

Wat onder de oppervlakte blijft, kan een organisatie ontworichten



Marjan Olfers en Anton van Wijk,
Medeoprichters en directeurs, Verinorm

Organisaties investeren in meldprotocollen, vertrouwenspersonen en gedragscodes. Toch blijven misstanden soms jarenlang onzichtbaar voor bestuurders. De vraag is hoe bestuurders signalen van misstanden tijdig kunnen herkennen en voorkomen dat een sluimerende onderstroom uitgroeit tot een ernstige crisis.

Marjan Olfers en Anton van Wijk zijn medeoprichters en directeurs van Verinorm, een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van sociale veiligheid, integriteit, governance en organisatiecultuur. Olfers is ook hoogleraar Sport en Recht aan de Vrije Universiteit en hoogleraar integriteit en governance aan de Universiteit voor Humanistiek. Van Wijk combineert een achtergrond als psycholoog met die van jurist en criminoloog.

Wat zij bij bestuurders het vaakst tegenkomen, is een beperkt beeld van wat onderzoek eigenlijk inhoudt. “Het misverstand is dat besturen denken: we starten een onderzoek naar een persoon. Maar er is zoveel meer mogelijk. Je kunt een signalenonderzoek doen, onderzoek naar elementen van de cultuur. Besturen zien het hele palet niet”, aldus Olfers. Van Wijk vult aan dat ook de impact van persoonsgerichte onderzoeken wordt onderschat. Zodra een onderzoek loopt, weten anderen binnen de organisatie dat doorgaans snel. “Het is per definitie vertrouwelijk, maar het geruchtencircuit werkt snel en breed. Dan ontstaat onrust en

weet het bestuur niet wat het mag zeggen.” Verinorm probeert opdrachtgevers daar aan de voorkant zorgvuldig op voor te bereiden.

Signalen die niet doorstromen

Een patroon dat Verinorm regelmatig ziet, is dat meldingen over sociale onveiligheid opkomen in perioden van organisatieverandering. Een reorganisatie, een nieuwe directeur met andere verwachtingen, aangescherpte prestatie- en resultaatdoelstellingen vanuit de raad van toezicht. “Verandering brengt nu eenmaal iets teweeg in organisaties”, zegt Van Wijk. “Niet ieder ongemakkelijk gesprek of verschil van inzicht betekent dat er sprake is van sociale onveiligheid. Soms schuurt het. We moeten voorkomen dat sociale veiligheid een begrip wordt waar alles onder valt.”

Olfers wijst op een verwante trend: begripsinflatie. “Denk ook aan woorden zoals slachtoffer of grensoverschrijdend gedrag. Woorden doen ertoe.” Tegelijkertijd kan ook gedrag dat niet direct als grensoverschrijdend wordt bestempeld, ingrijpende gevolgen hebben. “Niet uitgenodigd worden voor de lunch, structureel niet gegroet worden, micromanagement, ongelijk behandeld worden. Degene die dat doet, heeft het niet eens altijd door. Maar het hakt er wel in.”

Micromanagement is een concreet voorbeeld dat Verinorm de laatste tijd vaker tegenkomt. Te veel leidinggevendenden laten hun medewerkers nauwelijks autonomie en sturen strak op elke stap. “De leidinggevende kreeg een onmogelijke

opdracht om een bepaald resultaat te halen en probeerde grip te houden. Dit is geen rechtvaardiging maar mogelijk een verklaring voor bepaald gedrag”, zegt Olfers. De grens tussen resultaatgericht sturen en schadelijk leiderschap is dunner dan veel bestuurders beseffen.

“

Wat medewerkers niet durven zeggen, vormt het grootste risico

Wat bestuurders zelf kunnen doen

Het kernprobleem is dat informatie over wat er echt speelt de bestuurder vaak niet bereikt. Medewerkers durven een leidinggevende zelden rechtstreeks aan te spreken. “Ze zijn mondig tegenover collega’s, maar niet tegenover hun leidinggevende. Het versteent dan binnen de organisatie, er ontstaat een onderstroom. Het bestuur denkt dat het goed gaat, want de doelstellingen worden gehaald”, aldus Van Wijk. Pas als er een melding binnenkomt, blijkt hoe lang de problemen al spelen en hoeveel medewerkers eronder lijden of ervan op de hoogte zijn.

Het alternatief is proactief handelen. Verinorm ziet een toename van cultuuronderzoeken waarbij organisaties de temperatuur willen meten voordat er een crisis is. Ziekteverzuim dat oploopt, vertrek van meerdere medewerkers achter elkaar, anonieme signalen zonder duidelijke bron. “Dan nemen besturen

hun verantwoordelijkheid om vroegtijdig te kijken wat er aan de hand is”, zegt Olfers. “En we betrekken in onderzoeken medewerkers steeds vaker actief bij de oplossingsrichting.”

Van Wijk benadrukt dat een medewerkers-tevredenheidsonderzoek een vertrekpunt is, maar niet het hele verhaal vertelt. “Dat levert platte informatie waar een bestuurder vaak weinig mee kan.” Er is behoefte aan echt onderzoek om de onderstroom boven te halen en te leren van eerdere incidenten. Maar ook regelmatig informeel contact tussen leidinggevende en werknemer, een wandeling van tien minuten, een gesprek zonder agenda: dat levert vaak meer op dan een tevredenheidsonderzoek.

Onderzoek doen is een vak

Een waarschuwing die Olfers en Van Wijk nadrukkelijk meegeven: ga niet zelf onderzoek doen, zeker niet bij persoonsgerichte kwesties. “We zien regelmatig dat organisaties zelf zijn begonnen. De bedoelingen zijn goed, maar het eindresultaat kan beschadigend zijn. Voor melder(s), voor beschuldigde(n), voor de organisatie als geheel”, zegt Van Wijk. Onafhankelijkheid en methodische zorgvuldigheid zijn geen luxe, maar voorwaarden voor bruikbare conclusies en aanbevelingen.

Olfers formuleert de kernboodschap helder. “Weet wanneer je welk type onderzoek inzet. Laat je daarover informeren door mensen die er verstand van hebben. En als je dat doet, weet je ook daadwerkelijk wat je meet.”

