Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap

Van papier naar praktijk

KNAW





Colofon

2022 Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)
© Sommige rechten zijn voorbehouden / Some rights reserved

Voor deze uitgave zijn gebruiksrechten van toepassing zoals vastgelegd in de Creative Commons-licentie. [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)].
Voor de volledige tekst van deze licentie zie
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
Postbus 19121, 1000 GC Amsterdam
Telefoon + 31 20 551 0700
knaw@knaw.nl
www.knaw.nl

Pdf en aanvullende producten beschikbaar op www.knaw.nl/socialeveiligheid
Vormgeving: Clarify
ISBN: 978-90-6984-750-4

Deze publicatie kan als volgt worden aangehaald: KNAW (2022). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk*. Amsterdam, KNAW.

KONINKLIJKE NEDERLANDSE
AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

Commissie en reviewers

Deze publicatie is opgesteld door een commissie bestaande uit:

- Prof. dr. Naomi Ellemers, Universiteit Utrecht (voorzitter)
- Prof. dr. Frank Baaijens, Technische Universiteit Eindhoven
- Prof. dr. Huub Dijstelbloem, Universiteit van Amsterdam
- Mr. dr. Yvonne Erkens, Universiteit Leiden
- Prof. dr. Halleh Ghorashi, Vrije Universiteit
- Prof. dr. Sandra Groeneveld, Universiteit Leiden
- Prof. dr. Marian Joëls, Universitair Medisch Centrum Groningen
- Prof. dr. Michael Wise, SRON Netherlands Institute for Space Research

De commissie werd ondersteund door secretarissen dr. Chantal Bax en dr. Ammeke Kateman.

Aanvullende ondersteuning werd gegeven door Isabella Klaassens MA.

Een concept van deze KNAW-publicatie is gereviewd door prof. dr. mr. Eddy Bauw (Universiteit Utrecht), prof. dr. Yvonne Benschop (Radboud Universiteit), prof. dr. Jolanda Jetten (The University of Queensland) en drs. Sean Stevenson (SoFoKleS/CAOP). Daarnaast is het concept voorgelegd aan de vier KNAW-adviesraden en De Jonge Akademie. De KNAW is de reviewers veel dank verschuldigd. Hun commentaren zijn zorgvuldig in overweging genomen en hebben geleid tot diverse verbeteringen van de publicatie. De reviewers dragen geen verantwoordelijkheid voor de inhoud daarvan.

Wegwijzer



Overzicht



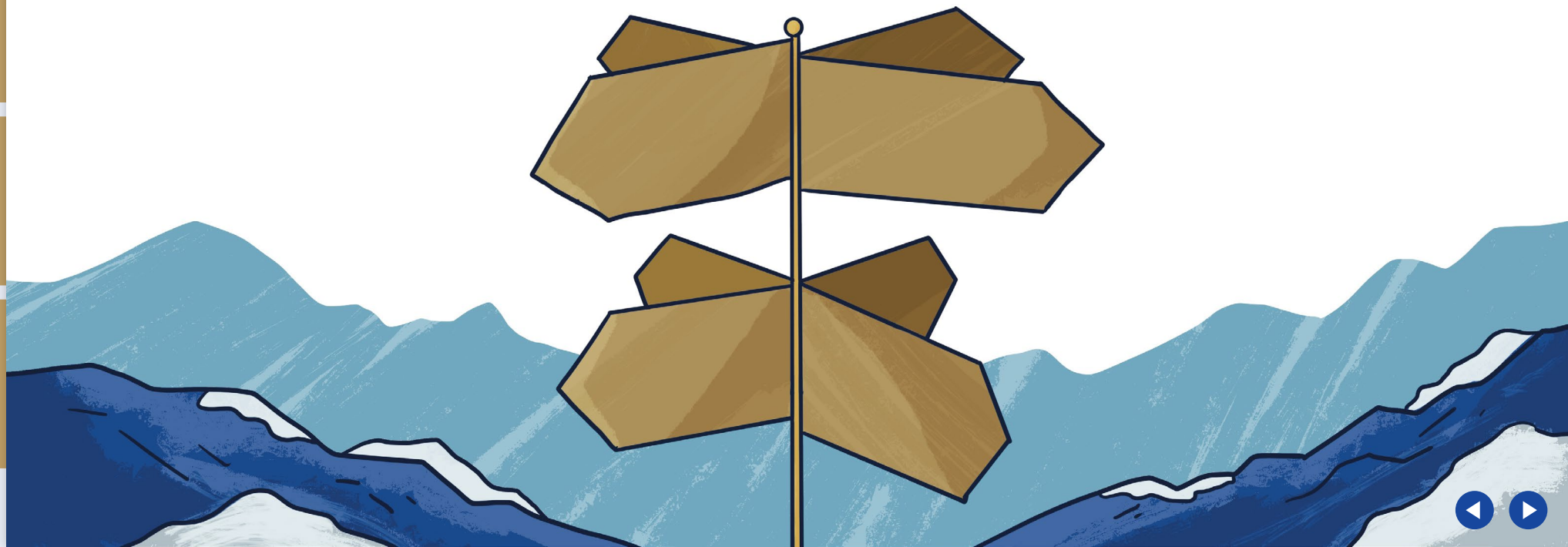
Wegwijzer



Voorwoord



Ervaringen





Wegwijzer

Uitgangspunten

Structuur

Cultuur

Systeem

Toekomst

Overzicht

Uitgangspunten
Sociale veiligheid is een voorwaarde voor goede wetenschapsbeoefening
Maar in de praktijk gaat het vaak mis, en dat heeft grote gevolgen voor alle partijen
Terwijl er op papier al heel veel gebeurt om ongewenst gedrag tegen te gaan
Om van papier naar praktijk te komen, brengt dit advies onzichtbare krachten in beeld en laat het zien hoe je tegenkrachten kunt organiseren
- Dat vraagt een integrale benadering: een cultuurverandering die verankerd wordt in structuren en systemen, met alle actoren en voor alle vormen van ongewenst gedrag
- Een cultuurverandering vereist aandacht voor het proces: het lukt alleen in samenspraak, stapsgewijs, en door steeds bij te sturen

Organisatiestructuur als voedingsbodem
De organisatiestructuur zet sociale veiligheid nu steeds onder druk
- Schaarste van middelen en werkdruk bedreigen de kwaliteit van werken
- Machtsverschillen en afhankelijkheden stellen samenwerking op de proef
- De complexe organisatie bemoeilijkt zichtbaarheid en afstemming van gedrag

Aanpassingen in de organisatiestructuur kunnen de druk op sociale veiligheid neutraliseren
- Investeringen heffen de negatieve effecten van schaarste en werkdruk alleen op als ze ook de samenwerking verbeteren
- Het organiseren van verantwoordelijk leiderschap gaat machtsmisbruik tegen
- Een fijnmazige structuur om gedragsrisico's in kaart te brengen doet recht aan de complexiteit van de organisatie

De cultuur op de werkvloer
De cultuur op de werkvloer is niet gericht op het bespreken van gedrag
- Gedrag wordt als vaststaand gegeven gezien en is dus geen onderwerp van gesprek
- Vaardigheid om over gedrag te spreken ontbreekt en wordt niet geprioriteerd
- Toch houdt men het beeld in stand dat iedereen kan meepraten

Met elkaar spreken over wenselijk gedrag kan veel problemen voorkomen
- Praten over gedrag geeft zicht op de oorzaken en gevolgen ervan
- De organisatie heeft een taak in de ontwikkeling van vaardigheden die bijdragen aan sociale veiligheid
- Door iedereen een stem te geven kun je ongeschreven regels ter discussie stellen

Het systeem om bij te sturen
De huidige aanpak richt zich op klachtafhandeling in plaats van preventie, waardoor problemen escaleren en vertrouwen verdwijnt
- Preventie komt niet goed van de grond omdat de zorg voor sociale veiligheid noch op papier noch in de praktijk voldoende helder is vormgegeven
- In het geval van ongewenst gedrag komt de werkgever in een spagaat van verantwoordelijkheden terecht
- Het is moeilijk om een evenwicht tussen deze verantwoordelijkheden te realiseren, waardoor geen van de betrokkenen zich goed en rechtvaardig behandeld voelt

Met een systematische aanpak, gericht op preventie en tijdige bijsturing, zorg je voor iedereen
- Door papieren richtlijnen samen uit te werken breng je gedragscodes tot leven
- Om escalatie te vermijden is tijdige bijsturing nodig
- Het verbinden van mensen die samen problemen oplossen biedt een vangnet voor alle betrokkenen

Ervaringen
De bestuurder: Ik heb er niet echt greep op
De HR-directeur: We zijn niet goed voorbereid op meldingen van ongewenst gedrag
Het afdelingshoofd: Door de oplossing te zoeken werd ik het probleem
De directeur bedrijfsvoering: Door het probleem niet te bespreken ontstond er veel schade
De decaan: Ik heb dit nooit geleerd
De beklaagde: Ik zag dit niet aankomen en kon mij niet verdedigen
De succesvolle vrouw: Proberen ze ons soms weg te pesten?
De melder: Ik wil dat het gedrag stopt
De vertrouwenspersoon: Ik weet heel veel maar ik kan er niet zoveel mee doen

Toekomstperspectief
Dit advies is bedoeld als begin van een veranderproces
De commissie heeft het proces al in gang gezet
- Wat aanvullende aandacht verdient

Handreikingen
Eerste hulp bij ongelukken
Welke vragen kun je jezelf en anderen stellen om met dit advies aan de slag te gaan?
- Aan de slag met de organisatiestructuur
- Aan de slag met de cultuur op de werkvloer
- Aan de slag met een systeem om bij te sturen

Hoe verder? De Universiteit van de Toekomst

Colofon

Commissie en reviewers

Wegwijzer
Overzicht
Wegwijzer
Voorwoord
Ervaringen

Bronnen
Uitgangspunten
Organisatiestructuur als voedingsbodem
De cultuur op de werkvloer
Het systeem om bij te sturen

Appendices
I: Verslag consultatieproces
IIa: Lijst rapporten (Nederland)
IIb: Lijst rapporten (internationaal)
III: Kaders en regelingen
IV: Verantwoording rekenvoorbeelden kosten sociale onveiligheid
V: Adviesaanvraag en instellingsbesluit

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Wegwijzer

Waar is dit advies op gericht? Wat kun je er (niet) mee? Hoe is het opgebouwd?

Dit advies is geschreven als gids. Het doel is een proces in gang te zetten waarmee de sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap kan worden vergroot. Eerdere onderzoeken en rapportages hebben overtuigend aangetoond wat de aard en omvang is van terugkerende problemen met ongewenst gedrag aan wetenschappelijke instellingen in Nederland. Net zoals in het buitenland laten deze rapporten zien hoe schadelijk dit is – zowel voor de betrokken personen als voor de kwaliteit van het wetenschappelijke werk. Niet voor niets heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besloten advies te vragen over de voedingsbodem en preventie van ongewenst gedrag.

De aanbevelingen uit deze gids bieden geen garantie dat er in de Nederlandse wetenschap nooit meer problemen ontstaan in de interactie tussen personen. Ze helpen de wetenschappelijke instellingen wel om deze problemen zoveel mogelijk te vermijden, adequaat op te treden zodra ze zich voordoen en ervan te leren als dat niet lukt. **Dat zijn de kenmerken van een organisatie waarin sociale veiligheid duurzaam verankerd is.** Zolang er geen prioriteit wordt gegeven aan professionele omgang met elkaar en ongewenst gedrag geen zichtbare consequenties heeft, zijn we er nog niet.

Uiteraard zijn er gedragingen die in elke situatie onacceptabel zijn en waarvoor juridische interventies zijn geboden. Het is echter niet de inzet van dit advies om een ultieme lijst op te stellen van welke gedragingen wel of niet acceptabel zijn. Het gaat immers niet alleen om het specifieke gedrag. Of gedrag als onacceptabel wordt ervaren verandert met de tijd; het hangt ook af van wie het vertoont, in welke context en hoe vaak dit gebeurt. **Een sociaal veilige omgeving onderscheidt zich doordat er doorlopend aandacht is voor de vraag welk gedrag al of niet wenselijk is.** Dit kan een preventieve werking hebben en voorkomen dat beginnende problemen escaleren.

