich *voelen* in zo’n situatie⁷. De gegevens die we verzamelen met verschillende onderzoekspopulaties en een brede waaier aan meetmethoden bieden een consistent beeld: wanneer mensen geconfronteerd worden met het feit dat hun goede bedoelingen niet zichtbaar zijn in hun feitelijke gedrag, levert dat stress op, gevoelens van schaamte en schuld en zorgen over hun reputatie.

Dat geldt niet alleen als we hen confronteren met hun eigen tekortkomingen. We zien exact hetzelfde responspatroon op al deze indicatoren wanneer we hen vragen na te denken over het morele falen van teamgenoten of andere collega’s. Het positieve beeld dat ze hebben van hun eigen werkomgeving en organisatie, en de manier waarop dit afstraalt op hun zelfbeeld, komt hierdoor in gevaar, waardoor mensen zich letterlijk bedreigd voelen. En die negatieve ervaring is alleen maar sterker als mensen meer waarde hechten aan hun goede bedoelingen, omdat ze een belangrijk onderdeel vormen van hun zelfbeeld.

Daar kunnen bestuurders en toezichthouders net zo goed last van hebben: hoe belangrijker ze het vinden om een sociaal veilige werkomgeving te garanderen, des te pijnlijker is het wanneer blijkt dat dit niet lukt. Dat maakt hen extra gemotiveerd om signalen te negeren, melders als overgevoelige watjes te zien, of te hopen dat de vertrouwenspersoon het wel zal regelen.

‘De formele benadering van bestuurlijke verantwoordelijkheden, waarop wordt toegezien via afvinklijstjes, geeft een gevoel van controle en is daarom verleidelijk’

Tegelijkertijd laten onze onderzoeksresultaten zien dat kritische opmerkingen over zo’n opstelling minder goed worden verwerkt in het brein, waardoor mensen ze sneller vergeten. Hun weerstand tegen het idee dat ze zich niet volgens hun eigen principes gedragen leidt ertoe dat ze de motieven van de ander om hen te bekritisieren wantrouwen, en niet erg gemotiveerd zijn om hun gedrag te verbeteren⁸. Gelukkig laat dit onderzoek ook zien hoe je mensen *wel* in de ‘verbeterstand’ krijgt. Bijvoorbeeld door aan te geven dat je vertrouwt op hun oprechte intenties en te erkennen dat het een moeilijke opdracht is. Door te verwijzen naar gedeelde normen en idealen waar je stap voor stap naartoe kunt werken, en te erkennen dat er soms ook misstappen worden gemaakt⁹. Wie kritische vragen en zorgen over sociale veiligheid op deze manier weet te communiceren heeft meer kans dat ze ‘aankomen’, dat mensen onthouden dat dit belangrijk is en zich in staat voelen ze daadwerkelijk op te pakken.

Een gezamenlijk doel

Om dat te kunnen doen is het nodig een helder gezamenlijk doel te formuleren. Door met elkaar periodiek te bespreken welk gedrag *wel* gewenst is en duidelijk aan te geven waarom dit belangrijk is en prioriteit

'Ongewenst en grensoverschrijdend gedrag kan ongemerkt worden uitgelokt en onbedoeld in stand worden gehouden'

verdient. Maar het heeft geen zin om deze verantwoordelijkheid bij individuele medewerkers of functionarissen neer te leggen, als alles verder bij het oude blijft. Het is ook nodig om dagelijkse gewoonten en standaardprocedures kritisch te bekijken, bereid te zijn ze aan te passen als dat nodig is, en te accepteren dat het niet in één keer voor elkaar is. Dat lukt alleen als je erin slaagt mensen ervan te doordringen dat *iedereen* er last van heeft als deze problemen niet worden opgelost. Omdat het afwikkelen van uit de hand gelopen incidenten kostbaar is en grote reputatieschade geeft, en omdat het gewoonweg niet mogelijk is optimaal te presteren als mensen niet goed met elkaar kunnen samenwerken.

Dit psychologische perspectief en de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar cultuur- en gedragsverandering op het werk bieden zo concrete handvatten voor hen die willen toezien op een sociaal veilige werksituatie. Daarbij is duidelijk dat sommige kenmerken van het werk en externe omstandigheden nu eenmaal risicofactoren vormen. Het is de taak van bestuurders en toezichthouders om deze risico's van tevoren in kaart te brengen en tegenmaatregelen te

organiseren, in plaats van dit alles aan het toeval over te laten. Zo kun je voorkomen dat de dagelijkse processen een voedingsbodem vormen voor ongewenst gedrag, en verklein je het risico dat problemen te laat in beeld komen en ongemerkt escaleren tot een publieke uitbarsting. 

Noten

1. Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), 10-40.
2. <https://www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia-exploring-manifestations-facilitating-factors-effects-and-solutions>.
3. <https://www.knaw.nl/publicaties/sociale-veiligheid-de-nederlandse-wetenschap-van-papier-naar-praktijk-o>
4. Hornsey, M. J. (2005). Why being right is not enough: Predicting defensiveness in the face of group criticism. *European review of social psychology*, 16(1), 301-334.
5. Stout, L. (2011). *Cultivating conscience: How good laws make good people*. Princeton University Press.
6. Ellemers, N., & De Gilder, D. (2022). *De voorbeeldige organisatie: Van goede bedoelingen naar goed gedrag*. Amsterdam: Business Contact.
7. Ellemers, N. (2017). *Morality and the regulation of social behavior: Groups as moral anchors*. Milton Park, UK: Routledge / Taylor & Francis.
8. Van Nunspeet, F., & Ellemers, N. (in press). Regulating other people's moral behaviors: Turning vicious cycles into virtuous cycles. *Group Processes & Intergroup Relations*. DOI: 10.1177/13684302231159577/
9. Chopova, T., & Ellemers, N. (2023). The importance of morality for collective self-esteem and motivation to engage in socially responsible behavior at work among professionals in the finance industry. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 401-414.