

De vertrouwenspersoon en het normstellend vermogen van organisaties.

Er zijn in Nederland bestuurders, zowel in de profit- als de non-profitsector, die serieus werk maken van psychologische en sociale veiligheid. Bij maritiem aannemer Van Oord bijvoorbeeld, worden alle leidinggevenden getraind in *secure base leadership*. Zij leren daarbij dat zij een grote voorbeeldfunctie vervullen bij het toepassen van *soft controls* (*'Care en dare zijn geen tegenpolen, Smaranda Borus, Mgmt.SCOPE nr.08/2023*).

Ondanks dat slaagt niet elke organisatie er goed in om die veiligheid te realiseren. Daar kunnen diverse redenen voor zijn: een verhoogd aantal meldingen, wet- en regelgeving, hun eigen persoonlijke ervaringen op dit vlak en angst voor onveiligheid. Het kan echter ook gaan om druk vanuit stakeholders, zoals klanten of gremia op het vlak van medezeggenschap of toezicht, bijvoorbeeld door onbekendheid met het onderwerp.

Zo was er een bestuurder in een familiebedrijf die te maken kreeg met een aantal meldingen bij een vertrouwenspersoon. Hij nam deze zeer serieus en ging het gesprek aan met de melders. Maar toen zich een vervolg aandienende, begonnen de problemen. De meldingen gingen over een manager. Deze bevoordeelde volgens de melders sommige medewerkers, benadeelde anderen, intimideerde sommigen en sloot andere medewerkers uit. Dit was in het team bekend, sterker nog: de manager sprak er zelf over. Zijn gedrag bleef in het team niet zonder gevolgen: volgens de melders was binnen het team sprake van pestgedrag, uitsluiting, vernedering en er werd over collega's geklikt naar de manager.

De bestuurder wilde deze manager niet ontslaan: hij werkte al heel lang in het familiebedrijf, was zowel strategisch als voor de klanten erg belangrijk. De manager kreeg een coach om zijn gedrag te veranderen en zijn team kreeg eveneens begeleiding om samen weer verder te gaan. De melders moesten dus door met deze manager, óf het bedrijf verlaten. Een heel lastige keuze voor deze medewerkers, omdat het bedrijf al lang in hun woongebied bestaat.

Vervolgens werd er iets bijzonders zichtbaar. Een overgroot deel van team en de manager wilden geen verandering. Zij ervoeren geen last van het gedrag van de manager en hadden het naar hun zin. Tegelijkertijd bleef voor de melders de situatie zoals die was. Er stroomde een golf van weerstand en angst door de organisatie. Er kwamen meer meldingen binnen: medewerkers voelden zich niet langer veilig in de organisatie, *'...want als dit zo kan, wat betekent dit dan voor mij?'* De vertrouwenspersoon werd om advies gevraagd.

In dit voorbeeld krijgt een bestuurder te maken met ondermijnend gedrag van zijn medewerkers. Een goede vraag is waarom medewerkers zich überhaupt tegen sociale veiligheid keren. Je zou toch eerder verwachten dat ze die zouden omarmen. Enkele belangrijke opmerkingen voor vertrouwenspersonen over wat speelt bij deze casus:

1. De angst voor verandering in het algemeen.
'Je weet wat je hebt en je moet maar afwachten wat je krijgt', wordt vaak gezegd. Bovendien kost een veranderingsproces tijd. Medewerkers kunnen vaak niet meteen overzien waar de verandering toe zal gaan leiden.
2. De belangenstrijd.
Stel je voor dat je als medewerker juist tot de groep van bevoordeelde medewerkers behoort. Dat geef je niet graag op, en ach, die paar collega's die klagen....*The art of blaming the victim* ligt meteen op de loer. Het steunen van gepeste collega's is vreemd aan de cultuur van de in opspraak geraakte organisatie.

3. Het voorbeeldgedrag van de manager door wie sociale veiligheid volgens de melders met voeten werd getreden.

Als bevoordeelde medewerker houd je hem te vriend, als benadeelde blijf je liever zo ver mogelijk uit de buurt van deze manager en ga je dus geen gesprek hierover aan. Het risico van afstraffing is te groot. Hoe meer je met je manager op één lijn zit, hoe gemakkelijker het is om het goed naar je zin te hebben op het werk: er is sprake van macht en afhankelijkheid in de werkrelatie.

Het kan zomaar gebeuren dat je als vertrouwenspersoon met dit gedrag van medewerkers en deze dynamiek wordt geconfronteerd. Immers, in zo'n geval is het te verwachten dat meerdere medewerkers de vertrouwenspersoon weten te vinden. Maar vervolgens krijg je niet de oorspronkelijke melders, maar hun collega's, over je heen, die vinden dat de situatie moet blijven zoals die nu is en die zich onveilig voelen bij veranderingen.

Wat doe je in zo'n geval? Je kende immers uit de vertrouwelijke gesprekken de eerste meldingen?

Hoe kun je in je rol blijven?

En kun je voorkomen dat je in zo'n situatie belandt?

Wat betekent ondermijning van sociale veiligheid door medewerkers?

Bij uitstek is hier het normstellend vermogen van de organisatie van belang. Dat betekent dat iedereen in de organisatie zich hardop moet kunnen afvragen: 'Vinden we dit (gedrag) normaal?' Het betekent tevens dat je als vertrouwenspersoon goed op de hoogte moet zijn van het sociale veiligheidsbeleid. Wat zijn de gedragsregels en hoe ver gaan die? Aan welke regels heeft iedereen zich te houden? En wat gebeurt er als je dat niet doet? Loop al deze punten nog eens goed door en stel je zelf de vraag: 'Op welk wijze kan dit beleid worden gesaboteerd, kan de norm worden opgerekt of kan er ondermijning plaatsvinden?' Zonder de illusie te hebben dat elk ongewenst gedrag weg te reguleren valt, kun je de bestuurders en HR-afdeling van de organisatie wel wijzen op deze risico's. Ook kun je hen helpen om sociale veiligheid in de organisatie bespreekbaar te maken, zodat iedereen kan leren om in alle vrijheid de vraag te stellen: 'Vinden wij dit normaal?' Daarmee kan het normstellend vermogen van de organisatie zich herstellen en is ondermijning daarvan niet langer aantrekkelijk.

Maar minstens zo belangrijk is, dat de bestuurder zich realiseert dat hij met deze aanpak een continuïteits-risico neemt. Ja, de klant is belangrijk. En ja, de kennis en ervaring van medewerkers mag niet wegvloeien. Maar realiseert de bestuurder zich dat het verhaal verteld wordt op de verjaardagsfeestjes? Dat de angst van de medewerkers gaat leiden tot verlies van verbondenheid en mindere prestaties?

Het zou de bestuurder sieren als hij, vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de het bedrijf klip en klare besluiten zou nemen op grond van een eigen, doorleefd besef van de gelijkwaardigheid van psychologische en sociale veiligheid als strategische factor voor de onderneming.

November 2023

Mieke van den Broek