In het voorbereiden van dit advies heeft de commissie vele gesprekken gevoerd. Deze maken nogmaals duidelijk hoe lastig het is om sociale veiligheid te garanderen en hoe groot de impact is als dit niet lukt. Een rode draad in deze gesprekken is het **ongemak, de handelingsverlegenheid en het gevoel van onmacht dat bestuurders, leidinggevenden en andere betrokkenen ervaren.** De vraag die steeds terugkeert is hoe de verantwoordelijke personen meer vat kunnen krijgen op het gedrag van de mensen in hun organisatie. Kenmerkende citaten uit de consultatiegesprekken zijn verspreid door de gids opgenomen. Hoewel geanonimiseerd zijn ze opgetekend tijdens de gesprekken en dienen zo als illustratie van veelvoorkomende knelpunten die de commissie heeft gesignaleerd.

Gedragswetenschappelijk onderzoek maakt duidelijk dat de onmacht die mensen ervaren voort kan komen uit onzichtbare krachten in de organisatie. **Deze gids wil daarom zichtbaar maken hoe deze krachten verankerd zijn in de structuur, de cultuur en het systeem van de organisatie – en hoe je stapsgewijs aan de slag kunt gaan om hier tegenwicht aan te bieden.**

Bestuurders en leidinggevenden hebben een speciale verantwoordelijkheid om in hun eigen instelling aan de slag te gaan met de aanbevelingen en handreikingen in deze gids. Niet door lijstjes af te vinken, wel door voorbeeldgedrag te vertonen in het erkennen van fouten en te doen wat nodig is om problemen te vermijden en op te lossen. Maar **iedereen** kan in de eigen omgeving met deze gids aan de slag gaan en de aanbevelingen gebruiken als richtlijn om de organisatie te bevragen. Dit geldt ook voor **studenten**. Het advies is echter niet speciaal op hen gericht – vanwege het verschil in juridische relatie van de instellingen met studenten enerzijds en medewerkers anderzijds. Toch is het de verwachting dat ook zij baat zullen hebben bij de voorgestelde veranderingen.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Je kunt deze gids op verschillende manieren lezen. De inzet is om de verschillende deelproblemen in samenhang aan te pakken. Maar de uitgangssituatie is niet overal hetzelfde en niet iedereen heeft dezelfde bevoegdheden en mogelijkheden. Toch kun je altijd ergens beginnen of wat er al is verder brengen. De gids bestaat daarom uit afzonderlijke onderdelen, waartussen je op meerdere manieren kunt navigeren:

Het doorklikbare **Overzicht** geeft de grote lijn van het advies in één oogopslag.

De **Uitgangspunten** beschrijven het vertrekpunt en de aanpak van de commissie.

De drie kernonderdelen van deze gids zijn met elkaar verbonden en gaan over:

de **Structuur** van de organisatie

de **Cultuur** op de werkvloer

het **Systeem** voor melding en bijsturing.

Voor elk van deze kernonderdelen biedt de gids een **Analyse** van onzichtbare krachten en **Aanbevelingen** om hier tegenwicht aan te bieden. Zowel de Analyse als de Aanbevelingen bevatten een samenvatting en nadere uitwerkingen.

De **Ervaringen** laten zien hoe mensen met verschillende rollen de huidige situatie beleven. Hun verhalen maken duidelijk wat de terugkerende patronen en knelpunten zijn in de manier waarop wetenschappelijke instellingen nu omgaan met ongewenst gedrag.

In het **Toekomstperspectief** geeft de gids de eerste aanzetten tot het benodigde veranderproces.

Handreikingen om van papier naar praktijk te komen zijn:

Vragen die je jezelf en anderen kunt stellen om met de aanbevelingen **Aan de slag** te gaan

Een **EHBO** voor de aanpak van ongewenst gedrag

Een werkwijze om de aanbevelingen nader uit te werken en landelijk af te stemmen (**Hoe verder?**)

De **Bronnen** en **Appendices** bieden wetenschappelijke verantwoording en bestuurlijke achtergrond.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Voorwoord

Duurzaam goede wetenschap vormt een betrouwbaar fundament voor een kennismaatschappij. Voor zulke duurzaam goede wetenschap is een bestel nodig dat het niet moet hebben van de enkele uitschieter. Duurzaam goede wetenschap floreert alleen in een context waarin onderzoekers steeds met elkaar het goede proberen te doen. De kwaliteit van de cultuur op de werkvloer is daarvoor een cruciale voorwaarde. In een sociaal veilige omgeving komen de verschillende kwaliteiten en talenten van alle teamleden tot hun recht en is er vanzelfsprekend oog voor wetenschappelijke integriteit.

We weten dit wel. Maar helaas hebben wij de afgelopen jaren (wellicht decennia) ook gezien wat er gebeurt in een wetenschapssysteem dat in toenemende mate onder druk staat. In de organisatiestructuur observeren wij een permanent tekort aan middelen, (grote) machtsverschillen en afhankelijkheden, en een omgeving die zo complex is geworden dat de menselijke maat onder druk staat. Voor vragen van academische cultuur en voor mogelijke correctiemechanismen is er te weinig aandacht geweest. Toch liggen juist daar sleutels tot preventie van misstanden en tijdige bijsturing.

Het bestuur van de KNAW hecht grote waarde aan dit advies, dat sociale veiligheid ziet als een voorwaarde voor een excellente academische cultuur. Het is gericht op het zichtbaar maken van onzichtbare krachten in het universitaire bestel. Het wijst de weg naar mogelijkheden om vroegtijdig en preventief tegenkrachten in te richten.

Net als veel andere onderwerpen is ook het thema sociale veiligheid zelf gebaat bij een solide kennisbasis. Die maakt het mogelijk een integraal proces in te richten, in samenspraak met het veld en onder erkenning van de grote inspanningen die de afgelopen jaren al op dit thema zijn gepleegd. Lokale verschillen in cultuur en aanpak moeten mogelijk blijven.

Het zou een illusie zijn te denken dat met dit advies de problemen in één keer van tafel zullen zijn. De oplossing moet gezocht worden in een stapsgewijs proces, waarvoor dit rapport een beginpunt en een gids vormt. Het proces vereist geduld en voortdurende bijstelling. Het is de hoop van het bestuur dat aandacht voor cultuur en sociale veiligheid, in combinatie met de noodzakelijke verbetering van de financiële basis van onze academie, de duurzame bloei van de Nederlandse wetenschap zal bevorderen.

Ineke Sluiter
President KNAW



Ervaringen

Terugkerende patronen en knelpunten in de omgang met ongewenst gedrag

Eerdere rapporten en adviezen hebben zich vooral gericht op de ervaringen van melders. Deze bieden goed zicht op de knelpunten die mensen vaak tegenkomen bij het aankaarten van problemen. Door daarin patronen aan te wijzen en onbekende feiten boven tafel te brengen zijn er al veel stappen gezet in het algemene bewustzijn dat dit een wijdverbreid en ingewikkeld probleem is, waar lang niet altijd adequaat op ingespeeld wordt.

De terechte aandacht voor het perspectief en de beleving van melders kan gemakkelijk de indruk wekken dat zij de enigen zijn die ontevreden zijn met de huidige gang van zaken. Het is verleidelijk te denken dat alle problemen snel opgelost zullen zijn zodra alle betrokkenen eenmaal inzien en erkennen dat het huidige systeem voor klachtafhandeling niet zo goed werkt en suggesties ter verbetering aangereikt krijgen. Toch is dat niet voldoende gebleken.

Dit advies richt zich op de vraag **wat er nog meer gedaan kan worden** om bestaande en nieuwe afspraken over sociale veiligheid daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen. Om alle inspanningen die reeds zijn gedaan te kunnen aanvullen en versterken besteden we expliciet aandacht aan **alle betrokkenen en actoren** die een rol spelen in de aanpak van problemen rond sociale veiligheid. Dat maakt het ook mogelijk veel eerder in actie te komen en problemen te voorkomen of snel in de kiem te smoren zodra ze zich voordoen.

In de voorbereiding van dit advies zijn daarom **ervaringen en verhalen verzameld** van de verschillende soorten betrokken partijen. De rode draden die uit deze verhalen naar voren komen worden verspreid door deze gids weergegeven. Deze verhalen maken duidelijk dat **ook degenen die proberen problemen op te lossen onmacht en frustratie ervaren**. Ze laten zien waar het steeds misloopt en wat de bredere gevolgen daarvan zijn voor anderen in de organisatie – nog los van de precieze feiten of de inhoud van gekozen oplossingen.

Door de **ervaringen met het proces van klachtafhandeling vanuit verschillende perspectieven** te bekijken wordt duidelijk dat nieuwe oplossingen mogelijk zijn als verschillende actoren meer duidelijkheid krijgen over hun eigen taak en rol en hoe ze elkaar op deze manier kunnen versterken.

Verantwoording
In de periode waarin dit advies werd voorbereid (december 2020 – maart 2022) zijn er vertrouwelijke gesprekken gevoerd met tal van partijen uit het veld. Soms in groepsverband, meestal individueel. Dat waren personen van verschillende personeelsgeledingen en functieniveaus, afkomstig uit verschillende vakgebieden en van verschillende universiteiten. Het totale aantal gesprekspartners was 39. Vanwege het vertrouwelijke karakter van de gesprekken worden hun namen niet genoemd.

De voorzitter van de adviescommissie is bij al deze gesprekken aanwezig geweest en heeft daarvan persoonlijke notities gemaakt. Vaak kwam het voor dat verschillende gesprekspartners vrijwel identieke ervaringen beschreven of vrijwel letterlijk dezelfde observaties deelden, ook al hadden zij het over een geheel andere casus aan een andere instelling.

Om de essentie van deze indrukken weer te geven zijn een aantal typerende 'verhalen' geconstrueerd. Deze zijn samengesteld uit verschillende gespreksverslagen, waarbij elkaar aanvullende citaten van verschillende personen zijn samengevoegd tot een lopende tekst. Om de privacy van de betrokkenen te beschermen en om duidelijk te maken dat het gaat om gedeelde ervaringen, is elk verhaal de samenstelling van de ervaringen van verschillende personen die vanuit een soortgelijke rol hun perspectief op de situatie schetsen.

De verhalen zijn bedoeld ter illustratie en ondersteuning van de feitelijke analyse en aanbevelingen en om aan te geven welke knelpunten verschillende actoren met verschillende rollen in de huidige situatie ervaren. Aan alle gesprekspartners is aangegeven dat hun verhalen zouden worden gebruikt om de problematiek beter in kaart te brengen, niet om een specifieke casus voor het voetlicht te brengen.

Uitgangspunten

Ervaringen

Vertrekpunt

Aanpak



Ervaringen

De bestuurder: Ik heb er niet echt greep op
In zo'n grote organisatie heb je niet overal zicht op, dat is wel een risicofactor. Uit surveys komt naar voren dat mensen best vaak vervelende dingen meemaken. Er zijn ook wel afdelingen met hoog ziekteverzuim of heel lage scores op tevredenheidssurveys. Toch zijn er nul klachten ingediend. Dat kan toch niet?

Mensen weten niet wat ze moeten doen, dossiers voldoen vaak niet. Maar veel wetenschappers vinden beoordelingsgesprekken ook onzin en willen van niemand iets aannemen. En ze vinden dit ook niet allemaal belangrijk of urgent. Dan is het best moeilijk om iets voor elkaar te krijgen. Het vraagt in elk geval een lange adem. Het machtsverschil is niet het belangrijkste probleem, je kunt een ander ook coachen of helpen om succesvol te zijn. Het gaat mis als het ontaardt in machtsmisbruik.

