

De rol van HR bij psychosociale veiligheid



Schelden, pesten en seksueel wangedrag zijn duidelijke voorbeelden van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Maar wat te doen als iemand niet wordt uitgenodigd voor de borrel, of wat te vinden van die ene opmerking die net tegen het randje aanschuurt? Hoe beïnvloedt dit subtielere gedrag de werksfeer en wat kunt u daar als HR-professional tegen doen?

De Arboret verplicht werkgevers om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving, ook op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting. HR-bureau Rvdb heeft in een onderzoek naar psychosociale veiligheid aan 250 HR-professionals gevraagd of, en zo ja op welke manier dit thema speelt in hun organisatie. In dit artikel leest u de belangrijkste conclusies.

Veelgehoorde begrippen rondom een veilige werkcultuur

- Sociale veiligheid draait om de 'zichtbare' veiligheid gewaarborgd door beleid, processen en protocollen, zoals gedragsregels en klachtenprocedures.
- Psychologische veiligheid gaat over 'onzichtbare' veiligheid. Voelen mensen zich vrij om hun mening te geven, ideeën te delen en fouten toe te geven?
- Grensoverschrijdend gedrag gaat over concrete gedragingen die niet worden getolereerd binnen de organisatie. Veelvuldig grensoverschrijdend gedrag van werknemers wordt gezien als een consequentie van de afwezigheid van sociale veiligheid en/of psychologische veiligheid.

1

Grensoverschrijdend gedrag wijst niet automatisch op een onveilige werksfeer

Het bestaan van grensoverschrijdend gedrag binnen een organisatie hoeft niet direct te betekenen dat de werkcultuur onveilig is. Bijna elke organisatie heeft hier namelijk weleens mee te maken. Of een organisatie als veilig wordt beschouwd, hangt vooral af van hoe er op het grensoverschrijdend gedrag wordt gereageerd.

Aangekaart en aangepakt

67,5% van de HR-professionals geeft aan dat er weleens sprake is van [grensoverschrijdend gedrag \(toolbox\)](#). Toch zegt 61,5% van deze groep dat er binnen hun organisatie een veilige werkcultuur heerst. Dit is te verklaren: in een onveilige werkomgeving durven werknemers vaak geen melding te doen van grensoverschrijdend gedrag, omdat ze bijvoorbeeld bang zijn dat een melding hun positie schaadt of denken dat er niets met hun melding gedaan wordt.

In veilige organisaties wordt het gedrag juist aangekaart en aangepakt. Ironisch genoeg kunnen er in veiligere organisatie dus zelfs méér meldingen van grensoverschrijdend gedrag voorkomen, omdat werknemers zich veiliger voelen om ongewenst gedrag aan te kaarten.

Een gedegen beleid voor psychosociale veiligheid is cruciaal

2

Het niet naleven van beleid is zeer schadelijk voor de veilige werksfeer

Het opstellen, regelmatig aanscherpen en naleven van gedegen beleid voor psychosociale veiligheid is cruciaal. Dit is niet alleen wettelijk verplicht, maar geeft ook duidelijkheid; de normen en waarden van de organisatie zijn bekend en het is duidelijk waar werknemers in welke situatie heen kunnen. Uit het onderzoek blijkt zelfs dat HR-professionals bij het ontbreken van dit beleid vaker een veilige werkcultuur ervaren dan bij bestaand beleid dat niet goed wordt nageleefd. Maar de beste situatie is beleid mét naleving.

Consequent handelen

Het is ook belangrijk om in alle situaties consequent te handelen. Dus ook als het om leidinggevenden of directieleden gaat die zich niet houden aan de opgestelde gedragsregels. Hierin speelt u als HR-professional een belangrijke rol. Het consequent verbeteren én opvolgen van beleid stopt nooit. U bent dus niet klaar als er beleid op de plank ligt; het waarborgen van een veilige werkomgeving vraagt continu om aandacht en actie.

