

WHITE PAPER

## Investeren in sociale veiligheid loont

De waarde van een open, gezonde en veilige werkomgeving

Robbert Masselink

Het Zuiderlicht

Mei 2024

## Inhoud

1.	Waarom omgangsvormen in organisaties aandacht verdienen.....	3
2.	Sociale veiligheid bezien vanuit een juridisch perspectief.....	3
3.	Ervaren sociale (on)veiligheid in organisaties .....	4
4.	Bronnen van sociale onveiligheid .....	5
5.	Effecten van sociale onveiligheid en intimidatie .....	7
6.	Investeren in een open, gezond en veilige werkomgeving .....	8
7.	Duurzame gezonde werkrelaties.....	9
8.	Wie zijn wij? .....	9
	Bronnen .....	11

## 1. Waarom omgangsvormen in organisaties aandacht verdienen

Ondanks de wettelijke zorgplicht van werkgevers slagen zij er vaak nog onvoldoende in om deze naar behoren te vervullen. Die conclusie kan getrokken worden uit diverse recente onderzoeken naar werkbelasting en -tevredenheid en in de talloze voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag die de landelijke media halen.

In deze *white paper* belichten we de oorzaken en gevolgen van een sociaal onveilige werkomgeving en wat daaraan te doen is. En we gaan een stap verder. Want het tegengaan van ongewenst gedrag is op zichzelf onvoldoende om een structureel gezond werkklimaat te realiseren. Meldingen van grensoverschrijdend gedrag zijn vaak symptomen van een structureel gebrek aan aandacht voor het welbevinden van medewerkers. De roep om de menselijke maat appelleert aan dit organisatorische tekort. Organisaties die nalatig zijn, of zijn geweest, worden daar nu door een kritische samenleving en arbeidsmarkt op soms hardhandige wijze aan herinnerd.

Het structurele gebrek aan zorg, aandacht en erkenning voor medewerkers, ook aangeduid met de term ‘verwaarlozing’, vertaalt zich in een krappe arbeidsmarkt door een hoog verloop en uitval van medewerkers. Zij zoeken een werkgever op die beter voor hen zorgt of trekken zich zelfs uit het arbeidsproces terug. Sectoren als de zorg, het onderwijs en de publieke dienstverlening, maar ook in de advocatuur en adviessector, waar veel van medewerkers wordt gevraagd en weinig publieke waardering wordt ontvangen, verliezen in sneltreinvaart hun aantrekkingskracht. Dat is zorgelijk, omdat de continuïteit van de dienstverlening in deze sectoren daarmee in het geding komt.

Dit vraagt van HR om stevig stelling te nemen en zich hard te maken voor een open, gezonde en veilige werkomgeving. Met name de jongere generaties werkenden stellen andere eisen aan het werk, werkomstandigheden, leiding en de verhouding tussen werk en privé. Dat vraagt om een andere invulling van de zorgplicht dan tot nu toe gangbaar is, een die voorzien is van een duidelijke visie op human relations development en een open, gezonde en veilige werkomgeving die dat ondersteunt.

Voor veel mensen is werk meer dan een inkomstenbron. Ze kunnen er hun talenten, energie en creativiteit in kwijt en zich als professional en mens ontplooiën. Veel medewerkers ontlenen door hun bijdragen zelfvertrouwen en respect aan hun werk en verlangen hiervoor erkenning van leidinggevenden en collega’s te krijgen. Velen doen via hun werk nieuwe, betekenisvolle relaties op die hun wereld vergroot en waardevolle, nieuwe ervaringen oplevert. Een gebrekkige zorgplicht perkt veel van deze mogelijkheden in en dat is zonde voor de mensen én de organisatie.

## 2. Sociale veiligheid bezien vanuit een juridisch perspectief

Sociale veiligheid is een fundamenteel aspect van het welzijn van mensen en draagt bij aan een gezonde en inclusieve samenleving. Het gaat niet alleen om de afwezigheid van directe bedreigingen, maar ook om het bevorderen van een positieve en ondersteunende sociale omgeving.

