

Sociale veiligheid op de werkvloer

Nicolette de Wijn

Sociale veiligheid op de werkvloer draait om het waarborgen van een werkomgeving waarin alle medewerkers zich veilig voelen. Dat betekent dat er geen sprake is van ongewenst gedrag zoals discriminatie, intimidatie, pesten, seksueel grensoverschrijdend gedrag, agressie of geweld. In de Arbowet is vastgelegd dat de werkgever beleid moet voeren om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen. En ook werknemers hebben daarin een verantwoordelijkheid.

Bekend zijn de verhalen over grensoverschrijdend gedrag uit de media- en cultuurwereld. Maar ook verhalen uit de zorgsector, het onderwijs, de overheid en de politie komen wekelijks in het nieuws. Het gebeurt eigenlijk overal waar sterk hiërarchische structuren zijn en vervelende gewoontes al heel lang bestaan. Er is een verhoogd risico op grensoverschrijdend gedrag in organisaties waar prestatiedruk, onderlinge concurrentie of loyaliteit aan 'the tribe' onderdelen van de werkcultuur zijn. Tot voor kort hoorde het er gewoon bij.

De aandacht voor sociale veiligheid is de afgelopen jaren toegenomen. Door verschillende schandalen en incidenten met artiesten en andere bekende mensen is de discussie over wat normaal is flink op gang gekomen. De norm is veranderd, in Nederland en in grote delen van de wereld. Er begint bewustzijn te ontstaan over

welk gedrag wel of niet past bij het nastreven van gezonde ambities. En dat is goed, want niemand wil een onveilige werkomgeving.

Mogen we dan helemaal niks meer?

Tegelijk is het grijze gebied van wat wel en niet (meer) kan enorm groot. Hoe weet je waar je aan toe bent als je bijvoorbeeld in de ene situatie wel iets kunt zeggen en in de andere situatie niet? Mensen kunnen zich onveilig voelen omdat anderen over hun grens gaan, maar ook omdat ze al dan niet terecht door collega's beschuldigd kunnen worden van ongewenst gedrag. Polarisatie ligt op de loer met aan de ene kant het 'je-mag-tegenwoordig-helemaal-niks-meer-kamp' en aan de andere kant de zogenaamde 'moraal-politie'. En dat helpt niet om een veilig werkklimaat te creëren.

Hoe vind je het veilige gebied van leren en ontwikkelen dat nodig is om een cultuuromslag te maken? Want niet in de uitersten, waar meningen en emoties het sterkst zijn, maar in het midden ligt het veld van de kansen en mogelijkheden. Daar kunnen we met elkaar in verbinding zijn terwijl we werken aan vertrouwen en veiligheid, ook als het niet meteen lukt.

Organisaties die naar de toekomst kijken omarmen de nieuwe norm voor sociale veiligheid en maken er werk van. Niet alleen vanwege wettelijke verplichtingen en maatschappelijke druk, dat zou een negatieve keuze zijn. Leaders met visie kiezen er vanuit een intrinsieke motivatie voor om met de hele organisatie te leren, een open cultuur te creëren en op die manier talent aan zich te binden.

Je kunt het ook erger maken

Helaas zie ik in de praktijk dat mensen in organisaties regelmatig verkeerde keuzes maken. Keuzes die de sociale veiligheid eerder verder afbreken dan opbouwen. Een sprekend voorbeeld is de directeur die alles eigenhandig wil oplossen terwijl hij of zij zelf onderdeel is van het probleem. Andere voorbeelden zijn vertrouwenspersonen die loyaal zijn aan de 'sterren' binnen de organisatie, of de mooie woorden van rolmodellen over gelijkwaardigheid, die haaks staan op het handelen. Managers die geen consequenties verbinden aan ongewenst gedrag of leidinggevenden die politieke keuzes maken omdat er anders koppen moeten rollen. Het zijn de bekende fouten waarmee de onveilige cultuur blijft bestaan.

Er zijn ook mensen die het echt beter willen doen. Met goede bedoelingen en in de hoop dat het helpt worden protocollen herzien en nieuwe regels opgesteld. Er worden lijstjes afgevinkt en documenten klaargezet die iedereen kan lezen. Maar als het goede gesprek niet is gevoerd dan creëer je enkel een papieren werkelijkheid die los staat van de mensen op de werkvloer.

