

## 9. Sociale veiligheid op het werk

In dit hoofdstuk bespreken we het thema sociale veiligheid op het werk. In dit kader wordt ook wel gesproken over psychologische veiligheid. In principe zijn deze termen synoniem, maar psychologische veiligheid drukt wel beter uit wat er bedoeld wordt. Het gaat erom dat medewerkers zich veilig voelen hun identiteit en mening te uiten op het werk. Waar dit niet of minder het geval is, is er sprake van psychologische onveiligheid. Sociale of psychologische onveiligheid wordt niet alleen geschonden door seksuele intimidatie of seksueel misbruik – die indruk kan gewekt worden in de media – maar bijvoorbeeld ook door machtsmisbruik of pestgedrag. Eerst volgt een juridisch kader, vervolgens enkele voorbeelden van onveiligheid en hoe de rechter daarover heeft geoordeeld en tot slot enkele adviezen over wat een werkgever kan doen om veiligheid op het werk te bevorderen.

### Juridisch kader

#### *Veilige werkomgeving*

Werkgevers zijn op grond van de Arbowet verplicht om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Hieruit vloeit ook de verplichting voort om een beleid te voeren dat erop gericht is om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. Deze verplichting wordt in het Arbobesluit verder uitgewerkt. Zo zijn werkgevers verplicht om de risico's in hun bedrijf in kaart te brengen in een Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E). Daarnaast moeten in het Plan van Aanpak van de RI&E maatregelen worden opgenomen ter voorkoming van pesten op de werkvloer. Het personeel moet vervolgens worden voorgelicht over de risico's en de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. Dit kan door een gedragscode op te stellen waar duidelijk uit blijkt welk soort gedrag ongewenst is en welke sancties volgen op overtreding van deze gedragscode.

#### *Goed werkgevers-/werknemerschap*

Daarbij heeft de werkgever de verplichting zich als goed werkgever te gedragen op grond van artikel 7:611 BW. Ook een werknemer moet zich op grond van die bepaling als goed werknemer gedragen.

#### *Schade*

Werkgever is op grond van artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek aansprakelijk voor de (psychische) schade die de werknemer oploopt tijdens de werkzaamheden, tenzij zij kan aantonen dat zij voldoende maatregelen heeft getroffen en aanwijzingen heeft verstrekt om te voorkomen dat de werknemer schade lijdt.

#### *Gelijke behandeling*

Op grond van artikel 1 van de Grondwet worden allen die zich in Nederland bevinden, in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan. Dit wordt verder uitgewerkt in artikel 7:646 BW, de Algemene wet gelijke behandeling en andere gelijke behandelingswetten waarin discriminatie en seksuele intimidatie expliciet worden verboden.

#### *Vertrouwenspersoon*

Verder kan de werkgever, ter bevordering van de sociale veiligheid op de werkvloer, een vertrouwenspersoon aanstellen. Werknemers kunnen dan in vertrouwen met een onafhankelijk persoon

spreken over pestgedrag, seksuele intimidatie of andere vormen van onveiligheid die zij ervaren. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is (nog) niet wettelijk verplicht, maar inmiddels ligt er een initiatiefwetsvoorstel om het aanstellen van vertrouwenspersoon verplicht te stellen.

### *Ontslag (op staande voet)*

Wanneer er voldoende bewijs is, kan een dader van grensoverschrijdend gedrag worden ontslagen op grond van verwijtbaar handelen of middels een ontslag op staande voet. Omdat bewijsvoering in deze zaken vaak lastig is, worden veel ontslagen in dit kader middels een vaststellingsovereenkomst afgedaan.

### **Casuïstiek**

De wettelijke kaders zijn helder, van het werk mag geen negatieve invloed uitgaan op de gezondheid en het welzijn van de werknemer. Dat betekent dat een werkgever een werknemer moet beschermen tegen ongewenst gedrag. Dat dit niet altijd lukt, blijkt uit twee recente uitspraken van het college voor de rechten van de mens (juni 2022).