Oorspronkelijk richtte het begrip ‘sociale veiligheid’ zich op de beleefde (on)vrijheid van medewerkers om zich op de werkvloer te kunnen uiten. Vandaag is het een generiek begrip waaronder aspecten worden geschaard, zoals fysieke en psychologische veiligheid, sociale verbondenheid en het verzekeren van gelijke rechten, kansen en behandeling voor alle mensen, ongeacht hun achtergrond, geslacht, leeftijd, etniciteit of andere kenmerken. De tegenhanger ‘sociale onveiligheid’ omvat uiteenlopende vormen van ‘ongewenst gedrag’ met als veelvoorkomende pesten, intimideren,

uitsluiten, stigmatiseren, kleineren en discrimineren. Hieronder valt ook gedrag dat als (seksueel) grensoverschrijdend wordt ervaren, dat agressief of gewelddadig is of dat als misbruik van positie of hiërarchie wordt gezien. De betekenis en de ernst variëren van ongeoorloofd, onwenselijk tot ongepast gedrag.

Ongeacht de exacte invulling van het begrip ‘sociale veiligheid’ vormt het een wezenlijk en cruciaal aspect van het werkgeverschap. Het speelt zich af in de driehoek van het arbeidsomstandighedenrecht, het gelijkebehandelingsrecht en het ontslagrecht. Veel werkgevers raken, wanneer zij geconfronteerd worden met ongeoorloofd, onwenselijk of ongepast gedrag in hun organisatie de kluts kwijt over wat ze moeten, mogen en kunnen doen om escalatie en ontwrichting van arbeidsverhoudingen te voorkomen.

De Arbeidsomstandighedenwet legt in artikel 3 aan de werkgever een algemene zorgplicht op tegenover zijn werknemers om een (sociaal) veilige werkomgeving te creëren en draagt deze op om beleid te voeren die psychosociale arbeidsbelasting kan voorkomen of beperken. Ook geldt voor de werkgever een verbod op intimidatie en seksuele intimidatie. Een uitwerking van de begrippen ‘intimidatie’ en ‘seksuele intimidatie’ legt als regel vast, dat *‘De werkgever een werknemer die het (..) bedoelde gedrag afwijst of lijdzaam ondergaat niet benadeelt’*. De zorgplicht komt er op neer dat al die factoren die direct of indirect stress in de arbeidssituatie teweegbrengen een werkgever verplichten om maatregelen te nemen die *‘voorkomen dat een werknemer in de uitoefening van zijn functie schade lijdt’*. Schiet een werkgever daarin tekort dan is hij schadeplichtig.

We kunnen concluderen dat de sociale veiligheid van werknemers in de wet stevig is verankerd. Helaas laat de praktijk een andere realiteit zien, die vaak in schril contrast hiermee staat. Ons appel aan werkgevers is om de lacune die werknemers ervaren tussen wettelijke zorgplicht, HR-beleid en de dagelijkse praktijk te gaan dichten. Recent onderzoek laat zien dat er op dat gebied nog veel te winnen valt.

### 3. Ervaren sociale (on)veiligheid in organisaties

Zoals we hierboven aangaven is de ogenschijnlijke solide juridische context voor het garanderen van sociale veiligheid is een optische. Diverse onderzoeken, waaronder de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022, het onderzoek van de vakbond FNV naar omgangsvormen op de werkvloer van oktober 2023 en het onderzoek van de commissie van Rijn laten een weinig rooskleurig beeld van de sociale veiligheid in organisaties en sectoren zien.

