

Meten is weten, ook als het gaat om een veilige werkcultuur

Opinie | *Simone Heidema Maaïke Ligthart Annemieke Roobeek* 4 feb 16:00

Neem sociale veiligheid net zo serieus als groei- en winstdoelstellingen, compleet met gestructureerde aanpak en monitoring, schrijven Simone Heidema, Maaïke Ligthart en Annemieke Roobeek.

Met de beste bedoelingen wezen veel ceo's hun werknemers de afgelopen weken nog eens op het meldpunt integriteit. Bestuurders en commissarissen beroepen zich, net als John de Mol, op kliklijnen en vertrouwenspersonen, vanuit de gedachte dat het probleem van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer op die manier is 'weggeorganiseerd'

Het laat zien hoe groot hun blinde vlek is. Met 'loketten' geef je als bestuurder het gedrag van plegers een plaats, en legitimeer je het feitelijk. Je legt de plicht om actie te ondernemen bij het slachtoffer. Maar die is vaak te bang om te 'klikken' en zo kan de plegger ongestoord zijn-gang blijven gaan.

De derde stap is dit alles te vertalen naar de dagelijkse praktijk en de intrinsieke motivatie stimuleren. Als bestuurder moet je aan de bak. Besef dat bouwen aan een veilige cultuur een voortdurend proces is. Zet sociale veiligheid dus blijvend op de agenda. Benoem en bespreek excessen op de werkvloer. Zie waarden als i

'Voer open gesprekken over wat ongewenst gedrag is, in gewone mensentaal'

ntegriteit en veiligheid niet langer als 'zacht': meet hoe volwassen je sociale veiligheidscultuur is. Voer assessments uit: monitor hoe inclusief (beoogde) leiders zijn en voorkom zo dat je in zee gaat met iemand die geneigd is machts-spelletjes te spelen. Positiever gesteld: zo maak je inzichtelijk met welke mensen je versneld tot een blijvend veilige, gezonde cultuur kunt komen.



Het is de verantwoordelijkheid van bestuurders om een onveilige cultuur te hervormen en het is aan commissarissen om erop toe te zien dat dit daadwerkelijk gebeurt. Het creëren van een veilige werksfeer is de enige manier om grensoverschrijdend gedrag aan te pakken.

Maar hoe doe je dat? De menselijke aard kun je niet veranderen, wel de context waarin gewerkt wordt. Eerst moet glashelder worden welk gedrag wel en welk gedrag niet kan. Dit maak je samen met werknemers expliciet: voer er open gesprekken over, in gewone mensentaal. Pas dan kan iedereen verantwoordelijkheid nemen voor zijn of haar eigen gedrag. De tweede stap is dat iedereen kan zien dat onacceptabel gedrag consequenties heeft (dus geen halfzachte oplossingen zoals een reprimande achter gesloten deuren).

Kortom, neem sociale veiligheid net zo serieus als groei- en winstdoelstellingen, compleet met gestructureerde aanpak en monitoring. Een breed gedragen cultuur waarin niemand wegkomt met grensoverschrijdend gedrag vraagt om actief betrokken bestuurders.

***Simone Heidema** is ceo van CPI, mede-oprichter van De Buitenboordmotor en toezichthouder.*

***Maaïke Ligthart** is strategisch adviseur en associate partner van CPI.*

***Annemieke Roobeek** is professor strategy and transformation management aan Nyenrode Business Universiteit, ceo van MeetingMoreMinds en commissaris.*