

Omarm het ongemak

Tijdens het geanimeerde gesprek met **prof. dr. Naomi Ellemers** wordt één ding duidelijk: organisaties die denken dat onveilig gedrag hun deur voorbijgaat en met een vertrouwenspersoon 'gedoe op de werkvloer' opgelost is, hebben het mis. Tegelijkertijd is een serie maatregelen uitrollen nog geen garantie op succes. Wat is er nog meer nodig voor een veilig werkklimaat?

DOOR **ANNEJET DE BLÉCOURT**

Foto **Mark van den Brink**

Als voorzitter en lid van diverse onderzoekscommissies naar grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer heeft professor Ellemers met personen in alle lagen van organisaties gesproken. Ze merkt dat vertrouwenspersonen zich vaak onmachtig voelen. “Ze voeren gesprekken, maar er verandert niets. Te vaak wordt op bestuurlijk niveau gedacht: we hebben een gedragscode, een vertrouwenspersoon, een leiderschapskursus – check. Maar dan verandert er niet zomaar iets.” Mijn collega’s en ik gebruiken vaak de analogie van loodgieterswerk. Als je al het benodigde materiaal voor een warmtepompinstallatie op een stapel legt, wordt het niet vanzelf één systeem. Je moet ook begrijpen hoe het werkt, en alle onderdelen op elkaar laten aansluiten. De gedragscode, vertrouwenspersoon, klachtenreglement, leiderschapskursus zijn de materialen en dan begint het aansluitwerk.”

Boardroom denken

Verandering begint bij boardroom denken. “Een groot probleem is dat te vaak nog alles wordt afgemeten aan economische waarde. Medewerkers worden transactioneel bekeken: ik betaal jou en jij doet wat ik zeg. Alleen al door de menskant de ‘softe kant’ te noemen, wordt het minder belangrijk gemaakt. In het ideale geval wordt op directieniveau niet alleen over strategie, targets en bezuinigingen gesproken, maar wordt oprecht de vraag gesteld: wat vraagt dit van onze mensen? Hoe kunnen we ongewenste situaties voorkomen? Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers begrip hebben voor beslissingen die nadelig voor hen zijn, als ze maar tijdig en respectvol worden geïnformeerd. Dat betekent dat directies en leidinggevenden het ongemak van moeilijke gesprekken moeten aangaan.”

Uit het NPO-rapport *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan* bleek falend leiderschap een belangrijke oorzaak. “Wat mij verbaasde, is dat iedereen allang wist wat er speelde, maar de ernst van de meldingen

en de schadelijke effecten werden onderschat. Situaties werden niet als grensoverschrijdend beschouwd omdat werd gedacht: ‘dit hoort er nou eenmaal bij als je een topprestatie wilt leveren’ of ‘die persoon is heel succesvol en belangrijk voor ons, dus accepteer het maar’. Veel organisaties sturen leidinggevenden nu naar een cursus, maar dat werkt alleen als de organisatiecultuur ander gedrag faciliteert.”

Inzicht in effecten van organisatiekenmerken

De rol van de vertrouwenspersoon is slechts één onderdeel, maar wel belangrijk. “Denk goed na over wat je van de vertrouwensperso(o)n(en) verwacht en wat de taken worden. Een misleidende gedachte is: ‘onze vertrouwenspersoon lost het probleem op en anders nemen we een onderzoeksbureau in de arm. Maar dat heeft geen structureel effect. Dus vraag je als organisatie af: hadden we dit kunnen voorkomen? Wat leren we hier voor de toekomst van?’”

“In de afbeelding met de organisatieniveaus zie je dat alle drie de niveaus met elkaar moeten samenwerken. Als je erop rekent dat de vertrouwenspersoon mensen gaat helpen, maar acties op de andere niveaus sluiten daar niet bij aan, dan gaat het dus niet werken. Ik vind het belangrijk dat vertrouwenspersonen in hun opleiding ook inzicht krijgen in effecten van organisatiekenmerken, zodat ze terugkerende risicofactoren in de werkomgeving kunnen herkennen en benoemen. Alleen leren hoe je een gesprek voert en welke routes er zijn om grensoverschrijdend gedrag aan te kaarten, is niet voldoende.” [zie afbeelding pag. 26]