Een aanzienlijk deel van de werknemers in Nederland, variërend van 1 op de 10 (TNO), 1 op de 2 (FNV) en 3 op de 4 bij de publieke omroep, heeft recent te maken gehad met ongewenst, onwenselijk tot ongepast gedrag op het werk. Binnen het openbaar bestuur ervaart één op de zeven medewerkers een onveilige werkomgeving. Het boek ‘Giftig gedoe op de werkplek’ heeft het over bijna 2,5 miljoen gevallen van giftig gedoe op de werkplek in Nederland door eigen collega’s en leiding (bron: NEA 20121). In al deze onderzoeken springt een aantal categorieën er in negatieve zin uit: vrouwen, jongeren en werknemers met een tijdelijk contract. Het gedrag komt meestal van een collega of direct leidinggevende, maar ook van klanten, cliënten en patiënten. Het onderzoek van FNV laat geen grote verschillen zien tussen de onderzochte sectoren die in het onderzoek zijn betrokken. Opvallend is verder dat leidinggevend, die geacht worden het goede voorbeeld te geven, in veel gevallen (FNV: 50%) aanstichter van het ongewenste gedrag zijn of dit in stand helpen houden.

De gevolgen van ongewenst gedrag zijn groot, individueel en organisatorisch. Werknemers die het is overkomen functioneren minder of vallen uit en soms langdurig. Op organisatorisch niveau daalt het vertrouwen in de organisatie, omdat er onvoldoende wordt opgetreden tegen overtredingen van de eigen codes en regels. Sterker, veel werknemers die grensoverschrijdend gedrag melden komen er zelf door in de problemen en verworden van slachtoffer tot dader. Van de werknemers die met ongewenst gedrag te maken hebben gehad, overweegt een derde om van werkgever te veranderen.

Het voert hier te ver om alle uitkomsten weer te geven, voor de geïnteresseerde lezer verwijzen we naar de referenties in de bijlage. Wat opvalt aan de uitkomsten is dat de bronnen van ongewenst gedrag vooral in de eigen organisatie liggen. Wat buiten beschouwing blijft zijn de bewegingen die momenteel in de samenleving, nationaal en internationaal, plaatsvinden rondom omgangsvormen, inclusie en diversiteit die ook organisaties niet onberoerd laten. Denk daarbij aan minderheids-groepen die zich niet gehoord en gezien voelen en aandacht vragen voor hun welzijn, belangen en posities. Ze eisen op meerdere vlakken verandering en een daarvan is verandering in onderlinge omgangsvormen. We vinden het belangrijk deze maatschappelijke trends bij het thema sociale veiligheid te betrekken om betere en passender maatregelen te kunnen treffen.

#### 4. Bronnen van sociale onveiligheid

Naast onze eigen ervaringen laat het bronnenonderzoek dat we hebben verricht stevast een aantal factoren zien dat bijdraagt aan een sociaal onveilig werkklimaat. We sommen hier de belangrijkste op.

a) Een sterke, steile hiërarchie of gebrek eraan

Een sterke hiërarchie waar mensen rechten en privileges ontleen aan hun functies, taken en procedures die anderen in een onevenredig afhankelijke positie van hen plaatst. Of juist een 'losse' cultuur waarin mensen rollen, posities en privileges naar believen naar zich toe kunnen trekken. De zo ontstane machtsverhoudingen bieden mogelijkheid van misbruik van functie of positie, die 'koningen' en 'kroonprinsen' met een 'hofhouding' opleveren. Ze leveren coalities op waarvan de leden privileges genieten en waar loyaliteit wordt beloond. Die de positie en onaantastbaarheid van de leden bevorderen, zeker als zij de structuren in hun voordeel weten aan te passen. En de kans op legitieme uitsluiting, bestraffing of misbruik vergroten richting allen die niet, of onvoldoende, voldoen aan of afwijken van wat als gewenst of normaal wordt gezien.