#### *Casus 1: Stichting Klassieke Concerten Nederland*

Beide uitspraken betreffen dezelfde werkgever, namelijk de Stichting Klassieke Concerten Nederland (Stichting KCN). De stichting huurt een dirigent in die wordt aangesteld als artistiek leider van het orkest en het bijbehorende koor. Twee vrouwelijke musici hebben een klacht ingediend bij de commissie en geven aan dat zij seksueel geïntimideerd zijn. Beide vrouwen worden (in verschillende periodes) uitgenodigd bij de dirigent thuis en is er sprake van seksueel contact. De vrouwen stellen dat het verbreken van dit contact moeilijk was, omdat zij voor hun werk en inkomen afhankelijk waren van de dirigent. Deze dreigde namelijk geen solo- en orkest opdrachten meer te geven wanneer zij niet langer de seksuele relatie wilden voortzetten.

De commissie beoordeelt deze klachten met name aan de hand van artikel 7:646 BW. Dit artikel bepaalt dat het een werkgever verboden is om onderscheid te maken tussen mannen en vrouwen bij de arbeidsomstandigheden. Het verbod op direct onderscheid houdt mede in een verbod op intimidatie en seksuele intimidatie (lid 6 van artikel 7:646). In lid 8 wordt uitgewerkt wat hieronder wordt verstaan, namelijk *enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd.*

De commissie weegt in haar oordeel zwaar mee dat de dirigent als artistiek leider van het orkest een machtspositie bekleedde. Elke werknemer heeft recht op een veilige werkomgeving waarbij geen misbruik mag worden gemaakt van de machtsongelijkheid. Dat is in deze situaties nadrukkelijk wel gebeurd, nu de dirigent bij beide vrouwen regelmatig aangaf dat hij veel tijd, geld en energie in hen had geïnvesteerd en hen in onzekerheid liet of zij in bepaalde ingeplande concerten daadwerkelijk mochten meespelen.

Stichting KCN is de feitelijke werkgever en het is aan de stichting om de klachten en vermoedens te weerleggen. Hierin slaagt de stichting niet. Het verweer dat de dirigent ook op projectbasis wordt ingehuurd als zzp'er en dus niet in vaste dienst is, heeft hierin geen doorslaggevende betekenis. Het

College oordeelt dat de dirigent jegens de musici een leidinggevende rol bekleedt en het seksueel intimiderende gedrag valt hierdoor rechtstreeks toe te rekenen aan de stichting.

In de hierboven geschetste casus waren de klachten ingediend bij het College voor de Rechten van de Mens. Dit College kan alleen beoordelen of er sprake is van het maken van verboden onderscheid, maar kan hier geen verdere consequenties aan verbinden. De rechter kan dit wel. Wanneer een slachtoffer van ongewenst gedrag een procedure aanspant bij de rechtbank, dan kan de rechter een vergoeding toekennen voor materiele en immateriële schade.

### *Casus 2: HR-manager*

Vervolgens nog een uitspraak vanuit een andere invalshoek, namelijk niet die van een slachtoffer maar van een vermeende dader.

De rechtbank Gelderland heeft in juni 2022 uitspraak gedaan over een situatie waarin een werknemer (HR-directeur) werd verweten een angstcultuur te creëren, collega's te intimideren, weg te pesten en te kleineren. De kantonrechter heeft de arbeidsovereenkomst ontbonden op grond van een verstoorde arbeidsrelatie. Maar wat de werkgever in deze situatie nadrukkelijk werd verweten is dat de betrokken werknemer niet is geïnformeerd over de persoon van de melders, de exacte aard en inhoud van de meldingen en door het door de CEO uitgevoerde interne onderzoek.