Of er wordt toegeven aan angst en weerstand binnen de organisatie om met een degelijke aanpak de cultuuromslag op gang te helpen. Om niemand voor het hoofd

te stoten en iedereen binnenboord te houden wordt gekozen voor halve maatregelen. Nogmaals, de bedoeling kan goed zijn, maar het is voorspelbaar dat het geen duurzame verandering gaat opleveren. Er is geen commitment en daarom ook geen blijvend resultaat.

Zelfs het inhuren van een adviesbureau kan slechts een doekje voor het bloeden betekenen. Er wordt hard gewerkt aan het opzetten van een focusgroep, er worden enquêtes verstuurd en trainingen gegeven. Maar als het losse, oppervlakkige acties zijn dan gaat het niets oplossen. Zachte heelmeesters maken stinkende wonden met als resultaat dat er een heleboel energie, geld, vertrouwen en hoop op verbetering verloren is gegaan.

Cultuurverandering vraagt om moedig leiderschap en diepgaande begeleiding

Een cultuuromslag vraagt om aandacht, lef, commitment, doorzettingsvermogen en de wil om te leren. Dat komt van binnenuit en wordt geïnitieerd en gedragen door leiders die geloven dat kwaliteit valt of staat bij veiligheid en vertrouwen voor iedereen. Het gaat niet alleen om het invoeren van nieuw beleid, maar ook om het doorbreken van bestaande gedragspatronen. En dus om het durven aanpakken van de onderliggende, vaak verborgen dynamieken binnen een organisatie, ook als dat confronterend of ongemakkelijk is.

Om het proces te ondersteunen heb je, tijdelijk, goede begeleiding nodig. Een klein team van ervaren mensen met een systemische blik. Zodat er aandacht is voor het geheel en de samenhang van factoren die de sociale veiligheid kan belemmeren of juist bevorderen. De intensieve, systemische aanpak in combinatie met moedig leiderschap maakt het mogelijk om binnen alle lagen van de organisatie een duurzame verandering tot stand te brengen. Alleen dan kun je een omgeving creëren waarin medewerkers zich ondersteund en gerespecteerd voelen.

Cultuuromslag van sociaal onveilig naar sociaal veilig

De hele aanpak, het proces van onveilig naar veilig, van oude cultuur naar nieuwe cultuur is al onderdeel van de cultuurverbetering. Bij de juiste aanpak krijgen de initiatiefnemers binnen de organisatie het vertrouwen en worden zij inspirerende rolmodellen voor de leiding en de rest van de organisatie.

Dan komt het moment dat wij als externe begeleiders mogen instappen. Wij sluiten aan in het proces binnen de organisatie. Is er al onderzoek gedaan? Dan pakken we de draad op bij de aanbevelingen. Is er een crisissituatie? Dan gaan we eerst stabiliseren. Het kan ook gebeuren dat er meer een sfeer van 'stilte voor de storm' heerst. Of dat er al jaren veel energie weglekt en het niet lukt het tij te keren. Hoe dan ook, elke organisatie, elk vraagstuk is uniek en vereist maatwerk in de begeleiding.

Cultuurprogramma met 10 fases

Schematisch weergegeven bied ik een programma dat bestaat uit 10 fases. Dit programma is bedoeld voor organisaties die kwaliteit willen, daarvoor stáán en er voor kiezen om de nieuwe standaard voor veiligheid en vertrouwen te borgen. In samenwerking met verantwoordelijken binnen de organisatie en een klein team van organisatiecoaches doorlopen we het programma. Zodra het kan trekken wij ons terug en gaat de organisatie verder met de positieve ontwikkeling.

In grote lijnen zijn er drie periodes met verschillende fases te herkennen. De eerste periode is er een van initiatief en onderzoek. Hierin investeren legt de basis voor het echte werk. Want in de tweede periode vindt de transformatie plaats en dat is een complex proces. In de derde periode gaan we de verandering consolideren.