b) Ongezonde afhankelijkheden

Iedereen is meer of minder afhankelijk van collega's en leidinggevendenden om te presteren. Maar wanneer de een de ander meer nodig heeft dan andersom, dan ontstaat er een onevenredige afhankelijkheidsrelatie die makkelijk misbruik in de hand werkt. Omdat iemand toestemming van een ander nodig heeft iets gedaan te krijgen of toegang tot middelen of relaties te krijgen. Of voor zijn carrière afhankelijk is van de begeleiding of beoordeling door een ander. Of niet de welverdiende erkenning krijgt voor het werk en de bijdrage die zij levert. Personen op sterke posities kunnen anderen iets toeschrijven dat hun kwetsbaarheid vergroot. Vaak gebeurt dit op basis van zichtbare verschillen, zoals gender, leeftijd, etnische afkomst of andere afwijkende eigenschappen. Ze leiden in alle gevallen tot ervaringen van miskennis, buitensluiten en stigmatiseren die machtsverhoudingen in stand houden en voorkomen dat andere dan de geprivilegieerde groep daarop aanspraak kan maken. Nepotisme komt in deze situaties vaak voor.

c) Goedpraatgedrag

Vaak blijft de steun die melders van grensoverschrijdend gedrag van anderen verwachten uit. Leidinggevendenden, HRM-adviseurs, vertrouwenspersonen of directe collega's vergoelijken het gedrag van de overtreder of geven aan het om verschillende redenen te laten rusten. Ze nemen de melder en melding niet serieus door te luisteren en in actie te komen maar leiden de aandacht af door het probleem klein te maken, terug te brengen tot een individueel gedragsprobleem of te verwijzen naar de klachtenprocedure. Dit conflictvermijdende gedrag wordt gevoed door onwetendheid, ongeloof of gebrek aan bereidheid het deksel van de pot te halen. Het is beter geen slapende honden wakker te maken, de lieve vrede te bewaren en ervoor te zorgen dat iedereen zich rustig houdt. Het legt een angstcultuur bloot en het onvermogen, of de onwil, om het onderliggende conflict aan te pakken. Deze angstcultuur bevordert processen van zelfcensuur en -bescherming waarin gedrag niet langer bespreekbaar is. Het tast het zelfvertrouwen van mensen aan en bevordert gevoelens van vervreemding en isolement. En ze

draagt bij aan een beschermende, niet-lerende en niet-coöperatieve cultuur die intolerant is ten aanzien van verschillen.

d) Competitie en werkdruk

Een competitieve en individualistische cultuur waar mensen met elkaar concurreren om middelen, aandacht en posities, is vaak een broedplaats van grensoverschrijdend gedrag. Een cultuur die makkelijk toxisch kan worden als deze mensen bevoordeelt op basis van prestaties en verdiensten die het referentiepunt van 'excellent' worden voor anderen.

Het werkt ongewenst gedrag, zoals pesten, intimideren, kleineren en discrimineren in de hand. Die, wanneer mensen zich hiertegen verzetten, het grensoverschrijdende gedrag versterkt en mensen naar buiten drijft die niet langer aan de prestatiecriteria kunnen voldoen. Op termijn ontstaat zo een dominante cultuur, waarin het grensoverschrijdende gedrag normaal wordt en van binnenuit niet langer als zodanig wordt herkend.

Bijkomend verschijnsel is een vaak exorbitant hoge werkdruk en stress bij mensen op de werkvloer die voor lief worden genomen met de verwachting van een beloning in het vooruitzicht. Die vaak niet wordt ingelost. Er wordt onevenredig veel waarde toegekend aan het succes of de prestaties van individuen, waarvan de negatieve gevolgen worden afgewenteld op de mensen in hun omgeving. Deze druk schuift morele normen en waarden aan de kant ten gunste van de verdiensten van enkele 'talenten' in de organisatie.

e) Botsende belangen

Het gebrek aan bereidheid om op meldingen van intimidatie en grensoverschrijdend gedrag door te pakken duidt op de aanwezigheid van belangenverstremming. 'Overtreders' zitten vaak op belangrijke posities, die ze onaantastbaar voor anderen maken. Hun status en succes als professional of manager levert een kostbaar verlies op voor de organisatie als een 'paradepaardje' moet vertrekken. Bovendien kan bekendmaking van de reden reputatieschade opleveren, waar niemand op zit te wachten.