Als er te lang is weggekeken worden anderen daarmee ook medeplichtig. Ik ken wel gevallen waar iedereen mee aan de slag is gegaan, maar toch was niemand tevreden met het eindresultaat. Er is ook nog wel wat rotzooi uit het verleden die eerst opgeruimd moet worden.

De HR- directeur: We zijn niet goed voorbereid op meldingen van ongewenst gedrag
Bij HR is het niet altijd bekend als er problemen zijn met ongewenst gedrag – niet alle leidinggevenden komen op het idee om advies te vragen aan een van onze medewerkers. Maar ook als ze wel op de hoogte zijn weten veel collega's niet goed wat ze ermee moeten. HR-adviseurs werken veel met systemen voor personeelsaanstellingen. De vooropleiding en taakeisen zijn daar tegenwoordig ook op afgestemd. Daardoor zijn veel collega's vooral gericht op uitvoeringskwesties – vroeger was dat anders. Soms lukt het wel om het gesprek op gang te brengen en probleemsituaties goed te begeleiden. Dat wordt wel gewaardeerd, maar niet iedereen is stevig genoeg om zoiets aan te pakken. En niet iedereen ziet het belang ervan.

Het is nu ook best ingewikkeld. Er zijn heel veel partijen en personen betrokken, misschien wel te veel. Er zijn verschillende vertrouwenspersonen voor verschillende personeelsgroepen: studenten, promovendi, medewerkers.

Er is een ombudspersoon. Dan heb je nog de leidinggevende, iemand van HR, soms een coach. Ieder heeft een eigen rol maar volgt ook eigen procedures. Op die procedures zit verder geen begeleiding, maar dat schept ook onduidelijkheid, want wie doet wat?

Soms zit iedereen op elkaar te wachten en voelt niemand zich verantwoordelijk om het op te lossen. Inmiddels hebben we trouwens wel tonnen aan advocatenkosten besteed.

Het afdelingshoofd: Door de oplossing te zoeken werd *ik* het probleem
Ik zag dat er al langere tijd problemen waren vanwege een bepaalde collega en wilde ze oplossen. Mensen vertellen mij dat ze vertrouwen hebben in mijn manier van leidinggeven, dus ik dacht: ik zal dit goed aanpakken. Ik ken de regels en de mensen, het hoort bij mijn positie en verantwoordelijkheid om dit te doen, en ik begrijp hoe de organisatie werkt. Als ik het goede voorbeeld geef kan dat anderen inspireren om het ook zo te doen.

Ik heb dus een formele klacht ingediend, die door het CvB is onderzocht. Ik had mij goed voorbereid, advies gevraagd en het afgestemd met mijn leidinggevende. Men vond het een goed idee dat ik dit zou doen en wilde mij steunen. Ik was vol vertrouwen dat dit zou lukken en wilde echt een verschil maken.

Nu ben ik zo teleurgesteld in de organisatie. Het heeft allemaal veel te lang geduurd. Het is uitgelopen op een juridische procedure waarin veel fouten zijn gemaakt. Het CvB heeft zich nooit openlijk uitgesproken en de dader is met veel geld weggegaan. Er is dus geen norm gesteld en het is niet gelukt om het probleem goed op te lossen. Ik voel mij in de steek gelaten en heb geen vertrouwen meer in deze mensen. Door dit te willen oplossen werd ik zelf het probleem. Ik ben er letterlijk ziek van geworden en kon een tijd niet goed functioneren.

Uiteindelijk is de situatie voor iedereen alleen maar erger geworden. Collega's weten dat ik dit heb geprobeerd en zien dat het niet is gelukt. Wat er precies is gebeurd? Daar mag niet over gesproken worden. Maar dit weet iedereen: als ik het niet kon, wie kan het dan wel? Nu gaat niemand meer proberen deze problemen aan te pakken.

Sociale veiligheid is een voorwaarde voor goede wetenschapsbeoefening

Zonder wetenschappers is er geen wetenschap. Zij zijn het die wetenschappelijke kennis produceren, verwerven, delen en vermeerderen. Zij zijn het die bijvoorbeeld experimenten uitvoeren, archieven bestuderen, artikelen schrijven, lezingen verzorgen en werkcolleges geven. Bovendien doen zij dit niet in hun eentje. Wetenschappers bouwen voort op het werk van anderen; voeren experimenten uit in teams; krijgen toegang tot collecties dankzij archivarissen; worden voor hun artikelen en voorstellen beoordeeld door *peers*; geven niet alleen college aan een nieuwe generatie studenten maar worden ook geacht zichzelf op de hoogte te stellen van nieuwe ontwikkelingen en elkaar daarin steeds uit te dagen. Menselijk gedrag en verhoudingen tussen mensen vormen dus de spil van het wetenschappelijk werk.

Sociale veiligheid heeft betrekking op die interpersoonlijke verhoudingen. In een sociaal veilig leer- en werkklimaat voelen mensen zich niet bedreigd door het gedrag van anderen en kunnen zij erop vertrouwen dat ze een afwijkende mening of nieuwe feiten naar voren kunnen brengen zonder beledigd, vernederd, geïntimideerd of monddood gemaakt te worden. Wat nodig is om dat te bewerkstelligen hangt af van de precieze situatie en kan van tijd tot tijd veranderen.

> *"De academische vrijheid is in het geding. Problemen met wetenschappelijke integriteit kunnen overgaan in problemen met sociale veiligheid. En andersom."*

Het is voor elke wetenschappelijke organisatie de moeite waard te investeren om sociale veiligheid duurzaam te garanderen. Niet alleen met het oog op het welzijn en werkplezier van medewerkers, maar ook voor de kwaliteit van het wetenschappelijke werk. In een sociaal veilige omgeving blijken mensen beter in staat om van elkaar te leren en nieuwe inzichten te ontwikkelen. Ze zijn minder bang om fouten te maken en meer bereid om nieuwe mogelijkheden te verkennen. Het is keer op keer aangetoond dat dit een randvoorwaarde is voor individuen en groepen om effectief samen te werken, te leren en te presteren. Sociale veiligheid is dus niet in strijd met wetenschappelijke kwaliteit.

Integendeel, het is een essentieel kenmerk van een omgeving die vrije uitwisseling van ideeën mogelijk maakt en waarin wetenschappers en wetenschap tot bloei kunnen komen.

De commissie ziet sociale veiligheid daarmee als een centrale voorwaarde voor goede wetenschapsbeoefening, evenals wetenschappelijke integriteit. In Nederland zijn we het in grote lijnen eens over wat wetenschappelijke integriteit is, welke professionele normen daaruit voortvloeien, waarom het belangrijk is en wat ervoor nodig is om het te handhaven. Het valt op dat dit voor sociale veiligheid (nog) niet (overal) geldt. Tegelijkertijd hebben verschillende incidenten laten zien dat wetenschappelijke integriteit en academische vrijheid in gevaar kunnen komen wanneer de sociale veiligheid niet op orde is. Kortom: om wetenschappelijke idealen te bereiken is het nodig te investeren in sociale veiligheid.

Om deze reden heeft iedereen in de wetenschap een verantwoordelijkheid om bij te dragen aan goed gedrag en productieve relaties op de werkvloer. Sleutelfiguren zoals leidinggevenden hebben hierin een speciale taak.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

▶ Bronnen

Maar in de praktijk gaat het vaak mis, en dat heeft grote gevolgen voor alle partijen

Uit verschillende onderzoeken, rapporten en berichten in de media blijkt dat ongewenst gedrag ook in de Nederlandse wetenschap voorkomt: van impliciete uitsluiting, intimidatie en expliciete discriminatie tot seksueel wangedrag en wetenschappelijke sabotage. Het instrumentarium dat er nu ligt voldoet dus niet. Hierover hebben verschillende partijen hun bezorgdheid publiekelijk uitgesproken. Voor dit advies is daarnaast gesproken met een groot aantal personen en groepen met verschillende posities en rollen: van melders en omstanders tot vertrouwenspersonen en bestuurders. Deze gesprekken maken duidelijk dat betrokkenen al te vaak ongelukkig zijn met de huidige stand van zaken. Regelmatig benoemen meerdere personen vrijwel letterlijk dezelfde knelpunten. **Kenmerkende citaten uit deze gesprekken zijn ter illustratie opgenomen in deze gids.**

De wetenschap is daarmee niet uniek, ook in andere sectoren komt ongewenst gedrag voor. Toch biedt het (huidige) wetenschapsbedrijf op een eigen manier een voedingsbodem voor ongewenst gedrag, die in dit advies nader in kaart wordt gebracht. Alle vakgebieden en alle personeelscategorieën kunnen met sociale onveiligheid te maken krijgen, ook al zijn er verschillende verschijningsvormen. In kleine vakgebieden, bijvoorbeeld in de geesteswetenschappen, heeft ongewenst gedrag vaak grote gevolgen – en is de drempel om het aan te kaarten groot – omdat een specialistisch loopbaanpad gemaakt of gebroken kan worden door één persoon. Ongewenst gedrag komt voor in grote natuurwetenschappelijke laboratoria waar mensen intensief en soms buiten kantooruren samenwerken. Respectloze omgang met dienstverleners en niet-wetenschappelijk personeel komt op alle werkplekken voor. Studenten hebben vaak last van de gevolgen van sociale onveiligheid, maar kunnen er ook de oorzaak van zijn. Ook in universitair medisch centra hebben wetenschappers te maken met ongewenst gedrag – en niet alleen van collega's maar ook van patiënten en bezoekers. Tijdens veldwerk op locatie kan het vrijwel onmogelijk zijn te ontsnappen aan ongewenste interacties. Grensoverschrijdend gedrag komt voor tijdens wetenschappelijke bijeenkomsten buiten de muren van de universiteit en tijdens samenwerkingen buiten de Nederlandse grenzen.

Onderzoek toont aan dat de schade van ongewenst gedrag op het welbevinden en functioneren van medewerkers over het algemeen groot is.

Ook op wetenschappers en de wetenschap heeft een gebrek aan sociale veiligheid een negatief effect, zoals blijkt uit eerdere rapporten en de gesprekken die in het kader van dit advies zijn gevoerd. Jong talent verlaat gedesillusioneerd de wetenschap, relevante argumenten en ideeën worden niet gehoord en onwerkbare situaties slepen zich soms jarenlang voort. Toch zijn de kosten van het gedogen van onwenselijk gedrag niet overal scherp in beeld. Tegelijkertijd blijven inspanningen van mensen die investeren in sociale veiligheid te vaak onzichtbaar. In elk geval wordt de tijd en moeite die ze hieraan besteden over het algemeen onvoldoende gewaardeerd. Sociale onveiligheid leidt dus tot een verspilling van tijd, geld en talent. Bovendien zijn de kosten – ook in termen van verlies van vertrouwen en reputatie – veel groter wanneer men pas tot actie overgaat als problemen zijn geëscaleerd.

> *"De afdelingshoofden namen hun verantwoordelijkheid niet. Ze wisten dat het niet goed zat maar hebben niets gedaan."*

De aandacht voor ongewenst gedrag in de media en de eerdere rapporten laten zien dat de Nederlandse wetenschap dit probleem steeds vaker onderkent. Toch lukt het (nog) niet (altijd en overal) om (voldoende) verbetering tot stand te brengen. Uit de vele gesprekken die de commissie in de voorbereiding van dit advies heeft gevoerd blijkt dan ook dat er aan alle kanten veel onmacht en frustratie wordt ervaren. Mensen die een klacht indienen zien te vaak dat het gedrag na hun melding niet wordt opgelost of zelfs erger wordt. Collega's horen roddels maar weten niet precies wat er speelt. Beklaagden zien de klacht niet aankomen en geven aan geen kans te hebben gekregen om zichzelf te verklaren of te verbeteren. Leidinggevenden weten niet goed hoe ze ongewenst gedrag moeten aanpakken en welke middelen ze tot hun beschikking hebben, terwijl bestuurders aangeven pas te laat zicht te krijgen op problemen en onvoldoende greep te hebben op de afhandeling ervan. Vertrouwenspersonen, juridische medewerkers en HR-adviseurs hebben vaak niet het gevoel echt iets te kunnen doen. Hoewel vele partijen dit een belangrijk thema vinden en hun best doen er werk van te maken, lukt het nog niet om sociale veiligheid stevig te verankeren in de wetenschappelijke praktijk.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

▶ Bronnen

Terwijl er op papier al heel veel gebeurt om ongewenst gedrag tegen te gaan

Er zijn al veel pogingen gedaan om ongewenst gedrag tegen te gaan. Om te beginnen is er een groot aantal **kaders en regelingen op het gebied van sociale veiligheid.** Soms vormt sociale veiligheid het hoofdonderwerp van deze documenten, soms een deelonderwerp. Ze richten zich afwisselend op bestuurders, medewerkers, studenten of de hele academische gemeenschap. Bovendien is de ene regeling of code sectorbreed, waar de andere een specifieke instelling of nog een ander niveau betreft, zoals een faculteit of opleiding. Ze vormen dus niet noodzakelijk een systematisch geheel. Met alleen regelingen op papier is de praktijk bovendien nog niet veranderd. In aanvulling op deze kaders en regelingen hebben verschillende universiteiten dan ook eigen campagnes ontwikkeld om sociale veiligheid te verbeteren.

"Een rapport stop je het liefst in de la."

In de Nederlandse wetenschap zijn veel personen die vanuit hun functie expliciete **taken en verantwoordelijkheden** hebben op het gebied van sociale veiligheid. Ook dit geheel laat zich niet gemakkelijk in kaart brengen. Op alle niveaus – van College van Bestuur tot afdelingsvoorzitter – hebben bestuurders en leidinggevenden de taak een veilige leer- en werkomgeving te bevorderen. Zij worden daarbij ondersteund door medewerkers op het gebied van human resource management en juridische zaken, en de medezeggenschap heeft inspraak op het beleid hieromtrent. Daarnaast is er een meldingssysteem waarin velen een rol vervullen, zoals vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen en commissies ongewenst gedrag. Ook op grotere afstand van de universiteit zijn er personen die toezien op de sociale veiligheid in de wetenschap: denk aan de Raden van Toezicht en de inspecties. Deze personen op verschillende plekken weten elkaar niet altijd goed te vinden. Behalve de toekenning van expliciete taken is er juist op het gebied van ongewenst gedrag ook veel *invisible labour*. Dit betreft bijvoorbeeld omstanders en informele leiders die investeren in sociale veiligheid zonder dat zij hierin vanuit hun functie een specifieke taak hebben. Zij blijven vaak onzichtbaar en worden voor hun belangrijke werk te weinig gewaardeerd binnen de organisatie. Soms worden ze gewoon als lastpakken gezien.

In reactie op het gebrek aan sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap is er de laatste jaren een groot aantal **rapporten, onderzoeken en surveys** gepubliceerd, onder andere door het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren, de Landelijke Studenten Vakbond, vakbond FNV/VAWO, het Promovendi Netwerk Nederland, Amnesty International, de Inspectie SZW (naar aanleiding van de zorgen van WOinActie) en vanuit verschillende universiteiten. Deze rapporten zijn erop gericht om de omvang en aard van het probleem in kaart te brengen. Ze zien het competitieve klimaat, de sterke hiërarchie binnen de universiteit en de hoge werkdruk veelal als belangrijke voedingsbodem van ongewenst gedrag. Ook wijzen de rapporten op vormen van uitsluiting op de werkvloer en het gebrek aan een inclusieve cultuur. Een aantal rapporten laat zien hoe de meldingsstructuur zich kenmerkt door onduidelijkheid over waar je terecht kan en hoe de procedures verlopen. Daarnaast is de ondersteuning bij een (informele) melding of tijdens een klachtenprocedure niet toereikend. Duurzame verbetering van sociale veiligheid aan de wetenschappelijke instellingen vereist echter een omvangrijke verandering die veel tijd kost en nog niet zo gemakkelijk concreet of meetbaar te maken is. Deze gids bouwt daarom voort op de inzichten uit eerdere rapporten vanuit de ambitie ze te verbinden en een volgende stap te zetten.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Om van papier naar praktijk te komen, brengt dit advies onzichtbare krachten in beeld en laat het zien hoe je tegenkrachten kunt organiseren

Alle inzichten die reeds zijn ontwikkeld en de vele voorzieningen die al in stelling zijn gebracht hebben nog niet het gewenste effect op de sociale veiligheid in de wetenschap. Een aanvullende stap is nodig om van papier naar praktijk te komen. **De vraag die in dit advies centraal staat is hoe je al die verschillende elementen op een effectieve manier met elkaar kunt verbinden en kunt activeren.**

> *"Er is geen* silver bullet. *Je moet aan alle knoppen tegelijk draaien."*

De commissie heeft op verschillende manieren gegevens verzameld over bestaande voorzieningen, knelpunten en eerder voorgestelde oplossingen, zowel binnen Nederland als internationaal. Om tot dit advies te komen zijn eerdere rapporten bestudeerd, kaders en regelingen in kaart gebracht, gedragscodes vergeleken en relevante inzichten uit de onderzoeksliteratuur verwerkt. **Er is daarnaast met tal van personen en functionarissen gesproken.** Hun inbreng en observaties vormen een integraal onderdeel van dit advies. Voorlopige inzichten zijn voorgelegd aan ervaringsdeskundigen en specifieke informatie is opgehaald bij experts. De commissie is al deze personen zeer erkentelijk en hoopt dat dit advies recht doet aan de kennis, ervaringen en observaties die zij hebben gedeeld.

Dit advies vult eerdere analyses aan door dieper in te gaan op **onbewuste processen en onzichtbare krachten**. Deze zijn onderdeel van de structuur, de cultuur en het systeem in de organisatie, en dragen bij aan het opkomen, gedogen en laten voortduren van ongewenst gedrag. Door deze krachten in beeld te brengen en duidelijk te maken hoe je ze kunt ondervangen biedt deze gids handvatten om aan de slag te gaan met **het organiseren van tegenkrachten**. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in de eerste plaats bij de bestuurders en leidinggevenden in de organisatie.

Het proces en de aanpak zijn hierbij minstens zo belangrijk als de precieze maatregelen die worden genomen. De voorgestelde benadering put uit wetenschappelijke inzichten en empirische kennis over organisaties en menselijk gedrag. Dit geeft een ander perspectief op wat mensen in organisaties drijft en wat ze nodig hebben om hun gedrag te kunnen veranderen. Daarmee biedt deze gids geen kant-en-klare oplossingen. Het maakt wel duidelijk welke stappen nodig zijn om werkzame maatregelen te ontwikkelen of bestaande voorzieningen beter te benutten en geeft aan welke vragen daarbij belangrijk zijn.

Frustraties op elk niveau *Niemand is tevreden met hoe het nu gaat*		**Zo kan het ook** *Ieder heeft een eigen rol – je moet het samen doen*
Na de klacht werd het alleen maar erger	Melders	Ik trek op tijd aan de bel
Ik ben niet gewaarschuwd	Beklaagden	Ik kan hiervan leren
Ik hoor wel roddels maar weet niet wat er speelt	Omstanders	Ik begrijp wat de aanpak is
Ik weet niet goed hoe ik dit aan moet pakken	Leidinggevenden	Ik weet wat ik moet doen
Naar mij wordt niet geluisterd	HR-adviseurs	Ik registreer afspraken en resultaten
Ik kan niet zoveel doen	Vertrouwenspersonen	Ik kijk mee en stuur bij
Door een oplossing te zoeken werd ik zelf het probleem	Afdelingshoofden	Ik heb als taak om dit op te lossen
Ik heb het proces niet in de hand	Bestuurders	Ik vind dit belangrijk en zorg dat het systeem goed werkt

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

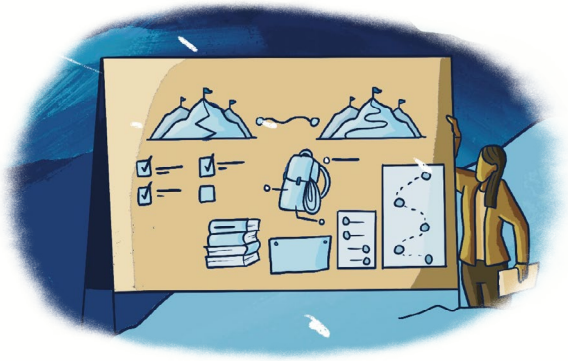
Uitwerking

▶ Bronnen

Dat vraagt een integrale benadering: een cultuurverandering die verankerd wordt in structuren en systemen, met alle actoren en voor alle vormen van ongewenst gedrag

Het willekeurig aanpakken van geïsoleerde onderdelen van de problematiek heeft weinig zin. Omdat zoveel krachten bijdragen aan het opkomen en voortduren van ongewenst gedrag, kan een sociaal veilige wetenschap alleen duurzaam tot stand gebracht worden door de verschillende krachten in samenhang te bekijken. **Een integrale benadering is dus nodig – die betrekking heeft op alle onderdelen van de organisatie, alle actoren en alle vormen van ongewenst gedrag.**

Dit advies zet om deze reden in op een cultuurverandering. De **cultuur** op de werkvloer wordt gevormd door het samenspel van alle ongeschreven regels, gewoonten en aannames die het dagelijks gedrag sturen. Dit wordt gedragen door bepalende ervaringen op het werk, zoals de verhalen over rolmodellen en symbolen van succes. Deze zijn verankerd in de **structuren** die de organisatie hanteert om gedrag te ontwikkelen, beoordelen en belonen. Want de ongeschreven regels op de werkvloer weerspiegelen ook de criteria die al dan niet gebruikt worden in wervings- en bevorderingsprocedures. De cultuur wordt ook in stand gehouden door de **systemen** die worden ingezet om ongewenst gedrag te corrigeren en bij te sturen. Deze zijn onvoldoende effectief zolang leidinggevenden niet zichtbaar in actie komen, functionarissen niet goed in staat zijn te helpen bij meldingen en reputatiezorgen de overhand krijgen bij de afhandeling van klachten. Een integrale benadering betekent dus dat zowel de cultuur op de werkvloer als organisatiestructuren en meldingssystemen worden aangepakt.



De ambitie om een cultuurverandering in te zetten betekent bovendien dat **alle betrokkenen** een rol hebben in dit proces. Omdat de cultuur gedragen wordt door iedereen, kan ook iedereen bijdragen aan de verandering ervan. Als maar genoeg personen, partijen en organisaties in het wetenschapsveld hierin hun eigen rol herkennen en oppakken, kunnen zij elkaar helpen om zo'n veelomvattende koerswijziging door te voeren. Dat gaat verder dan alleen de eigen organisatie; denk aan de wijze waarop onderzoek wordt gefinancierd en de criteria die worden gebruikt om onderzoeksmiddelen te verdelen.

> *"Je kunt niet bij voorbaat over daders en slachtoffers praten. Het gaat ook om roddelen, pesten, uitsluiten."*

Tot slot is dit advies integraal omdat het wil bijdragen aan het tegengaan van **alle vormen van ongewenst gedrag**, ongeacht wie het vertoont, wie er last van heeft en hoe ernstig het lijkt. Want ook 'kleine' problemen kunnen grote impact hebben. De dagelijkse blootstelling aan kleine speldenprikken zoals ongepaste plagerijen blijkt op termijn dezelfde effecten te kunnen hebben als een incident waarvan iedereen de ernst onmiddellijk inziet, zoals een verkrachting. Als niemand iets zegt over die kleine dingen draagt dit bij aan een cultuur waar wegkijken de norm is. En als niet zichtbaar wordt opgetreden tegen gedragsproblemen – of het nu intimidatie, sabotage of discriminatie betreft – brengt dat de boodschap over dat de organisatie blijkbaar geen prioriteit geeft aan een sociaal veilige werkomgeving. Om deze redenen is ervoor gekozen geen onderscheid te maken tussen verschillende vormen van ongewenst gedrag en tussen verschillende groepen gedupeerden. Van een sociaal veiliger werkomgeving heeft iedereen profijt.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Een cultuurverandering vereist aandacht voor het proces: het lukt alleen in samenspraak, stapsgewijs, en door steeds bij te sturen

De analyse van wat er mis is en wat er anders moet is een belangrijke eerste stap. Maar om effectieve tegenkrachten te realiseren is aandacht voor het proces waarmee verandering bereikt kan worden minstens zo belangrijk. Dit geldt in het bijzonder voor een verandering van gedrag en cultuur – zo blijkt ook uit de wetenschappelijke literatuur over verandermanagement.

Duurzame gedragsverandering realiseer je niet door vanaf de bestuurlijke tekentafel oplossingen te ontwerpen. Je kunt niet in een keer het juiste beleid 'uitrollen'. Wel kun je het einddoel schetsen en aangeven welke route gevolgd kan worden om daar te komen. Dat maakt het mogelijk samen gaandeweg en stapsgewijs werkbare oplossingen te ontwikkelen, te toetsen of ze effectief zijn en ze bij te schaven indien nodig. Zo'n benadering maakt het ook gemakkelijker recht te doen aan de diverse randvoorwaarden, werkelijkheden en ervaringen binnen verschillende onderdelen van de universiteit. Als je dit stapsgewijs opbouwt kun je bij elke stap evalueren hoe effectief deze is en op basis daarvan verdere verbeteringen uitwerken.

> *"De couleur locale is heel belangrijk. Je moet bij een evaluatie ook vooruitkijken en ontwikkelen."*

De winst van deze benadering is dat deze gebruik maakt van de kennis en ervaring van mensen op de werkvloer. Deze werkwijze geeft hun een actieve rol in het invullen van de gewenste uitkomst en wat er in hun situatie nodig is om dat te bereiken. De rol van bestuur en leidinggevenden is om het voortouw te nemen in het inzetten van deze verandering, duidelijk te maken waarom het belangrijk is en het medewerkers mogelijk te maken zich hiervoor in te zetten door voldoende ruimte en ondersteuning te bieden.

Door eerdere ervaringen met ongewenst gedrag en tekortkomingen in de aanpak ervan heeft een deel van de betrokkenen inmiddels het vertrouwen verloren dat verbetering mogelijk is. Wie zich inzet voor een proces waaraan iedereen kan deelnemen, biedt ook hun de kans weer het vertrouwen te ontwikkelen dat er naar hen geluisterd wordt en dat de situatie ten goede gekeerd kan worden.

Alleen door met elkaar in gesprek te blijven is het mogelijk om onzichtbare krachten te onderkennen en te controleren of maatregelen die zijn ontwikkeld voldoende tegenkracht bieden. Geregeld vragen mensen zich af of er nog niet genoeg is gepraat. Zij dringen erop aan snel in actie te komen. Deze gids geeft aan hoe je direct aan de slag kunt gaan met het proces waar – in samenspraak met de betrokken partijen – een samenhangend pakket van veranderingen kan worden ontwikkeld en voortvarend kan worden doorgevoerd. De gids biedt hiervoor concrete handreikingen.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Bronnen

Sociale veiligheid is een voorwaarde voor goede wetenschaps-beoefening

Bresman, Henrik & Amy C. Edmondson. (2022). Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety. *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety

Cartwright, N. (1999). *The dappled world: A study of the boundaries of science*. Cambridge University Press, https://doi:10.1017/CBO9781139167093

Dijstelbloem, H., F. Huisman, F. Miedema & W. Mijnhardt. (2013). Waarom de wetenschap niet werkt zoals het moet, en wat daar aan te doen is. Position paper, https://scienceintransition.nl/over-science-in-transition/position-paper

Dupré, J. (1993). *The disorder of things*. Harvard University Press.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Ellemers, N. (2021). Science as collaborative knowledge generation. *British Journal of Social Psychology,* 60, 1, 1-28, https://doi.org/10.1111/bjso.12430

Ellemers, N. (2020). Appropriate conduct in science requires respectful treatment of people. *European Bulletin of Social Psychology,* 32, 1, https://www.easp.eu/getmedia.php/_media/easp/_archive/20200515093009.html

Gopalakrishna, G., G. ter Riet, M.J. Cruyff, G. Vink, I. Stoop, J. Wicherts & L. Bouter (2022). Prevalence of questionable research practices, research misconduct and their potential explanatory factors: A survey among academic researchers in The Netherlands. *PLoS ONE,* 17, 2, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263023

Gopalakrishna, G. J.M. Wicherts, G. Vink, I. Stoop, O. Van den Akker, G.t. Riet & L. Bouter (2022). Prevalence of responsible research practices and their potential explanatory factors: A survey among academic researchers in The Netherlands. Preprint, https://osf.io/preprints/metaarxiv/xsn94/

Harding, S. (2015). *Objectivity and diversity: Another logic of scientific research*. University of Chicago Press.

Kellert, S.H., H.E. Longino & C.K. Waters (Red.). (2006). *Scientific pluralism*. University of Minnesota Press.

KNAW, NFU, NWO, TO2-federatie, Vereniging Hogescholen, VSNU (2018). *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*. DANS, https://doi.org/10.17026/dans-2cj-nvwu

Lamont, M. (2009). *How professors think. Inside the curious world of academic judgment.* Harvard University Press.

Longino, H.E. (1990). *Science as social knowledge: Values and objectivity in scientific inquiry.* Princeton University Press.

Marín-Spiotta, E. (2018). Harassment should count as scientific misconduct. *Nature,* 557, 141, https://doi.org/10.1038/d41586-018-05076-2

Nembhard, I. M. & A.C. Edmondson (2012). Psychological safety. In: Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Red.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship.* Oxford University Press, https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037

Shapin, S. (2008). *The scientific life: A moral history of a late modern vocation*. University of Chicago Press.

Maar in de praktijk gaat het vaak mis, en dat heeft grote gevolgen voor alle partijen

Appendix I: Consultatieverslag

Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal)

Appendix III: Overzicht kaders en regelingen

Bondestam, F. & M. Lundqvist (2020). Sexual harassment in higher education – a systematic review. *European Journal of Higher Education,* 10, 4, 397-419, https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1729833

Clancy, K.B.H., K.M.N. Lee, E.M. Rodgers & C. Richey. (2017). Double jeopardy in astronomy and planetary science: women of color face greater risks of gendered and racial harassment. *Journal of Geophysical Research: Planets,* 122, 7, 1610-1623, https://doi.org/10.1002/2017JE005256

DeSouza, E.R. (2011) Frequency rates and correlates of contrapower harassment in higher education. *Journal of interpersonal violence,* 26, 1, 158-188, https://doi.org/10.1177/0886260510362878

Dey, E.L., J.S. Korn & L.J. Sax (1996). Betrayed by the academy: The sexual harassment of women college faculty. *The Journal of Higher Education,* 67, 2, 149-173, https://doi.org/10.1080/00221546.1996.11780254

Keashly, L. & J.H. Neuman. (2010). Faculty experiences with bullying in higher education: causes, consequences, and management. *Public Administration Theory Network,* 32, 1, 48-70, https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806320103

Lampman, C., E.C. Crew, S. Lowery & K.A. Tompkins. (2016). Women faculty distressed: descriptions and consequences of academic contrapower harassment. *Journal about Women in Higher Education*, 9, 2, 169-189, https://doi.org/10.1080/19407882.2016.1199385

Mügge, L.M. (2013). Sexually harassed by gatekeepers: reflections on fieldwork in Surinam and Turkey, *International Journal of Social Research Methodology* 16, 6, 541-546, https://doi.org/10.1080/13645579.2013.823279

Ratle, O., S. Robinson, A. Bristow & R. Kerr (2020). Mechanisms of micro-terror? Early career CMS academics' experiences of 'targets and terror' in contemporary business schools. *Management Learning*, 51, 4, 452-471, https://doi.org/10.1177/1350507620913050

Sapiro, V. & D. Campbell (2018). Report on the 2017 APSA survey on sexual harassment at annual meetings, *PS: Political Science & Politics*, 51, 1, 197-206, https://doi.org/10.1017/S1049096517002104

Simpson, R. & C. Cohen. (2004). Dangerous work: the gendered nature of bullying in the context of higher education, *Gender, Work & Organization*, 11, 2, 163-186, https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00227.x

Young, J.L & P. Hegarty (2019). Reasonable men: Sexual harassment and norms of conduct in social pychology. *Feminism & Psychology*, 29, 4, 453-474, https://doi.org/10.1177/0959353519855746

Zabrodska, K. & P. Květon, (2012) Prevalence and forms of workplace bullying among university employees. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25, 2, 89-108, https://doi.org/10.1007/s10672-012-9210-x

Terwijl er op papier al heel veel gebeurt om ongewenst gedrag tegen te gaan

Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal)
Appendix III: Overzicht kaders en regelingen

Dat vraagt een integrale benadering

Ellemers, N., & D. de Gilder (2022). *The moral organization: Key issues, analyses and solutions.* Springer publishers.

Gantman, A.P. & E.L. Paluck (2021). A behavioral science framework for understanding college campus sexual assault. *Perspectives on Psychological Science,* 1-16, https://doi.org/10.1177/17456916211030264

Mejlgaard, N. et al. (2020) Research integrity: nine ways to move from talk to walk. *Nature* 586, 358-360, https://www.nature.com/articles/d41586-020-02847-8

Ozcelik, H. & S.G. Barsade (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal,* 61, 6, 2343-2366, https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066

Smith, H. J., A. Jaurique & D. Ryan (2016). The mistreatment of others: Discrimination can undermine university identification, student health, and engagement. *Social Justice Research,* 29, 4, 355-374. https://doi.org/10.1007/s11211-016-0274-x

Sojo, V.E., R.E. Wood & A.E. Genat (2016). Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly,* 40, 1, 10-40, https://doi.org/10.1177/0361684315599346

Steenbergen, E.F. van & N. Ellemers (2021). The social and organizational psychology of compliance: How organizational culture impacts on (un) ethical behavior. In: D.D. Sokol & B. Van Rooij (Red.). *Cambridge Handbook of Compliance,* 626-638. Cambridge University Press.

Tenbrunsel, A.E., M.R. Rees & K.A. Diekmann (2019). Sexual harassment in academia: ethical climates and bounded ethicality. *Annual review of psychology,* 70, 245-270, https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102945

Williams, J. C. & R. Dempsey (2014). *What works for women at work*. New York: New York University Press.

Een cultuurverandering vereist aandacht voor het proces

Groeneveld, S. (2019). Anders kijken naar besturen. Verbind het horizontale met het verticale leiderschap. *Thema Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management,* 19, 3, 12-14, https://hdl.handle.net/1887/82203

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Kalev, A., F. Dobbin & E. Kelly (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review,* 71, 4, 589-617, https://doi.org/10.1177/000312240607100404

Pearce, C.L., B.G. Wood & C.L. Wassenaar (2018). The future of leadership in public universities: Is shared leadership the answer? *Public Administration Review,* 78, 4, 640-644, https://doi.org/10.1111/puar.12938

Stavros, J.M., L.N. Godwin & D.L. Cooperrider (2015). Appreciative inquiry: Organization development and the strengths revolution. In: Rothwell, W.J., Stavros, J.M. & Sullivan, R.L. (Red.). (2015). *Practicing organization development: Leading transformation and change.* John Wiley & Sons, https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch6

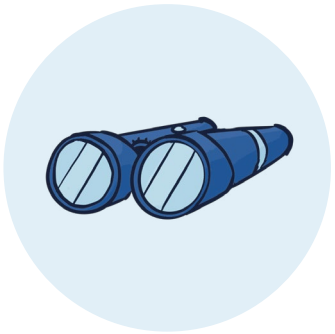
Voet, J. van der, S. Groeneveld & B.S. Kuipers (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management,* 14, 2, 171-191, https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160

Voet J. van der & E. Schmidt (2018). Verandermanagement. In: Noort W. van Groeneveld S., Hoek M. van der, Schalk J., Voet J. van der (Red.). *Publiek Management,* 147-162. Bussum: Coutinho.