De belangrijkste taken van HR-professionals

95% van de HR-professionals vindt dat het de verantwoordelijkheid van HR is om actie te ondernemen bij situaties van grensoverschrijdend gedrag. Onderstaande taken rondom het creëren van een veilige werkomgeving worden als meest belangrijk gezien:

1. Betrokkenheid van directie garanderen.
2. Beleid maken, verbeteren en naleven.
3. Onzichtbaar grensoverschrijdend gedrag zichtbaar maken.
4. Definiëren van rollen, zodat helder is wanneer welk proces in gang wordt gezet. Denk aan de directie, leidinggevende, HR, vertrouwenspersoon, sociaal werker en klachtencommissie.
5. Objectief onderzoek uitvoeren.
6. Leiderschapsvaardigheden verbeteren, zodat leiders weten wat zij kunnen doen, naar wie zij kunnen doorverwijzen en hoe zij hun voorbeeldrol effectief kunnen invullen.

3

Subtiel ongewenst gedrag is bepalend voor een (on)veilige werkcultuur

In de media is er veel aandacht voor de 'excessen' van grensoverschrijdend gedrag, zoals schreeuwen of fysiek onveilig gedrag. Dit zijn duidelijke voorbeelden van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag die direct bijdragen aan een onveilige werkomgeving.

Eén op de drie HR-professionals die aangeven in een onveilige werkomgeving te werken, ziet echter ook (structureel) onzichtbaar ongewenst gedrag (tegen één op de acht in een veilige werkomgeving). Dit gedrag bevindt zich meer in het 'grijze gebied'; denk aan roddelen, iemand buitensluiten van de lunch of flauwe opmerkingen over iemand maken. Gedrag wat niet goed onder woorden te brengen is, moeilijk aan te kaarten is en bijna per definitie als 'subjectief' kan worden weggezet ('het was maar een grapje').

Duidelijke gedragsregels opstellen

Behalve voor de excessen moet er dus ook aandacht zijn voor het 'subtiele' gedrag. Dit maakt het thema ontzettend complex. In dit soort gevallen is er altijd sprake van twee (of meer) individuen, ieder met hun eigen normen, waarden en verleden, wat het lastig maakt om te bepalen welke grens is overschreden.

Het feit is: iemand voelt zich gekwetst of ervaart dat er een grens is overschreden. Neem dit altijd serieus. Het opstellen van duidelijke gedragsregels (of een gedragscode) helpt om de normen en waarden van uw organisatie zichtbaar te maken. Het is vervolgens aan de onderzoeker (zoals een klachtencommissie of externe partij) om te beoordelen of de organisatiewaarden zijn geschonden, of dat het 'enkel' gaat over een persoonlijke grens.

In het [verdiepingsartikel 'Onderzoek de sociale veiligheid op de werkvloer'](#) leest u meer over het doen van onderzoek, en in het [verdiepingsartikel 'Mogelijke sancties na seksueel grensoverschrijdend gedrag'](#) leest u meer over de eventuele sancties die u kunt verbinden aan seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Als HR-professional speelt u een belangrijke rol bij de psychosociale veiligheid op de werkvloer

De subjectiviteit van grensoverschrijdend gedrag

Omdat grenzen per persoon verschillen, is het waardevol om – bijvoorbeeld onder leiding van een externe facilitator – in teams met werknemers in gesprek te gaan over de subjectiviteit van grensoverschrijdend gedrag en welk gedrag zij zelf ervaren als grensoverschrijdend. Dit vergroot het bewustzijn van werknemers over grensoverschrijdend gedrag en de impact die het heeft, ook als het niet direct zichtbaar grensoverschrijdend is.

Initieer preventief beleid

Al met al speelt u als HR-professional een belangrijke rol bij de psychosociale veiligheid op de werkvloer. Initieer preventief beleid als dit er nog niet is (zie ook het [verdiepingsartikel 'Preventie van seksueel grensoverschrijdend gedrag'](#)) en blijf dit beleid consequent opvolgen, leidinggevend en opleiden en het gesprek voeren over zichtbaar en onzichtbaar grensoverschrijdend gedrag. Zo werkt u samen aan een fijne werkomgeving!

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Karen den Hartog & Lieveke Peeters, People & Culture Consultants bij [Rvdb](#), e-mail: k.denhartog@rvdb.nl, l.peeters@rvdb.nl

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl