

**PW.-ONDERZOEK: INCIDENT MET ONGEWENST GEDRAG IN KWART ORGANISATIES**

# Veilig werken draait om gedrag, minder om beleid

In een kwart van de organisaties is er dit jaar een incident geweest met ongewenst gedrag, dat bovendien formeel bekend is geworden. Dat blijkt uit de enquête van PW. waarin we HR-professionals vroegen hoe het gesteld is met de sociale (on)veiligheid in organisaties. Onderzoekers Cristel van de Ven en Aukje Nauta bespreken en duiden de resultaten in dit artikel.

**Tekst** Cristel van de Ven en Aukje Nauta

‘Dit mag nooit meer gebeuren’; ‘zaken moeten in een eerder stadium bespreekbaar gemaakt worden’; ‘nog sneller ingrijpen’, en ‘de procedure werkt niet, het onderzoek liep te lang, leidinggevend moeten eerder ingrijpen’. Dat is wat en-

kele HR-professionals die meededen aan de enquête van PW. naar eigen zeggen hadden geleerd van het ernstigste incident van ongewenst gedrag dat ze de afgelopen jaren hadden meegemaakt. In totaal vulden 163 professionals werkzaam

in het vakgebied personeel en organisatie een enquête in over de sociale veiligheid in de organisatie.

Berouw komt na de zonde, zo blijkt maar weer. Maar wat betekent dit dan voor het formele beleid op het gebied van sociale

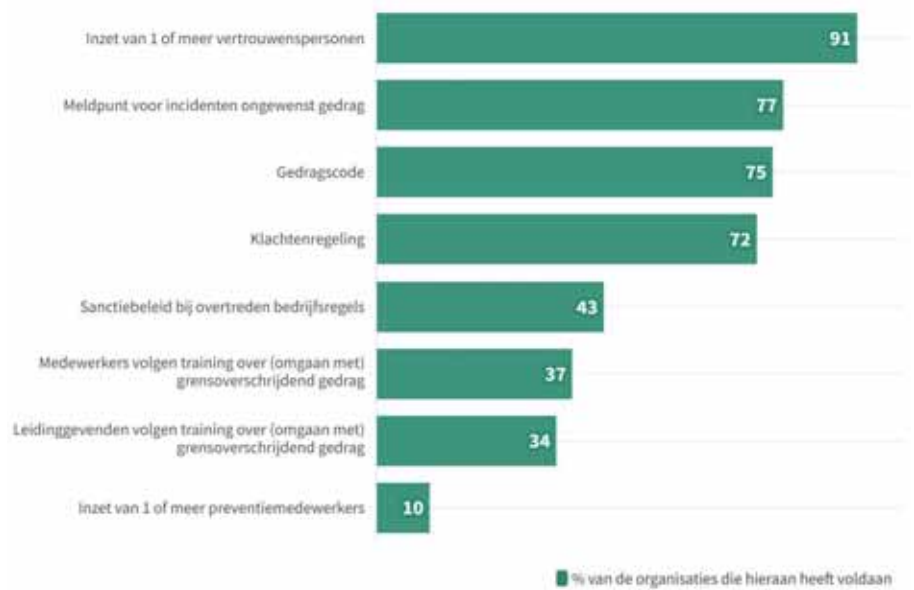


» veiligheid, zoals vertrouwenswerk, klachtenregelingen en sanctiebeleid? Heeft zulk beleid eigenlijk wel effect? Of zijn andere zaken, zoals ontwikkelactiviteiten in de vorm van teambuildings en mentoring, en mensgericht leiderschap en een dito strategie, van groter belang voor een psychologisch veilig werkklimaat? Dit is wat we toetsten in dit PW.-onderzoek. Wat betekent dit voor het formele beleid op het gebied van sociale veiligheid, zoals vertrouwenswerk, klachtenregelingen en sanctiebeleid? Heeft zulk beleid eigenlijk effect en wat werkt wél?