Ondersteuners en omstanders, zoals HRM en collega's, kiezen vaak voor de weg van de minste weerstand door zich loyaal aan de 'sterren' te tonen. De praktijk laat zien dat moedige klokkenluiders in organisaties vaak aan het kortste eind trekken. Dat levert niet alleen handelingsverlegenheid op, ook leidt het gedogen van grensoverschrijdend gedrag tot sterke erosie van het sociale weefsel van een organisatie. In organisaties waar gebrek aan veiligheid, vertrouwen, openheid en transparantie heerst, is vrijwel altijd sprake van botsende belangen die de onderliggende machtsverhoudingen zichtbaar maken.

f) Het belang van de werkgever prevaleert

Veel organisaties nemen bij meldingen van grensoverschrijdend gedrag een bureaucratische, formele houding aan in plaats van met elkaar om tafel te gaan zitten om er samen uit te komen. Ze nemen een jurist of onderzoeksbureau in de arm, waardoor een melding gemakkelijk in een belangenconflict verandert. Het grensoverschrijdende gedrag dat de aanleiding vormde verdwijnt naar de achtergrond. Door de melding vertrouwelijk te behandelen kunnen bevindingen niet langer naar buiten worden gebracht, wat de belangen van de melder schaadt. Op die manier kan het conflict snel verharderen, raakt een bevredigende oplossing uit het zicht en kan de werkgever met het argument van een verstoorde arbeidsverhouding de rechter om ontbinding van de arbeidsovereenkomst vragen.

Deze, en andere, oorzaken van sociale onveiligheid lijken normale praktijk te zijn geworden, maar zijn dat niet. Organisaties houden deze praktijken zelf in stand, vaak onbewust en onafhankelijk van wie er komen en gaan. Daarom vraagt verandering van deze patronen om een welbewuste collectieve inspanning van velen op alle lagen in de organisatie en een langdurige betrokkenheid van

‘cultuurbepalers’. Ze wegen ruimschoots op tegen de schadelijke effecten van het in stand houden van de status quo. Want deze, zo laten de onderzoeken zien, zijn groot.

## 5. Effecten van sociale onveiligheid en intimidatie

Het genoemde gebrek aan bereidheid om de beschreven bronnen van sociale onveiligheid aan te pakken, levert allerhande negatieve effecten op die funest zijn voor het vertrouwen en de veiligheid in een organisatie. De onderstaande lijst is een aansporing aan de lezer om deze met eigen voorbeelden aan te vullen.