Verder heeft de CEO in de periode mei / juni 2021 meldingen gekregen en zelf in de zomer navraag gedaan bij het HR&O team over het functioneren van werknemer. Vervolgens had het MT – waar de werknemer deel van uitmaakte – een intervisiebijeenkomst op 2 september. Tijdens deze bijeenkomst heeft de werknemer geen relevante kritiek gekregen op zijn functioneren en is niet gebleken dat de verhoudingen binnen het MT waren verstoord. Dit is bijzonder, want de meldingen dateren van ruim voor die datum.

Bovendien weegt de rechter mee dat de werknemer een lange staat van dienst heeft en tot en met het voorjaar van 2021 altijd goede beoordelingen en forse bonussen heeft ontvangen. Blijkbaar heeft de beoordelingssystematiek gefaald waardoor de ongewenste stijl van leidinggeven zolang onopgemerkt kon blijven. Tot slot weegt mee dat werknemer de mogelijkheid is onthouden om met de melders in een veilige setting, bijvoorbeeld onder leiding van een professionele teamcoach te spreken en te onderzoeken of en op welke wijze verbetering mogelijk zou zijn.

De conclusie in deze zaak is dat werknemer zelf verantwoordelijk is voor de wijze waarop hij leiding heeft gegeven en dat gezien de gebeurtenissen terugkeer geen optie meer is. Maar de werkgever valt over de aanpak behoorlijk veel verwijten te maken en moet daarom naast de transitievergoeding ook een billijke vergoeding aan werknemer betalen.

### *Verantwoordelijkheid werkgever*

Uit bovenstaande casussen blijkt dat een werkgever een grote verantwoordelijkheid heeft in het tegengaan van ongewenst gedrag. Niks doen is geen optie. Een eerste stap is het opstellen van gedragsregels. Beschrijf concreet welk gedrag gewenst en welk gedrag ongewenst is. Vervolgens moeten deze gedragsregels voorgeleefd en nageleefd worden. Zorg voor voorlichting, breng het onderwerp ter sprake tijdens een werkoverleg en/of besteed er aandacht aan in een nieuwsbrief. Zorg ook voor

toezicht. Leidinggevend en hebben hierin een belangrijke rol. Zorg dat je weet wat er op de werkvloer speelt. Zie je signalen van ongewenst gedrag, neem dan gelijk actie en ga met betrokkenen in gesprek.

Verder is het belangrijk om een vertrouwenspersoon aan te stellen. Communiceer dit ook, zodat medewerkers weten waar ze terecht kunnen wanneer ze vragen hebben over of geconfronteerd worden met ongewenst gedrag. Tot slot is het van belang om een klachtenregeling op te stellen en een klachtencommissie op te richten. Overigens kan ook aangesloten worden bij een externe klachtencommissie. Wanneer er een klacht wordt ingediend, dan is zorgvuldig onderzoek noodzakelijk, dit is van belang voor zowel de klager als de beklagde. Vervolgens moeten de juiste vervolgstappen worden gezet.

### **Bevorderen van sociale veiligheid**

Zoals hierboven al duidelijk wordt, kan de werkgever verschillende maatregelen nemen om de sociale en psychologische veiligheid van zijn medewerkers te verhogen. Hieronder vindt u een overzicht.

#### *Vertrouwenspersoon*

De werkgever doet er goed aan een vertrouwenspersoon aan te stellen bij wie de medewerkers hun verhaal kunnen doen. Op het moment van schrijven is een vertrouwenspersoon nog niet verplicht, maar de RMU adviseert werkgevers wel sterk om een vertrouwenspersoon te benoemen. Er is verschil tussen een interne en een externe vertrouwenspersoon. Een interne vertrouwenspersoon is een werknemer die in dienst is bij het bedrijf en deze taak als nevenfunctie heeft naast andere werkzaamheden. Een externe vertrouwenspersoon is iemand die niet in dienst is bij de organisatie of het bedrijf. Het verdient aanbeveling om een externe vertrouwenspersoon aan te stellen, aangezien die persoon niet afhankelijk is van de werkgever van een organisatie. Dit kan – met name voor kleine werkgevers – bijvoorbeeld via een branchevereniging. De werkgever kan overwegen om een mannelijke en een vrouwelijke vertrouwenspersoon aan te stellen, om op die manier de werknemers de mogelijkheid te bieden hun verhaal te doen bij degene die zij het meest vertrouwen.