### Sociale veiligheid

Wat doen organisaties om de sociale veiligheid van hun medewerkers te waarborgen? Bij sociale veiligheid gaat het over de mate waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen het gevaar van het handelen van anderen in hun (werk)omgeving, zo staat het beschreven in het rapport Kracht zonder Tegenkracht over de sociale veiligheid in de Tweede Kamer. Het gaat hierbij om concrete maatregelen zoals klachtenprocedures, beleid en procedures. Zoals gezegd geeft 91 procentprocent aan dat er in hun organisatie een vertrouwenspersoon is en dat is dan ook meteen het meest genoemde aspect van het socialeveiligheidsbeleid. Bijna driekwart van de onderzochte organisaties heeft een meldpunt voor incidenten van ongewenst gedrag en bedrijfsregels of een gedragscode voor omgang met collega's en klanten, burgers of andere externen. Ongeveer de helft van de organisaties heeft preventie-medewerkers en/of een sanctiebeleid. Voorlichting en training aan medewerkers en leidinggevenden over hoe ze kunnen omgaan met ongewenst gedrag worden in

**Tabel 1. Welke maatregelen zijn genomen om te zorgen voor sociale veiligheid?**



**Tabel 2. Welke maatregelen zijn genomen na een formeel bekend geworden incident van ongewenst gedrag?**



# Gewenst gedrag en de ontwikkeling daarvan zijn idealiter ingebed in het denken en doen van de organisatie

mindere mate aangeboden; circa een derde van de bedrijven zegt dit te doen.

## Incidenten

In een kwart van de organisaties in onze steekproef waren er de afgelopen jaren één of meerdere incidenten van grensoverschrijdend gedrag. Welke maatregelen uit het socialeveiligheidsbeleid zetten organisaties dan in?

Het feitenonderzoek is de meest gebruikte maatregel (81 procent), op de voet gevolgd door de inzet van een vertrouwenspersoon (74 procent. De inzet van juristen of een mediator komt veel min-

der vaak voor (resp. 24 procent en 26 procent). Opvallend is dat in vier op de tien gevallen het incident niet wordt besproken met de betrokken personen. Het lukt ook lang niet altijd om een incident naar tevredenheid van de betrokkenen op te lossen, namelijk in slechts 38 procent van de gevallen. Incidenten hebben regelmatig het vertrek van één of meer betrokkenen tot gevolg, via ontslag (21 procent) of vrijwillig (43 procent).

## Ontwikkelactiviteiten

We vroegen welke ontwikkelactiviteiten organisaties aanbieden, waarvan wij verwachtten dat ze mogelijk bijdragen aan

een veilig werkklimaat. Rond de helft van de bedrijven organiseert teamsessies ter versterking van het teamklimaat, heeft week- of dagstarts waar teamleden problemen kunnen aankaarten, zorgt ervoor dat mensen elkaars buddy (oftewel: elkaars steun en toeverlaat) zijn, of een mentor hebben. Leiderschapstrainingen zijn er in 41 procent van de organisaties 'regelmatig tot vaak', en rond een kwart van de bedrijven organiseert intervisie, trainingen gespreksvaardigheden, of toegang tot een coach.

Grote vraag is nu: hangen deze ontwikkelactiviteiten ook daadwerkelijk samen met meer ervaren veiligheid op de werkvloer? Meer nog dan formeel beleid voor sociale veiligheid? Daartoe berekenden we verbanden met psychologische veiligheid, waarover in de volgende paragraaf meer.

## Psychologische veiligheid en gedrag

Psychologische veiligheid verwijst naar een omgeving waarin mensen zich vrij en veilig voelen. Amy Edmondson beschrijft dit in haar boek 'De onbevreesde organisatie' als een werkklimaat waarin men vragen stelt, zich uitspreekt, anderen aanspreekt, fouten meldt, zorgen uit en nieuwe ideeën aandraagt. In dit onderzoek kregen respondenten verschillende stellingen voorgelegd en konden ze op basis van de beproefde, betrouwbare schaal van zeven aangeven in hoeverre ze van toepassing waren op de eigen organisatie (Baer, M. & Frese, M. 2003). Denk aan stellingen als: 'in onze organisatie kan iedere werknemer moeilijke kwesties ter sprake brengen' en 'in onze organisatie wordt het je aangerekend als je fouten maakt'.