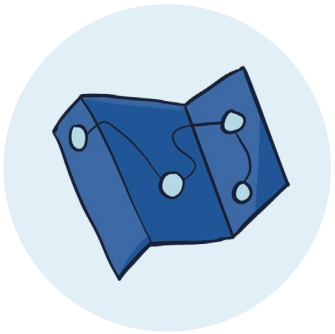
Organisatiestructuur als voedingsbodem



Ervaringen



Analyse



Aanbevelingen



Aan de slag



Ervaringen

De directeur bedrijfsvoering: Door het probleem niet te bespreken ontstond er veel schade

Een projectleider was heel gemotiveerd om een onderzoeksproject tot een goed einde te brengen, maar was daarover ook heel gespannen. Een gevolg was dat gesprekken met projectmedewerkers vaak uitliepen op 'geschreeuw'.

Mensen werden bang om met haar te praten en vonden het niet meer prettig om aan het project te werken. Dat was op de werkvloer bekend, het werd gesignaleerd en onderling besproken op verschillende niveaus. Maar niemand wist er goed raad mee.

Met de desbetreffende projectleider werd niet gesproken over haar gedrag en welke impact dit had op medewerkers. Ondertussen waren er projectmedewerkers die zich ziek meldden of vertrokken naar een andere baan. De beste mensen vertrokken natuurlijk het eerste. De voortgang van het project kwam daarmee in het gevaar en bij NWO moest toestemming worden gevraagd voor een aangepast projectvoorstel.

Dit alles leidde tot verlies van mensen, verloren uren en verspilling van projectgeld. De gehoopte resultaten konden met dit project niet worden behaald. Dit kwam de reputatie van de afdeling binnen de universiteit en de relatie met NWO niet ten goede. Uiteindelijk was het probleem dus alleen maar groter geworden door het niet gelijk aan te pakken. Terwijl die projectleider het best goed bedoelde, maar het gewoon niet goed aanpakte.

De decaan: Ik heb dit nooit geleerd

Ik heb er wakker van gelegen. Het gaat om mensen die ik al lange tijd ken en het probleem bleek veel groter dan ik eerst dacht. De procedures duren te lang en de communicatie gaat niet altijd goed. Het is ook een dilemma: je wilt voor alle partijen dat het goed wordt uitgezocht en vertrouwelijk blijft. Je wilt niet dat er roddel ontstaat, maar ook dat het niet te lang duurt voordat iemand iets hoort.

De senioren op de afdeling moeten natuurlijk ook zelf hun verantwoordelijkheid nemen en het zeggen als er vreemde dingen gebeuren. Maar het is heel moeilijk het gesprek over gedrag te voeren. Als iets zo lang onbesproken blijft ontstaat ook schade – die is veel groter dan als je er meteen iets aan had gedaan. Het is best een grote stap om een klacht in te dienen – misschien wil je gewoon ook iemand om raad kunnen vragen. Die voorziening is er nu niet.

Hoe zorg je dat mensen met respect worden behandeld? Hoe zorg je dat leidinggevenden tegen hun taken opgewassen zijn? Moet je dan van alles gaan verbieden? We praten hier eigenlijk niet echt met elkaar over. Ik heb zelf ook nooit geleerd hoe ik dat moeilijke gesprek moet voeren. Eigenlijk best vreemd.

Samenvatting

De organisatiestructuur zet sociale veiligheid nu steeds onder druk

In dit deel van de gids wordt uitgelegd hoe de manier waarop de wetenschap in Nederland is georganiseerd een voedingsbodem biedt voor problemen met sociale veiligheid. Omdat de organisatiestructuur is ingericht op een eenzijdige benadering van wetenschappelijke excellentie, heeft sociale veiligheid als essentiële randvoorwaarde voor de kwaliteit van het wetenschappelijk werken onvoldoende aandacht gekregen.

"Of het goed gaat hangt af van personen; het is niet geborgd."



Er zijn drie belangrijke elementen aan te wijzen in de academische organisatiestructuur die resulteren in een voedingsbodem voor ongewenst gedrag. De structuur wordt om te beginnen gekenmerkt door **schaarste van middelen en posities en door grote werkdruk**, die de laatste jaren sterk zijn toegenomen.

Ook is er – naast de formele gezagslijnen – sprake van academische statusverschillen en informele **machtsverhoudingen**. Deze maken het moeilijk zicht te krijgen op – en weerstand te bieden tegen – misbruik van onderlinge afhankelijkheden, die op deze manier alleen maar versterkt worden.

Een laatste kenmerk van de voedingsbodem is de **complexiteit van de academische organisatie**. Problemen die op sommige plekken ontstaan maar ook oplossingen die men op sommige plekken bedenkt, worden onvoldoende zichtbaar. Omdat de universiteit zoveel vertakkingen kent en omdat wetenschappers zich soms ook meer gelegen laten liggen aan de inhoudelijke waardering van vakgenoten dan aan de richtlijnen van de eigen organisatie.

Zolang deze voedingsbodem in stand blijft, hebben andere pogingen om sociale veiligheid te borgen weinig effect. Daarom brengt dit advies deze drie soorten onzichtbare krachten in de voedingsbodem in kaart en geeft aanbevelingen om hieraan tegenwicht te bieden.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

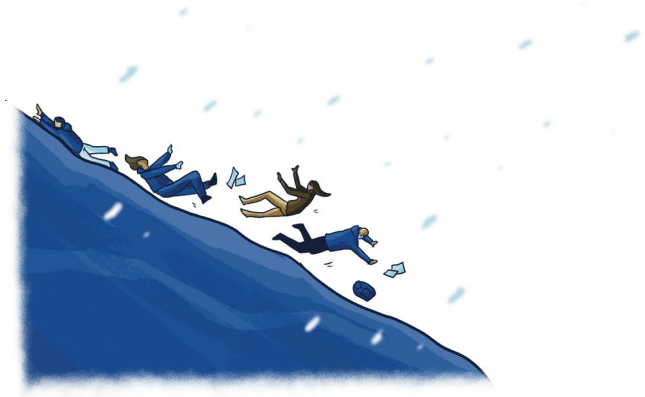
Uitwerking

▶ Bronnen

Schaarste van middelen en werkdruk bedreigen de kwaliteit van werken

Diverse rapporten laten zien dat er onvoldoende financiering is om alle taken die bij de universiteiten belegd zijn naar behoren uit te voeren. Op de werkvloer leidt dit al langere tijd tot te hoge werkdruk en onzekere loopbaanperspectieven – ook voor mensen die goed presteren. In eerdere rapporten is geconstateerd dat onderzoek in de knel komt door de grote onderwijstaak. Inventarisaties hebben ook aangetoond dat de werkdruk leidt tot verhoogde uitval wegens ziekte en uitstroom van jonge en getalenteerde wetenschappers. De competitie in de wetenschap schiet hiermee duidelijk haar doel voorbij.

> *"Vertrouwen is heel belangrijk maar schaarste ondergraaft dit."*



Als gevolg van deze stand van zaken ligt de nadruk in het aansturen en beoordelen van personeel op het bereiken van uitkomsten en prestaties. En wat waardevolle prestaties zijn is ook nog eens heel eenzijdig gedefinieerd. De nadruk ligt op activiteiten die zichtbaar bijdragen aan gewenste uitkomsten, zoals publicaties die meetellen voor internationale ranglijsten en subsidies die budgettaire ruimte geven. Daarbij is weinig aandacht voor de manier waarop die prestaties worden geleverd, voor andere belangrijke prestaties (bijvoorbeeld onderwijskwaliteit en goed leiderschap) of voor het in stand houden van goede relaties. **Terwijl goede relaties en de bereidheid elkaar te helpen nodig zijn om goede prestaties te kunnen leveren, juist als de druk toeneemt.**

Diverse onderzoeken laten zien hoe grote prestatiedruk onderlinge concurrentie aanwakkert en gevoelens van jaloezie en afgunst uitlokt. Deze emoties blijken samen te hangen met ongewenst gedrag in tal van organisaties. Verschillende rapporten en de gesprekken die de commissie heeft gevoerd maken duidelijk dat dit ook in de Nederlandse wetenschap voorkomt. Door iedereen op dezelfde soort prestatie af te rekenen, terwijl de middelen om die prestatie te leveren zo schaars zijn, wordt een *zero-sum*-situatie gecreëerd waarin de een alleen maar succes kan hebben als de ander faalt. Zo'n eenzijdig competitief systeem draagt er ook aan bij dat mensen die uitblinken op een ander gebied als verliezers worden gezien. De jaloezie en afgunst die dit alles blijkt op te roepen vormt een risicofactor voor het ontstaan van probleemgedrag. Aangetoond is dat competitieve systemen op deze manier intimidatie, sabotage en andere vormen van onderling wangedrag in de hand werken. Diverse onderzoeken laten daarnaast zien dat de nadruk op het bereiken van gewenste uitkomsten zonder dat daarvoor de juiste mogelijkheden worden geboden, fraude en bedrog kan uitlokken – ook in de wetenschap.

Uitwerking

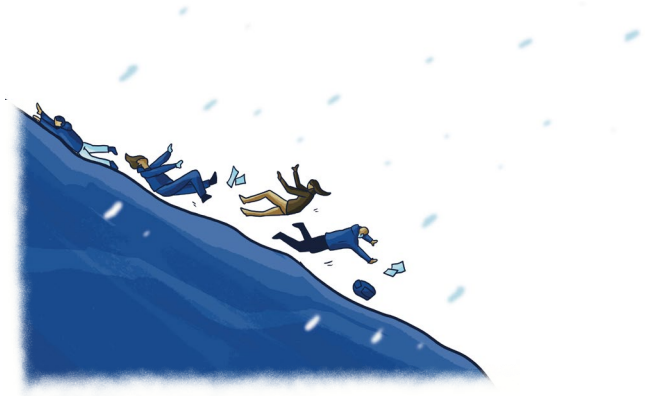
▶ Bronnen

Machtsverschillen en afhankelijkheden stellen samenwerking op de proef

Naast de sterke hiërarchie in de formele organisatie wordt de wetenschap gekenmerkt door verschillen in academische status en informele machtsposities. Wetenschappelijke status is sterk verbonden met individuele prestaties en veel minder met relationele vaardigheden. Wie heeft de meeste publicaties, wie haalt de grootste subsidies binnen? Wie niet uitblinkt in dit soort prestaties heeft minder aanzien en kan daardoor minder slagkracht ervaren, soms ongeacht de formele positie. Mede hierdoor wordt aan niet-wetenschappelijk personeel vaak een lage status toegekend. Voor de buitenwereld is dit niet altijd zichtbaar.

> *"De hiërarchische structuur maakt het moeilijk problemen aan te kaarten. De kloof tussen WP en OBP is heel groot. Het lijkt soms wel een feodaal systeem."*

Deze statusverschillen en de afhankelijkheden waar ze mee gepaard gaan kunnen aanzienlijke gevolgen hebben. Het is voor getalenteerde wetenschappers moeilijk door te groeien in hun loopbaan zonder de hulp en steun van degenen die sleutelposities bezetten. Gevestigde wetenschappers hebben voor hun werk ook de bijdragen van jonge onderzoekers nodig. Die afhankelijkheden kunnen zo groot zijn dat ze mensen kunnen maken of breken.



Zoals eerdere rapporten en de gevoerde consultatiegesprekken uitwijzen worden **mensen niet altijd voldoende tegen deze machtsverschillen beschermd.** Voor degenen met beperkte status in een grote afhankelijkheidspositie zijn de gevolgen in de praktijk vaak het grootst. Casuïstiek laat meer dan eens zien dat de jonge docent zonder vast contract op zoek moet naar een nieuwe baan, terwijl de grote naam niet wordt aangesproken op grensoverschrijdend gedrag.