- a) Je niet langer thuis of welkom voelen  
Groepen mensen, zoals vrouwen, jongeren en lhbtq+-leden, voelen zich niet langer welkom en veilig binnen de dominante (sub)cultuur van een organisatie of team. Hun volle potentieel wordt niet aangesproken, laat staan ingezet, en tast op den duur hun zelfvertrouwen, -respect en werkmotivatie aan. Door hun vertrek of uitdrijving wordt een monocultuur versterkt waarin de heersende waarden en normen zich steeds steviger nestelen. Met als gevolg dat een organisatie niet langer is aangesloten op maatschappelijke veranderingen en daarmee ook niet kan omgaan.
- b) Verlies aan menselijke maat  
Melders en klokkenluiders veranderen van mens of gewaardeerde medewerker in een ‘probleem’ waar niemand zijn vingers aan wil branden. Normale menselijke bejegening wordt ingewisseld voor een formele, bureaucratische, die gevoelens van vervreemding en isolement aanwakkert en sterke emoties genereert bij betrokkenen. Het gevolg is een gesloten cultuur waar onderwerpen niet langer openlijk kunnen worden besproken op straffe van uitsluiting en stigmatisering. Het gebrek aan menselijke maat ontstaat wanneer mensen onpersoonlijk en bureaucratisch worden bejegend, ongeacht wie ze zijn, wat er gaande is of wat hun relatie met de organisatie is.
- c) Verlies aan welbevinden en aanzien  
Mensen die de moed tonen en melding maken van grensoverschrijdend gedrag, ontwikkelen op den duur fysieke en psychische klachten, zoals slaapproblemen, angstgevoelens en werkstress. Vele van hen vallen uit, wat verder bijdraagt aan de stereotypering en stigmatisering die al gaande zijn. Werkgerelateerde stress werkt door op persoonlijke relaties, werkmotivatie, productiviteit, creativiteit en werkplezier en vergroot in aanzienlijke mate de kans op uitval. Wat vaak grote persoonlijke schade ten gevolge heeft, en naasten treft, en op allerlei manieren individueel, sociaal en maatschappelijk doorwerkt. Werknemers die het overkomt worden geschaad in hun fysieke en mentale gezondheid, in hun persoonlijke en professionele integriteit en carrière.
- d) Organisatorische effecten  
Hoewel op het eerste gezicht een geval van grensoverschrijdend gedrag zorgvuldig en adequaat lijkt te zijn afgewikkeld, kunnen de effecten ervan lang en ongezien doorwerken in een organisatie. Zeker als er geen nazorg wordt verleend en herhaling op de loer ligt. Voorbeelden van negatieve effecten zijn productiviteits- en kwaliteitsverlies, gebrek aan werkmotivatie, stijging van gevoelens van onveiligheid en wantrouwen, het vertrek of de uitval van medewerkers, conflictvermijdend gedrag, een angstcultuur en een slechte reputatie op de arbeidsmarkt. De sociale cohesie wordt op den duur ernstig ondermijnd en afgebroken met alle gevolgen van dien.

Het is helaas vaak zo dat de gevolgen van sociale onveiligheid ongelijk worden verdeeld en terecht komen bij de meest kwetsbare groepen in de organisatie en samenleving. Dat alleen al zou reden genoeg moeten zijn om er alles aan te doen om individueel menselijk leed te voorkomen. De persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke kosten ervan kunnen niet worden onderschat en leveren organisaties een aanzienlijke langjarige schadepost in vele, verschillende gedaanten op. Deze effecten zouden voor iedere organisatie voldoende reden moeten zijn om structurele maatregelen te treffen.

## 6. Investeren in een open, gezond en veilige werkomgeving

Grensoverschrijdend gedrag is in veel gevallen een symptoom van structurele onvolkomenheden die om nieuw beleid vragen. Een melding biedt organisaties de gelegenheid om stelling te nemen en een statement te maken over wat wel en niet wordt geduld in de omgang met elkaar. Maar het kan niet blijven bij zo'n statement, een visie of gedragscode. Ze zullen actief in praktijk moeten worden gebracht om lokaal bij te dragen aan gevoelens van veiligheid, vertrouwen en stabiliteit. Doen ze dat niet, dan blijven beleid en maatregelen papieren tijgers die op gespannen voet staan met de waarden en normen in de praktijk.

Organisaties kunnen veranderingen bewerkstelligen die in samenhang bijdragen aan een open, gezonde en veilige werkomgeving. Deze aspecten komen voort uit wetenschappelijk onderzoek en kunnen worden aangevuld met lokale, specifieke aspecten.

### a) Naar platte, transparante, structuren

Maak de organisatiestructuur waar mogelijk platter en horizontaler en pas in het verlengde hiervan het functiegebouw, de belonings- en promotiestructuur aan. Zorg ervoor dat taken, functies en rollen 'kloppen' en in overeenstemming zijn met wat werknemers aankunnen. Maak de structuren transparant en baseer ze op objectieve, verifieerbare criteria. Dam interne competitie in, regel het bezit en de verdeling van schaarse middelen op transparante wijze en breng het werk hiermee in overeenstemming. Beëindig het instandhouden van ongelijkwaardige en ondoorzichtige regels en procedures, zoals ongelijke beloning en promotiekansen, en maak ze geldend voor iedereen.