**Tabel 3. Welke activiteiten worden door de organisatie aangeboden voor reflectie en ontwikkeling?**





**OVER HET ONDERZOEK EN VERANTWOORDING**

In de zomer van 2023 beantwoordden 163 respondenten de vragenlijst voor dit PW.-onderzoek. De meesten van hen (57 procent) werkten in het vakgebied 'Personeel en Organisatie'. 51 (31 procent) respondenten werken in een organisatie met minder dan 100 medewerkers, 37 (23 procent) in een organisatie met 100 tot 500 werknemers en 75 (46 procent) in een grote organisatie met meer dan 500 medewerkers. De sectoren 'zakelijke dienstverlening', 'overheid', 'gezondheidszorg en welzijn' en 'onderwijs en wetenschap' zijn het meest vertegenwoordigd.

Wel meteen een kanttekening: onze steekproef is niet representatief. Zo zegt 91 procent van de respondenten in het PW.-onderzoek dat hun organisatie een vertrouwenspersoon heeft. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022 van CBS en TNO blijkt dat bij de grote bedrijven (> 250 werknemers) 80 procent een vertrouwenspersoon heeft, en bij de kleine bedrijven (< 50 werknemers) nog niet de helft. De steekproef is dus positief vertekend als het gaat om actief werk maken van sociale veiligheid. Zie dit artikel dus als een verkenning van veiligheidsbewuste organisaties. Hoe is bij deze organisaties de stand van zaken? Wat doet men meer of minder, en wat hangt samen met een veilig werkklimaat?

## Prestatiegericht leiderschapsgedrag hangt negatief samen met veilig gedrag en klimaat

Dan blijkt dat psychologische veiligheid sterk positief samenhangt met constructief gedrag, zoals 'mensen delen gevoelens van frustratie, verdriet en schaamte' en 'mensen geven openlijk feedback aan hun leidinggevende'. Ook hangt psychologische veiligheid sterk negatief samen met gemeten destructief gedrag, zoals 'mensen roddelen over collega's', en 'mensen hebben woede-uitbarstingen'. Vanwege die sterke samenhang maakten we één betrouwbare schaal, getiteld 'veilig gedrag en klimaat'.

Vervolgens onderzochten we welke factoren samenhangen met 'veilig gedrag en klimaat', waaronder de strategie, het type leiderschap, de (hierboven beschreven) ontwikkelactiviteiten en het socialeveiligheidsbeleid.

Wat betreft *strategie* vroegen we welke strategische thema's hoog op de managementagenda staan. Deze thema's (zie tabel 4) verdeelden we in twee categorieën. Productiviteit, prestaties en winst vormen samen het cluster 'prestatiegerichte strategie'. En reflectie/leren/ontwikkelen, welbevinden en duurzaamheid vormen het cluster 'mensgerichte strategie'. Voor *leiderschap* deden we iets soortgelijks. We vroegen respondenten om een leider binnen hun organisatie in gedachten te nemen die representatief is voor het leiderschap in hun organisatie en vervolgens op vijfpuntsschalen aan te geven hoe deze leider zich gedroeg. Hieruit kwamen twee typen leiderschapsgedrag naar voren: prestatiegericht en mensgericht leiderschap. Prestatiegerichte leiders verlangen topprestaties, stimuleren

**Tabel 4. Verbanden tussen strategie, leiderschap, ontwikkelactiviteiten en sociale veiligheid enerzijds, en veilig gedrag en klimaat anderzijds**

	Verband met 'veilig gedrag en klimaat'
Mensgerichte strategie	Positief
Prestatiegerichte strategie	Geen
Mensgericht leiderschap	Positief
Prestatiegericht leiderschap	Negatief
Ontwikkelactiviteiten	Positief
Socialeveiligheidsbeleid	Geen