Op papier ziet het er gestroomlijnd uit, maar in werkelijkheid kan het een hobbelige weg zijn. Fases overlappen elkaar weleens. En soms moeten we even een stapje terug doen. Het is de kunst om daadkrachtig en flexibel te anticiperen op wat er feitelijk aan de orde is. Hoe dat verloopt is niet exact te voorspellen.

De eerste periode: *Initiatief en onderzoek*

Fase 1 *Formuleren van de opdracht*

In deze fase gaan we in gesprek met de opdrachtgever over de bedoeling van de opdracht en hoe we daarin met elkaar samenwerken. Dit is een belangrijke stap omdat hier de basis ligt voor het uiteindelijke resultaat van het cultuurtraject.

Resultaat: helderheid over de *why* en scope van de opdracht.

Fase 2 *Vooronderzoek en diagnose*

Hier krijgen we een beeld van de huidige situatie om de cultuurverandering te kunnen starten. We identificeren de belangrijkste belemmeringen en kansen voor verbetering. Als het nodig is herformuleren we de opdracht en uitdagingen.

Resultaat: er is commitment bij de opdrachtgever om de werkcultuur aan te pakken.

Fase 3 *Risico-inventarisatie*

Deze stap geeft een overzicht van de belangrijkste risico's op psychologische – en sociale onveiligheid op de werkvloer. De feiten dienen als 0-meting voor het cultuurtraject dat volgt.

Resultaat: gerichte interventies ontwikkelen om risico's te minimaliseren.

De tweede periode: *Cultuuromslag, de transformatie van oud naar nieuw*

Fase 4 *Cultuuranalyse*

In deze fase werken we samen met medewerkers uit alle lagen van de organisatie aan een brede beeldvorming van de huidige cultuur. Hier wordt (nog meer) duidelijk waar het vast zit, waar weerstanden en obstakels zijn, maar ook waar we snel successen kunnen boeken.

Resultaat: een breed gedragen strategie richting de ambitie voor de nieuwe cultuur.

Fase 5 *Herstelwerk*

Deze stap is cruciaal, niet alleen voor herstel van individuen, maar voor het herstel van vertrouwen binnen de hele organisatie. Betrokkenen voelen zich erkend en is er ruimte voor de toekomst waarin groei en ontwikkeling mogelijk zijn.

Resultaat: de basis voor sociale veiligheid en veerkracht is gelegd.

Stap 6 *Waardenexploratie*

In deze fase definiëren we de kernwaarden die bepalend zijn voor de gewenste cultuur. Deze waarden worden vertaald in concrete gedragsnormen die de organisatiecultuur vormgeven. We betrekken zo veel mogelijk medewerkers en perspectieven.

Resultaat: een gezamenlijke visie met levende kernwaarden en een duidelijke richting.

Fase 7 *Leiderschapsontwikkeling*

Deze stap is bedoeld om leiderschap te ontwikkelen dat actief bijdraagt aan een veilige en integere werkomgeving. We versterken leiderschapscompetenties en verhogen het bewustzijn bij de leiding en andere sleutelfiguren om als rolmodel te dienen. Zij gaan de waarden van de nieuwe cultuur belichamen en voorleven.

Resultaat: de verandering is krachtig ingezet en geeft ruggengraat aan de organisatie.

Fase 8 *Normaliseren van sociale veiligheid (het nieuwe normaal)*

In deze fase ligt de nadruk op het normaliseren van sociale veiligheid voor iedereen. Dit gaat over de transformatie van het oude naar het nieuwe gedrag en veel oefenen. Medewerkers leren van elkaar en voelen zich vrij om zich uit te spreken.

Resultaat: zichtbaar zelfcorrigerend vermogen, goede afspraken en gedragsregels.

De derde periode: *Consolidatie en verankering*

Fase 9 *Borging van de nieuwe organisatiecultuur*

Deze fase is van belang voor het bestendigen van sociale veiligheid in beleid. Verantwoordelijkheden voor sociale veiligheid zijn permanent belegd binnen de organisatie. Om te monitoren, te adviseren en follow-ups te organiseren.

Resultaat: continue verbetering van de organisatiecultuur en permanent leren.