### b) Een verbindende, collegiale cultuur

Investeer in het scheppen van een collegiale, coöperatieve cultuur waarin mensen naar elkaar omzien, op een gelijkwaardige wijze met elkaar omgaan en waarin gedrag bespreekbaar is. Dat houdt in dat ze regie over hun werk, verantwoordelijkheden en autonomie ervaren en hierin worden gerespecteerd en ondersteund. Waarin leidinggevendenden hun verantwoordelijkheid pakken en de condities helpen creëren die voor de instandhouding van zo'n cultuur noodzakelijk zijn. De exacte kenmerken en beschrijvingen, al of niet vervat in een visie op omgangsvormen, verschillen per organisatie en vormen idealiter de uitkomst van een gemeenschappelijk doorlopen proces.

### c) Competent gedrag

Verbeter de kennis van en de vaardigheden in het constructief omgaan met grensoverschrijdend gedrag door actief informatie te verspreiden, mensen voor te lichten en ze te trainen in het herkennen van grensoverschrijdend gedrag en hoe op te treden. Investeer in een leiderschapsstijl en in de kennis en kunde van leidinggevendenden, zodat zij ongewenst gedrag signaleren en bespreekbaar maken en het gewenste gedrag uitdragen. Houd leidinggevendenden verantwoordelijk voor hun gedrag en dat van hun medewerkers en geef ze hierin onvoorwaardelijke steun. Leer managers en medewerkers omgaan met diversiteit en bevorder kennis van interculturele communicatie.

### d) Professionele ondersteuning

Zet een goede ondersteuningsstructuur op in de vorm van duidelijke gedragscodes, met gedragsprincipes en -regels, en meldingsprocedures en benoem personen in functies en met de bevoegdheden om op te treden. Een consequente naleving van de regels is voorwaarde voor een effectief beleid. Leg de bewijslast niet langer bij 'slachtoffers' maar maak degenen verantwoordelijk die een hogere positie of status innemen. Zorg voor onafhankelijke instanties, zoals HR, die vrij van dwang, onafhankelijk hun werk kunnen doen, een objectief oordeel kunnen vellen en de nadelige effecten voor 'slachtoffers' helpen voorkomen. Zorg er met elkaar voor dat het sociaal veiligheidsbeleid in de praktijk zichtbaar is en levend wordt gehouden.



e) Good governance

Zorg voor een gebalanceerde, duurzame governance waarin ruimte is voor het sturen op gemeenschappelijke doelen en waarden en op het scheppen van condities voor individueel welbevinden van medewerkers en dat van anderen (samenleving en klanten). Voorkom het risico op machtsconcentratie door erop toe te zien dat deze in de organisatie in voldoende mate wordt verdeeld en gespreid. Hieronder valt het ontwikkelen en borgen van een leiderschapsstijl die het welbevinden van werknemers vooropstelt, gemeenschapszin bevordert en een collectief lerend klimaat. Monitor het beleid en zorg ervoor dat de uitkomsten worden gedeeld en besproken.

f) Gelijkwaardige rechtsposities en kansen

Zorg voor gelijkwaardige(r) rechtsposities van verschillende groepen medewerkers, zodat zij niet in een sterke afhankelijkheidspositie ten opzichte van de werkgever en groepen collega's met andere arbeidsrechten komen. Dit geldt bijvoorbeeld voor groepen medewerkers met een tijdelijk of flexibel contract. Voorkom cliëntelisme en nepotisme door benoemingen, promoties en aanbestedingen transparant te maken en te voorkomen dat mensen die tot de 'vriendenkring' van een werknemer of leidinggevende behoren worden bevooroordeeld.