*N.B.: de berekende verbanden zijn correlaties en regressie-coëfficiënten; precieze cijfers zijn op te vragen bij de auteurs.*



onderlinge competitie en leggen mensen op wat ze moeten doen. Mensgerichte leiders tonen zorg voor de behoeften van hun medewerkers, geven complimenten, luisteren goed en nodigen mensen uit om mee te denken over belangrijke beslissingen en zich uit te spreken over moeilijke kwesties. *Ontwikkelactiviteiten* bestond uit een (betrouwbare) schaal van de items opgesomd in tabel 3. *Sociale veiligheid* was een optelsom van de maatregelen die vermeld staan in tabel 1.

We berekenden verbanden tussen enerzijds strategie, leiderschap, ontwikkelactiviteiten en sociale veiligheid en anderzijds 'veilig gedrag en klimaat' (zie tabel 4). Wat blijkt? Een mensgerichte strategie, mensgericht leiderschap en ontwikkelactiviteiten hangen positief samen met

veilig gedrag en klimaat. Prestatiegericht leiderschapsgedrag hangt er negatief mee samen. Een prestatiegerichte strategie hangt *niet* samen met veilig gedrag en klimaat, positief noch negatief. Ook voor socialeveiligheidsbeleid geldt dat het niet samenhangt met veilig gedrag en klimaat. We kunnen geen uitspraken doen over de oorzakelijkheid van deze verbanden; maar desondanks is het boeiend te constateren dat concrete socialeveiligheidsmaatregelen minder samenhang vertonen met veilig gedrag en klimaat, dan de meer preventieve ontwikkelactiviteiten en de mensgerichtheid van een organisatie zoals die tot uiting komt in strategie en leiderschap. Met andere woorden: gewenst gedrag en de ontwikkeling daarvan zijn idealiter ingebed in het hele denken en doen van de organisatie.

## Conclusie

De respondenten gaven het zelf al aan, in antwoord op de vraag wat ze hebben geleerd van incidenten rondom ongewenst gedrag: dat we zulk gedrag veel eerder bespreekbaar moeten maken, vóórdat er mediators, feitenonderzoekers en juristen aan te pas komen. Dat lukt des te beter wanneer de organisatie in de strategische koers oog heeft voor de mens, evenals de leidinggevendenden in hun dagelijkse omgang met medewerkers. Als de organisatie dan ook nog structureel werk maakt van continue ontwikkeling van gewenst gedrag – via training, intervisie, teambuildings et cetera – dan hoeven (kleine) incidenten van ongewenst gedrag niet te escaleren tot nauwelijks op te lossen gedoe.

Zolang de organisatie niet in essentie mens- en ontwikkelgericht is, blijft sociaal-veiligheidsbeleid nodig. Maar meldpunten, vertrouwenspersonen en klachtenregelingen dragen op zichzelf niets bij aan een veilig werkklimaat; het blijven doekjes voor het bloeden zolang we niet leren om in het dagelijkse werkleven echt en oprecht oog te hebben voor elkaars wensen behoeften, zelfs of juist als die onderling zo af en toe botsen. «

### CRISTEL VAN DE VEN

Cristel van de Ven onderzoekt, schrijft en adviseert organisaties over werk van betekenis. Thema's als duurzame inzetbaarheid, psychologische veiligheid, dialoog, maatwerk en leiderschap komen hierbij aan bod. Cristel geeft lezingen, doceert bij verschillende universiteiten en business schools en begeleidt strategische sessies van managementteams.



### AUKJE NAUTA

Aukje Nauta onderzoekt, schrijft en adviseert over alles wat te maken heeft met het gedrag van mensen op de werkvloer. Het thema schaamte heeft momenteel haar volle aandacht. Ze is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Leiden.

### MEER OVER ONGEWENST GEDRAG

Ontdek de collectie met artikelen over ongewenst gedrag, bedrijfscultuur en vertrouwenspersonen.