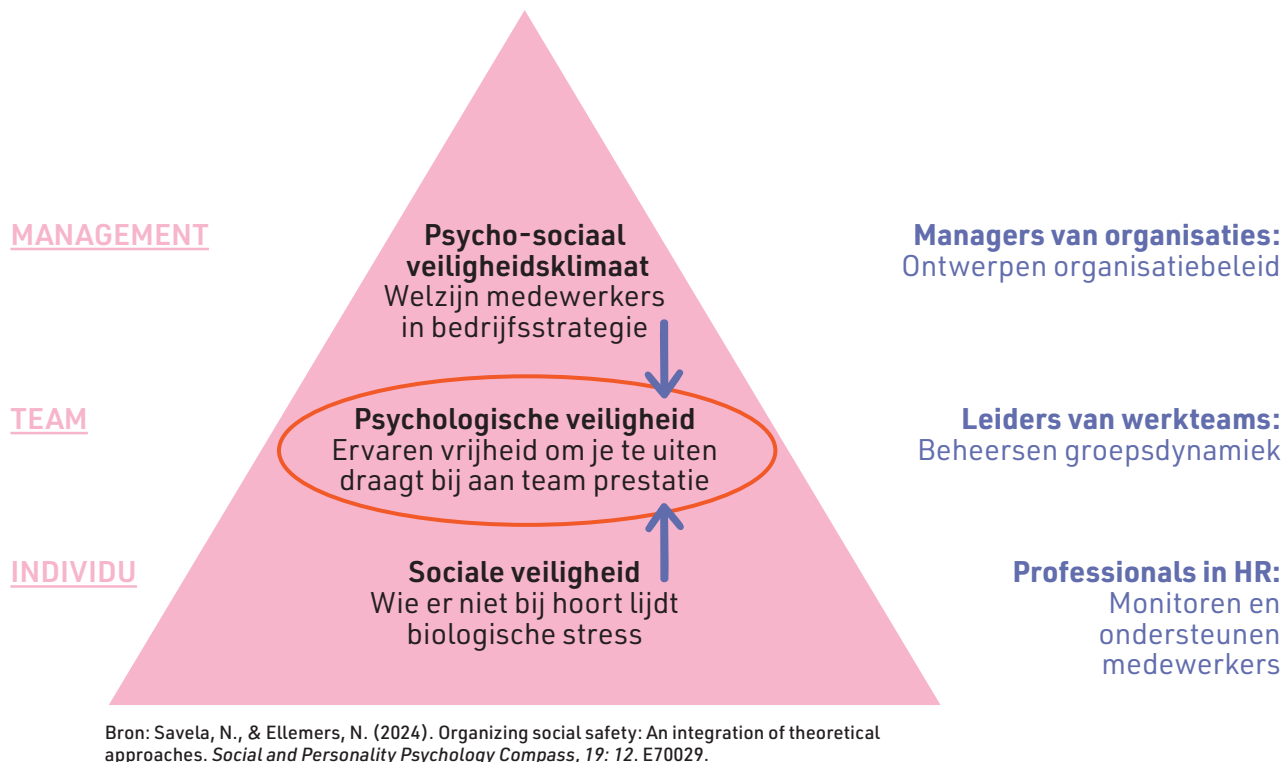
Grensoverschrijdend gedrag op tafel

Grensoverschrijdend gedrag is moeilijk te bespreken, omdat het buiten onze comfortzone ligt. “Met psychofysiologische metingen, waarbij we hartslag en bloeddruk opmeten terwijl iemand in een moeilijk gesprek zit, zien we dat

CV

PROF. DR. NAOMI ELLEMERS

- **31 januari 1963** geboren in Amsterdam
- **1991** promotie sociale psychologie Universiteit Groningen
- Sinds **2015** doet zij onderzoek naar diversiteit en inclusie, en ethisch gedrag op de werkvloer
- **2015 - 2023** lid externe raad van Commissarissen van PricewaterhouseCoopers
- **2020 - 2022** voorzitter adviescommissie Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap KNAW
- **2022 - 2023** lid Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen OGCO
- Zij heeft de Nederlandse Inclusiviteits Monitor (NIM) ontwikkeld



er bij dit soort onderwerpen veel ongemak en stress ontstaat en dat heeft weer te maken met de manier waarop het gesprek wordt gevoerd. Mensen kunnen er niet zoveel mee als je blijft hameren op wat ze verkeerd hebben gedaan. Daar kun je niets meer aan veranderen. Je hebt de blik vooruit nodig om je open te stellen voor kritiek. In veel organisaties is er een 0-100-reactie: of een medewerker wordt niet serieus genoeg genomen, of er wordt direct een onderzoek- of ontslagprocedure gestart. Maar daar leert niemand iets van."

Het is daarom belangrijk om gedrag te bespreken voordat het een probleem wordt. "Vraag een leidinggevende bijvoorbeeld: 'Wat merk jij van de sfeer op je afdeling? Besef je dat je soms heftig overkomt? Hoe kan het anders?' Dit soort gesprekken zijn cruciaal, maar worden vaak niet structureel gevoerd, omdat het als tijdverspilling wordt gezien. Maar hoe leer je dan om beter met elkaar om te gaan?

Als je als leidinggevende 50 medewerkers onder je hebt, vang je signalen niet meer op en dan mag de vertrouwenspersoon pleisters plakken. Maar door telkens incidenten onder geheimhouding aan een vertrouwenspersoon of onderzoeksbureau uit te besteden, bouw je geen lerend vermogen in de organisatie op.

Met elkaar

Ontwikkel in je bedrijf die deskundigheid – een netwerk van mensen die helpen om naar een hoger niveau te komen door van incidenten te leren, door intervisie te doen. Bouw kennis op wat er wel/niet in je sociale veiligheidssysteem werkt. Beleg het niet bij één persoon; je moet het echt met elkaar doen, op alle drie de niveaus." Om gedrag te veranderen, heb je drie dingen nodig: weten, willen en kunnen. "In mijn boek *De voorbeeldige organisatie* wordt dat in de 'Van goede bedoelingen naar goed gedrag' cyclus verder uitgewerkt. 

'Wacht vooral niet tot een incident gierend uit de hand loopt'