## 7. Duurzame gezonde werkrelaties

Sociale veiligheid staat of valt met beleid dat is uitgewerkt naar de dagelijkse praktijk en daar door management en medewerkers levend wordt gehouden. Ze schept naar leidinggevend en medewerkers toe duidelijkheid over gewenste omgangsvormen en wat te doen bij overschrijding daarvan. Dat alleen is onvoldoende om duurzaam gezonde arbeidsverhoudingen en omgangsvormen te scheppen.

Curatief en preventief beleid op het gebied van sociale veiligheid zeggen op zich weinig over de kwaliteit van de arbeidsrelatie die een werkgever nodig heeft om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Een gedragscode en meldingenstructuur zijn gericht op het voorkomen en afwikkelen van arbeidsconflicten, maar een visie op duurzame werkrelaties gaat veel verder dan dat. Deze vult het recht in dat iedere medewerker heeft op goed, betekenisvol werk en op de condities om dat werk naar behoren te kunnen verrichten.

Dat vraagt om een visie op Human Relations die duurzaam, inspirerend én preventief is. Om dat voor elkaar te krijgen zal de strategische rol en positie van HR sterker moeten worden. En wezenlijk moeten veranderen van een ondersteunende in een richtinggevende, educatieve en voorwaarden creërende rol richting de resultaatverantwoordelijke eenheden. Niet alleen om structureel de wettelijke zorgplicht van de werkgever te vervullen, maar om het werk en de werkplek van werknemers de invulling te geven die het verdient!

## 8. Wie zijn wij?

Het Zuiderlicht is een adviescoöperatie dat zich inzet voor grondige verandering in organisaties. We zijn een collectief van adviseurs, onderzoekers en coaches dat organisaties begeleidt bij transformatie van cultuur, leiderschap en samenwerking.

Over de onderwerpen sociale veiligheid, menselijke maat, cultuur en leiderschap adviseren wij en doen we onderzoek in organisaties. We begeleiden organisaties bij verandering van cultuur, samenwerking en leiderschap. Vaak in vervolg op de uitkomsten van werkbelevingsonderzoek.

We leveren externe vertrouwenspersonen en bieden coaching aan voor leidinggevend en medewerkers die te maken hebben gehad met onveilig gedrag op de werkvloer. We werken samen met arbeidsjuristen die gespecialiseerd zijn in het arbeidsrecht.

Wilt u meer weten over onze adviesdiensten op het gebied van cultuur en werkomgeving, neem dan contact op met Robbert Masselink, firmant bij het Zuiderlicht: [robbert.masselink@hetzouderlicht.nl](mailto:robbert.masselink@hetzouderlicht.nl).

## Bronnen

Dijk, M. van & Stevenson, S. (2023). Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. CAOP.

FNV (2023). *Horen, zien en zwijgen – omgangsvormen op de werkvloer*. Oktober 2023.

Gestel, R. van (2024). Academische vrijheid onder druk. *Nederlands juristenblad*, 05-01-2024, afl.1.

Groeneveld, S. & Janssen, T. (2023). *Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken?* Venster voor medewerkers. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Heres, L., Penning de Vries, J. & Terpstra, N. (2022). *Melden met succes. Een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit*. Universiteit Utrecht.

Heuvel, S.G. van, Fernandez Beiro, L. & Dam, L.M.C. van (2023). *Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2022. Resultaten in vogelvlucht*. TNO.

Koetsenruijter, C. & Loo, H. van der (2023). Giftig gedoe op de werkvloer. Boom.

KNAW. (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: van papier naar praktijk.

Naezer, M., van den Brink, M. C. L. & Benschop Y. (2019). *Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects, and solutions*. LNVH: Utrecht.

Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2023).

Handreiking meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, een handreiking voor een goede opvolging. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

Täuber, S. (2022). *Advies en aanbevelingen naar aanleiding van het adviesrapport Sociale veiligheid in de Nederlandse Wetenschap – Van papier naar praktijk*. Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Young Academy Groningen (2021). *Harassment at the University of Groningen*. University of Groningen.