#### *Toezicht*

Het is belangrijk dat er in een bedrijf of organisatie gedragsregels worden opgesteld en dat deze regels worden nageleefd. Daar is toezicht bij nodig. Hier ligt een belangrijke taak voor leidinggevend en. Zij dienen alert te zijn op signalen van onveiligheid, zoals mopperen, klagen over vermoeidheid, het plotseling stilvallen van gesprekken als er iemand binnenkomt etc. Tegelijkertijd dienen leidinggevend en niet de enige toezichthoudende personen te zijn, aangezien er in de hiërarchie tussen ‘gewone’ medewerkers en managers ook onveiligheid kan ontstaan. Er is immers sprake van een machtsrelatie, die afhankelijkheid voor de medewerker met zich meebrengt. Het is belangrijk dat het duidelijk is waar signalen en klachten gemeld kunnen worden. De genoemde klachtenregeling en klachtencommissie kunnen hier een goed middel voor zijn.

#### *Intervisie*

Een andere optie waardoor op regelmatige basis een vertrouwelijk gesprek wordt gefaciliteerd, is door het instellen van intervisiegesprekken tussen collega's. Dit zorgt voor een platform waar lastige kwesties bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Ook sociale veiligheid kan een onderwerp zijn dat besproken

wordt tijdens een intervisiesessie. Veel onveiligheid komt namelijk voort uit het gevoel als medewerker alleen te staan. Bij het indelen van de intervisiegroepen is het belangrijk om medewerkers van verschillende teams en afdelingen bij elkaar in te delen. Het delen van zorgen in een dergelijk verband kan helpen om het gevoel alleen te staan te verminderen. Daarbij kan de intervisiegroep gezamenlijk een signaal geven aan de werkgever als er door meerdere personen onveilig gedrag wordt waargenomen. Dat maakt de individuele medewerker minder kwetsbaar.

### *Reflecteren en communiceren*

Als werkgever zijn er tot slot een aantal redelijk eenvoudige dingen die gedaan kunnen worden om de werkvloer voor werknemers veiliger te maken. Als werkgever sta je bovenaan de hiërarchie van het bedrijf of de organisatie. Wellicht voelt dat niet zo, maar dat komt omdat hiërarchie alleen ervaren wordt als je je 'onderaan de ladder' bevindt. Het is nuttig om je hier als werkgever bewust van te zijn en ook regelmatig na te denken over hoe je gedrag overkomt op mensen die afhankelijk van je zijn. Verder is het als werkgever belangrijk om steeds uit te dragen dat open communicatie en veiligheid waardevol zijn. Het is nodig om dit uit te dragen in woorden én daden. Daarnaast kun je regelmatig benoemen dat je elkaar nodig hebt om tot een mooi resultaat te komen. Richt, naast de reguliere medezeggenschap, een structuur in waarin je de inbreng van je medewerkers regelmatig hoort, zodat je op die manier laat zien dat je meent wat je zegt. Tot slot is het van belang om je medewerkers serieus te nemen. Koppel altijd terug wat je met inbreng van medewerkers gedaan hebt, maak duidelijk wat je hebt besloten en waarom. Vertel het ook als je het niet eens bent met je medewerker en maak duidelijk waarom. Tot slot is het belangrijk om schendingen van deze principes te zien en niet te tolereren. Reflectie en open communicatie bevorderen de psychologische veiligheid op de werkvloer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Voor de tekst onder de kopjes 'toezicht', 'intervisie' en 'reflecteren en communiceren' is gebruik gemaakt van het promotieonderzoek van Elmira Nijhuis, te verschijnen in januari 2023. Een impressie van haar onderzoek te raadplegen in het ledenmagazine van de RMU, .NU, verschenen in juni 2022.