Onderzoek maakt duidelijk wat dit soort machtsverschillen met mensen doen. Ze gaan er letterlijk anders door waarnemen, denken en handelen. Alleen dat al kan onbegrip en onderlinge irritaties oproepen. Wie van een ander afhankelijk is, verdiept zich in de motieven en wensen van de ander en is vooral gericht op concrete details. Dat maakt mensen voorzichtiger in het nemen van beslissingen, het bieden van tegenspraak of het geven van kritiek. Wie op een machtspositie terecht komt, richt zich op het bereiken van doelstellingen en ziet daarin vooral de grote lijn. Daarbij is het gemakkelijk te vergeten dat de (schijnbare) instemming van anderen terug te voeren kan zijn op het verschil in machtsposities en niets hoeft te zeggen over de kwaliteit van de eigen ideeën of beslissingen. Er is ook minder noodzaak rekening te houden met het perspectief en de gevoelens van de ander, waardoor dat er eerder bij inschiet.

Aan de wetenschappelijke instellingen is weinig structurele aandacht voor de effecten van machtsverschillen en de manier waarop ze samenwerkingen op de proef kunnen stellen. Het vraagt extra zorg om te garanderen dat degenen die het voor het zeggen hebben hun verantwoordelijkheid nemen voor het goed invullen van hun leiderschap. Daar hoort ook bij dat zij degenen die van hen afhankelijk zijn ondersteunen bij het bewaken van hun grenzen. Maar als mensen zich hier niet van bewust zijn en organisaties er niet op sturen, liggen misstanden op de loer.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

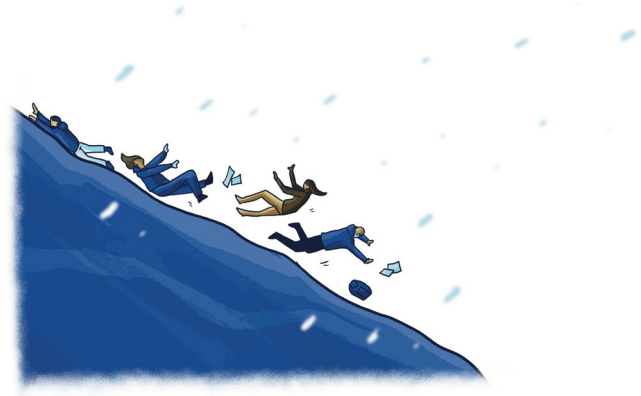
▶ Bronnen

De complexe organisatie bemoeilijkt zichtbaarheid en afstemming van gedrag

De universiteit is een complexe organisatie waarin verschillende vertakkingen en structuren door elkaar heen lopen. Formele en informele verantwoordelijkheden vallen lang niet altijd samen. De complexiteit van de organisatie bemoeilijkt de zichtbaarheid en afstemming van gedrag.

De integrale verantwoordelijkheid ligt op hoog niveau in de organisatie en op afstand van de werkvloer. Hierdoor kan het gebeuren dat afdelingen hun eigen dynamiek en groepsnormen hebben en zich weinig aantrekken van het centrale beleid. Bovendien is het dagelijks werk georganiseerd via tal van samenwerkingen binnen en buiten de eigen organisatie, in onderwijs, onderzoek en andere taken waarbij medewerkers wisselende loyaliteiten hebben. Veel wetenschappers werken niet gedurende hun hele loopbaan bij dezelfde universiteit en voelen zich maar voor een deel van hun werkzaamheden verbonden aan de organisatie. Door dit alles is vaak niet helder wie waarover gaat, waar je nu echt bij hoort en van wie je je iets moet aantrekken.

"De grote omvang van veel universiteiten is een risicofactor. In kleine platte organisaties heb je eerder zicht op wat er speelt."



Deze complexiteit zorgt ervoor dat mensen ongezien hun gang kunnen gaan en maakt het voor de verantwoordelijken lastig om te zien wat er allemaal speelt. Tegelijkertijd is het moeilijk greep te krijgen op het gedrag van mensen die concurrerende loyaliteiten hebben. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat wetenschappers meer waarde hechten aan hun internationale reputatie dan aan de richtlijnen van hun eigen organisatie. Als mensen in de eerste plaats gezien willen worden door hun inhoudelijke vakgenoten in binnen- en buitenland, is het heel moeilijk om vanuit de organisatie hun gedrag te monitoren, bewaken en beïnvloeden. Hierdoor kan het gemakkelijk gebeuren dat signalen van ongewenst gedrag die in de ene context zichtbaar zijn niet vanzelfsprekend bekend zijn in andere contexten, waardoor probleemgedrag zich keer op keer kan herhalen.

Het geeft ook een zekere spanning tussen het ambtelijke en het wetenschappelijke deel van de organisatie. Eigenwijze wetenschappers werken naar deadlines toe. Velen van hen vinden ook dat de universiteit veel te bureaucratisch is geworden, waardoor ze zich regelmatig ergeren aan formaliteiten. Als ze er in een laat stadium achter komen dat die formaliteiten ook nog afgehandeld moeten worden, verzinnen ze soms liever creatieve oplossingen dan dat ze voorgeschreven regels en procedures volgen. Een dergelijke aanpak bemoeilijkt het werk van het niet-wetenschappelijk personeel – dat zich wel aan deze regels gebonden voelt of op een juiste naleving moet toezien. Het vormt een bron van frustratie over en weer, waarbij de emoties hoog op kunnen lopen en gevoelens van onveiligheid snel opkomen.

Onderzoek toont verder aan dat tijdelijkheid van ad-hoc-samenwerkingsverbanden en onduidelijkheid van posities en rollen gevoelens van sociale veiligheid kunnen aantasten. Wie geen duidelijke thuisbasis heeft, mist vaak ook een heldere richtlijn om wenselijkheid van gedrag te kunnen beoordelen of aan te kaarten. Wie gewend is in tal van wisselende hoedanigheden en systemen te functioneren, gaat regels eerder relativeren en is minder gemotiveerd ze na te leven – zo laat onderzoek zien.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Samenvatting

Aanpassingen in de organisatiestructuur kunnen de druk op sociale veiligheid neutraliseren

Om sociale veiligheid te bewaken als randvoorwaarde voor goede wetenschap is het nodig tegenwicht te bieden aan de kenmerken die ervoor zorgen dat de Nederlandse wetenschap een voedingsbodem vormt voor ongewenst gedrag. Tegenover elk nadelig kenmerk kan een tegenkracht in stelling worden gebracht.

> *"Het gaat om bewustzijn, maar het moet ook structureel goed geregeld zijn."*

Dit deel van de gids licht toe hoe negatieve effecten van schaarste en werkdruk om te beginnen kunnen worden tegengegaan door te **investeren in het verbeteren van samenwerkingsrelaties**. Dat vraagt een aanpassing in de organisatiestructuur voor het erkennen en waarderen van ieders bijdragen aan sociale veiligheid, met name op het gebied van *team science* en leiderschap.

Om de risico's van ongelijke machtsverhoudingen te neutraliseren dient de organisatie waarborgen aan te brengen die machtsmisbruik tegengaan. Bijvoorbeeld door bij de **selectie en ontwikkeling van leidinggevenden** een centrale plaats toe te kennen aan de verantwoordelijkheid die ze hebben voor het welzijn en goed functioneren van hun medewerkers.

Om tegemoet te komen aan de complexiteit van de organisatie waardoor zaken gemakkelijk onder de radar blijven, is het mogelijk een **fijnmazige structuur voor sociale hygiëne** te ontwikkelen. Zo kunnen HR-medewerkers expliciet de taak krijgen om risico's op het gebied van gedrag in kaart te brengen en leidinggevenden te ondersteunen bij het herkennen van patronen. Daarnaast is te overwegen om op alle afdelingen en in alle personeelscategorieën personen op te leiden om gedragskwesties in een vroeg stadium aan te kaarten en anderen te helpen deze bespreekbaar te maken.



Uitwerking

▶ Bronnen

Investeringen heffen de negatieve effecten van schaarste en werkdruk alleen op als ze ook de samenwerking verbeteren

Onderfinanciering is een erkend probleem in de Nederlandse wetenschap dat om een adequate oplossing vraagt. Dit maakt het des te wranger te constateren dat er nu ook geld wordt verspild door slecht gedrag te gedogen en door kritiekloos middelen toe te kennen aan mensen die anderen niet tot hun recht laten komen of zelfs dwarsbomen. Alle middelen die nu worden ingezet om bepaalde 'sterren' te belonen die anderen het werk onmogelijk maken, of incidenten op te lossen nadat ze zijn geëscaleerd, kunnen beter besteed worden aan de preventie van problemen. Dit kan door systematisch mensen te belonen die bijdragen aan goede werkrelaties.

Investeringen om schaarste en werkdruk te verminderen kunnen een grotere impact hebben als ze ook gericht zijn op het verbeteren van de samenwerkingsrelaties. **Dat vraagt een aanpassing in de organisatiestructuur voor het erkennen en waarderen van een bredere waaier van competenties en bijdragen dan nu het geval is.** Het ingezette programma 'Erkennen en Waarderen' biedt hier aangrijpingspunten voor. In potentie kan dit programma een sterke impact hebben op het vergroten van sociale veiligheid. Of dit ook echt gebeurt, staat of valt met de vraag hoe gedragsaspecten die sociale veiligheid vormgeven worden vertaald in concrete beoordelingscriteria en loopbaanuitkomsten, die zowel betrekking hebben op wetenschappelijk als op niet-wetenschappelijk personeel.

Met name de nieuw te ontwikkelen criteria voor *team science* en leiderschap bieden een bijzondere kans om daarmee een nieuwe weg in te slaan. Het vraagt aandacht voor de manier waarop je de samenwerking wilt organiseren en wat daarvoor belangrijk is. Dit geldt zowel voor onderzoekers als ondersteuners. Resultaten van onderzoek naar samenwerking in teams laten zien dat personen alleen een goede bijdrage kunnen leveren aan het team als er een heldere taakverdeling is, waarbij iedereen zich inzet voor een open en veilige sfeer. Onderzoek naar de effecten van leiderschap leidt tot de conclusie dat het (voorbeeld-)gedrag van leidinggevenden en supervisoren op de werkvloer bepalend is voor de werkwijze van het team. **Wie de onderlinge verhoudingen verwaarloost verdient bijsturing – de excellente wetenschapper die zich inzet voor goede samenwerking verdient extra kansen.**

> *"Je moet breder kijken dan het academisch* track record *alleen."*

Hoewel het inzetten van deze koers primair een taak is voor de onderzoeksinstellingen, kunnen andere partijen het beleid ondersteunen. Dat geldt bijvoorbeeld voor OCW, of voor NWO en ZonMw bij de toekenning van financiële middelen; voor de Raden van Toezicht bij het toetsen van het personeelsbeleid; voor de KNAW bij de selectie van kandidaten voor lidmaatschappen of prijzen; voor de inspecties bij het beoordelen van het arbobeleid. Dit vraagt om een goede afstemming en bundeling van inspanningen rond beoordelingscriteria op het gebied van gedrag die verder ontwikkeld en gevalideerd dienen te worden, zonder de beoordeling van andere wetenschappelijke kwaliteiten uit het oog te verliezen.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Rekenvoorbeelden kosten sociale onveiligheid

Casus 1: 3 maanden met andere functie

Seksuele avances van een begeleider. Ziekmelding promovendus, onderzoek commissie Ongewenst gedrag. Tijdelijke ontheffing van begeleidingstaken. Aanpassing taakstelling en coaching begeleider. Andere begeleiders voor overige promovendi. Promovendus weer aan de slag 3 maanden na ziekmelding.

Verloren arbeidstijd: leidinggevenden: dag p/w (gem. € 80K p/j)	€ 4.000
Vervanging: € 405,- per dag	€ 21.627
Interne adviseurs: HR, C&M, JZ, etc: 2u p/w (gem. € 80K p/j)	€ 1.000
Subtotaal:	€ 26.627
Overige kosten: 10% van totaal	€ 2.663
TOTALE 'verborgen' kosten Nog exclusief medische kosten en verzuimkosten	**€ 29.290**

Casus 2: 6 maanden met exit

Soortgelijke situatie als in Casus 1, maar met andere looptijd (nl. 6 maanden) en uitkomst (nl. vertrek promovendus).