Fase 10 *Effectief inrichten van het systeem om bij te sturen*

In deze fase wordt het systeem zodanig ingericht dat er adequaat wordt gereageerd op signalen van ongewenst- en grensoverschrijdend gedrag. Er is een professioneel team van vertrouwenspersonen dat structureel bijdraagt aan verbeteringen.

Resultaat: medewerkers ervaren dat het zinvol is om ongewenst gedrag te melden.

Trots op het nieuwe normaal

'Wij voldoen aan de norm voor sociale veiligheid.' Als organisatie wil je dat toch van de daken schreeuwen? Je geeft een krachtige boodschap af als je het lef hebt om jezelf te identificeren als een organisatie die voldoet aan die nieuwe norm. Dat getuigt van goed werkgeverschap, niet alleen omdat je beter voldoet aan wettelijke bepalingen, maar omdat het is wat klanten, stakeholders en natuurlijk medewerkers willen.

Tegen het einde van het programma zijn er dingen veranderd. Uit de verhalen van medewerkers en leidinggevenden blijkt dat het nu beter is dan vroeger. Iedereen mag z'n bijdrage leveren. Grenzen aangeven wordt gezien als gezond, niet alleen voor individuele medewerkers, maar ook als voorwaarde voor een open klimaat waarin creativiteit, vernieuwing en ontwikkeling de ruimte krijgen.

Dat succes moet gevierd worden, met zo veel mogelijk mensen uit de organisatie. Het programma wordt passend afgerond, met een bijeenkomst, een event. Hoe precies, dat gaan we samen met een enthousiaste groep bedenken. Een zorgorganisatie uit Noord-Holland bundelde sprekende verhalen over de transformatie in een mooi boekje. Een onderwijsinstelling toonde video's waarin te zien was hoe medewerkers werden geïnterviewd over hun ervaringen. Een kunstzinnige vorm werkt goed, omdat het niet alleen de afronding markeert, maar ook iets nieuws creëert. Door creativiteit en verbeelding te gebruiken, maak je de verandering tastbaar. Dat maakt indruk en inspireert mensen voor de toekomst.

Dit is ook een mooi moment om als externe begeleiders afscheid te nemen. De organisatie is voldoende toegerust om zelfstandig verder te gaan. Tegelijk is het werk niet klaar. Bij de afronding benoemen we ook de volgende stappen in de organisatieontwikkeling. Bij een sociaal veilige cultuur hoort dat zo te gaan, het is een doorlopend proces. Zo creëer je een werkcultuur waarin de kwaliteit steeds beter wordt. En dat is iets om trots op te zijn.

Nicolette de Wijn – organisatiecoach, kwartiermaker en procesbegeleider



Als zelfstandige heb ik veel ervaring in de zorg- en welzijnssector, bij overheden en in het onderwijs. Met een systemische aanpak breng ik purpose, identiteit, cultuur en structuur met elkaar in één lijn.

Dit komt terug in de begeleiding van cultuurtrajecten, bij organisatietrauma, bij het creëren van sociaal kapitaal en bij het bouwen aan open gemeenschappen waarin mensen verantwoordelijkheid nemen voor elkaar.

Sinds 2010 gecertificeerd door de NOBCO (Nederlandse Orde van Beroepscoaches), sinds 2016 geaccrediteerd op Senior Practitioner niveau. Register organisatiecoach, gecertificeerd kwartiermaker. Aanvullende scholing: o.a. Systemisch Werk, Theory U, Deep Democracy (level 1 t/m 4), Projectmanagement, Socratisch gespreksleider, Design Thinking, Verlieskunde, Polyvagaal Theorie

Wil je verder praten?

Misschien ben je benieuwd naar onderdelen van het programma, of wil je de situatie binnen jullie organisatie eens voorleggen. We bieden ook, ter kennismaking met het onderwerp 'Sociale veiligheid op de werkvloer', een laagdrempelige dagtraining aan. Bedoeld om het gesprek te openen en perspectief te bieden op een nieuwe cultuur.

Ik kom graag langs voor een kop koffie en een kennismakingsgesprek. Laten we een afspraak maken.

E-mail: info@nicolettedewijn.nl

Mobiel: 0634660047

Website: nicolettedewijn.nl