Verloren arbeidstijd: leidinggevenden: dag p/w (gem. € 80K p/j)	€ 8.000
Vervanging: € 405,- per dag	€ 43.254
Interne adviseurs: HR, C&M, JZ, etc: 2u p/w (gem. € 80K p/j)	€ 2.000
Extern advies: mediation (10 uur), juridisch (10 uur), € 200,- p/u excl. btw	€ 4.840
Exitkosten: transitievergoeding gemiddeld	€ 30.000
WW/BWNU uitkering (80% 1 jaar)	€ 64.000
Subtotaal:	€ 152.094
Overige kosten 10% van totaal	€ 15.209
TOTALE 'verborgen' kosten Nog exclusief medische kosten en verzuimkosten	**€ 167.303**

Casus 3: 1 jaar met exit

Serieuze 'MeToo-klachten' over een hoogleraar/onderzoeksleider met grote invloed op werk en gezondheid van een UD. Na gesprek met vertrouwenspersoon en bedrijfsarts meldt de UD zich ziek en wordt de hoogleraar op non-actief gesteld. Taken (begeleiding promovendi en onderwijs) worden overgenomen door collega's. Na intern volgt extern onderzoek (in totaal 12 maanden) met afscheid van de hoogleraar als gevolg. Na 14 maanden ziekte vertrekt de UD bij de werkgever. De zaak komt in de pers.

Verloren arbeidstijd: leidinggevenden: dag p/w (gem. € 80K p/j)	€ 16.000
Vervanging: € 405,- per dag	€ 86.508
Interne adviseurs: HR, C&M, JZ, etc: 2u p/w (gem. € 80K p/j)	€ 4.000
Extern advies: mediation (10 uur), juridisch (10 uur), € 200,- p/u excl. btw	€ 9.680
Exitkosten: transitievergoeding maximaal	€ 85.000
WW/BWNU uitkering (80% 1 jaar)	€ 64.000
Subtotaal:	€ 265.188
Overige kosten: 10% van totaal	€ 26.519
TOTALE 'verborgen' kosten Nog exclusief medische kosten en verzuimkosten	**€ 291.707**

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Het organiseren van verantwoordelijk leiderschap gaat machtsmisbruik tegen

De organisatie heeft de verantwoordelijkheid om leidinggevenden tegen zichzelf te beschermen. Het besef dat machtsmisbruik op de loer ligt zodra er sprake is van afhankelijkheden – los van de persoon die het betreft – betekent dat er bij het toekennen van een leidinggevende of bestuurlijke positie ook waarborgen moeten worden ingebouwd om dit tegen te gaan.

De verantwoordelijkheid voor het welzijn en goed functioneren van ondergeschikten verdient een centrale plek in de structuren die worden gebruikt om leidinggevenden te werven, selecteren, ontwikkelen en belonen. Dit betekent dat de bereidheid deze verantwoordelijkheid op zich te nemen een belangrijk criterium zou moeten zijn bij het aansturen en beoordelen van leidinggevenden. Het betekent ook dat deze aspecten centraal dienen te staan in de competentieontwikkeling van taakgerichte en relationele leiderschapsgedragingen. Ten slotte betekent het dat het aantal mensen waarvoor een leidinggevende deze verantwoordelijkheid moet dragen, niet al te groot kan zijn.

> *"Mensen zijn niet opgeleid om leiding te geven.*
> *De opleiding en evaluatie van leiders kan wel beter."*

Onderzoek naar effectief leiderschap laat zien dat verantwoordelijke leiders de beste leiders zijn. Dit zijn degenen die in staat zijn zich te verplaatsen in de behoeften van hun ondergeschikten en hen kunnen motiveren en enthousiasmeren om zich in te zetten voor een gezamenlijk doel. Dat weerspiegelt niet een persoonskenmerk of vaststaande karaktertrek, maar een geheel van competenties dat tot op zekere hoogte ontwikkeld kan worden.

Actief luisteren naar zorgen van anderen, actief organiseren van tegenspraak en actief uitnodigen om kritiek te leveren zijn daar onderdeel van. De ondergeschikten zijn in de beste positie om te beoordelen of dit ook allemaal lukt (bijvoorbeeld door 360-graden-feedback te geven of in medewerkerstevredenheidsonderzoeken die voor dat doel toegespitst zijn). Dat vraagt om een open houding die alle leidinggevenden kunnen aanleren, mits zij hierin door de organisatie ondersteund worden en hier voldoende tijd voor krijgen. Want goed leidinggeven is niet iets wat je er maar even bij doet.

Nieuwe loopbaanpaden vragen om een gezamenlijke en eenduidige visie op welke gedragingen en prestaties mensen moeten laten zien om zich te kwalificeren voor een leiderschapspositie. Het gesprek hierover kan op een hoger plan gebracht worden door hier ook wetenschappelijke experts op het gebied van leiderschap bij te betrekken. Een uitkomst van dat gesprek kan bijvoorbeeld een set aantoonbare vaardigheden zijn die gelden als basiskwalificatie leidinggeven (BKL) of seniorkwalificatie leidinggeven (SKL). In elke loopbaanfase en met elke bevordering doen zich weer nieuwe uitdagingen voor; de verwachtingen van wat een goede leider doet zijn ook in de tijd aan verandering onderhevig. Dit vereist dat de organisatie ervoor zorgt dat leidinggevenden gedurende de gehele loopbaan hun vaardigheden blijven ontwikkelen en actualiseren, bijvoorbeeld met periodieke onderhoudsbeurten en intervisiesessies. De top van de organisatie kan daarin het goede voorbeeld geven.



Uitwerking

Een fijnmazige structuur om gedragsrisico's in kaart te brengen doet recht aan de complexiteit van de organisatie

De vertakte en complexe aard van de organisaties waarin wetenschappers hun werk doen, maakt het moeilijk om gedragsrisico's vanuit een centrale plek in kaart te brengen. Op sommige afdelingen zorgen het leiderschap en de groepsnormen ervoor dat hier veel aandacht voor is. Maar de organisatie heeft de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat men op alle plekken alert is op risico's op het gebied van gedrag. **Dit betekent dat door de gehele organisatie heen voldoende aandacht en competenties gericht worden op het ophalen van aanwijzingen voor gedragspatronen die goede samenwerking in de weg staan.** Het verzamelen van aanwijzingen is geen doel op zich en is er niet om mensen aan de schandpaal te nagelen. Het belangrijkste doel is om een structuur te hebben waarmee je in een vroeg stadium zicht kunt krijgen op onderdelen van de organisatie waar extra zorg nodig is, zodat proactief gehandeld kan worden om professioneel gedrag te bevorderen.

Onderzoek maakt duidelijk dat problemen rond sociaal gedrag – meer dan problemen rond tekortschietende competenties – schaamte en schuld oproepen. Dat geldt niet alleen voor de direct betrokkenen maar ook voor anderen in hun omgeving wie feitelijk niets te verwijten valt. Dit betekent dat je er niet van uit kan gaan dat signalen van probleemgedrag vanzelf naar voren komen.

> *"Het CvB kan ook zelf informatie ophalen."*

Het is daarom de moeite waard **om op alle afdelingen en in alle personeelscategorieën** personen te identificeren die goed zicht hebben op gedragskwesties en in staat zijn deze aan te kaarten, zoals nu ook al vaak informeel gebeurt door betrokken collega's. Zij kunnen de formele rol krijgen van **'ambassadeurs van sociale veiligheid'**. Daarmee bedoelen we niet alleen de huidige functionarissen in de meldingsstructuren, zoals vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen. Een breder vertakte groep (waaronder bijvoorbeeld leden van de medezeggenschap) kan helpen met het vroegtijdig signaleren en bespreekbaar maken van mogelijke gedragsrisico's. Zij dienen geoormerkte uren te krijgen in hun takenpakket, die ze tevens kunnen besteden aan competentie-ontwikkeling, onderlinge afstemming en intervisie.

Daarnaast kunnen **HR-medewerkers** expliciet als taak krijgen om periodiek en actief indicatoren te bundelen die zicht bieden op risicofactoren ten aanzien van gedrag op de werkvloer. Deze kunnen ze standaard inbrengen bij gesprekken over het functioneren van teams of afdelingen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van bestaande HR-gegevens, bijvoorbeeld omtrent verloop, verzuim of tevredenheid van medewerkers. **Vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen** kunnen eveneens patronen ontwaren op basis van de signalen die zij ontvangen.

Een **geanonimiseerd en geïntegreerd verslag** van de bevindingen en daaruit volgende acties van HR-medewerkers, vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen op het gebied van sociale veiligheid kan onderdeel uitmaken van een **integrale veiligheidsanalyse**. Hierin wordt ook aangegeven welke indicatoren worden gebruikt om gedragsrisico's in kaart te brengen, wat deze analyse heeft opgeleverd en hoe erop is gehandeld. De **Raad van Toezicht** kan op basis hiervan zicht krijgen op de signaleringsstructuur voor gedragsrisico's en hoe deze wordt ingezet. Het doel is antwoord te krijgen op de vraag of de organisatie zich voldoende inspant om aanwijzingen voor gedragsrisico's op te halen; voldoende bereidheid toont te leren van incidenten; communiceert over wat daarvan geleerd is; en indien nodig aanpassingen maakt in de structuren die worden gebruikt om mensen aan te stellen, aan te sturen of taken en verantwoordelijkheden toe te kennen.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Aan de slag met de organisatiestructuur



De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel structuur eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hier voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de cultuur op de werkvloer en het systeem om bij te sturen.

Doel	Investeren in samenwerking	Verantwoordelijk leiderschap organiseren	In kaart brengen gedragsrisico's
Hoe kun je hiermee aan de slag?	? Wat is er binnen de eenheid nodig om goed met elkaar te kunnen samenwerken? ? Zijn er mensen (WP/OBP) die als taak hebben om voor goede samenwerking te zorgen en daar ook uren voor krijgen? ? Welke competenties hebben zij hiervoor nodig, hebben zij deze in huis en hoe is dat vastgesteld?	? Welke verantwoordelijkheden hebben leidinggevenden voor hun ondergeschikten? Is dat voor hen duidelijk aangegeven? ? Hoe en in welk kader wordt bijgehouden hoe de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten verloopt? Is hiervoor een *evidence-based* instrument beschikbaar?	? Worden gegevens en signalen omtrent gedrag gebruikt om inzicht te geven in gedragsrisico's? ? Is duidelijk afgesproken wie dit gaat doen en aan wie dit wordt teruggekoppeld? ? Bij welke personen of instanties kun je nog meer informatie ophalen?
Werkt het zoals bedoeld?	? Hoe wordt bijgehouden wat de kwaliteit van de samenwerking is? Is zichtbaar dat dit verbetert? ? Hoe wordt nagegaan of de mensen die de samenwerking in goede banen moeten leiden voldoende ondersteuning en de juiste voorzieningen hebben?	? Krijgen leidinggevenden indien nodig ondersteuning om zich te ontwikkelen of worden hun taken aangepast? ? Wordt er periodiek getoetst of leidinggevenden hun verantwoordelijkheden goed invullen? Wordt hiervoor ook informatie opgehaald bij ondergeschikten en collega's? ? Hoe wordt deze informatie betrokken bij loopbaanbeslissingen?	? Wordt er actie ondernomen op basis van de risicoanalyse? Zo nee, waarom niet? ? Hebben de gebruikte indicatoren een toegevoegde waarde? Of is er aanpassing nodig? ? Komen er minder vaak onverwachte problemen naar voren?
Hoe kom je verder?	? Welke nieuwe eisen stellen veranderende omstandigheden aan de samenwerking (bv. impact activiteiten)? ? Zijn er mensen die bijdragen aan de samenwerking op een manier die nog niet benoemd is?	? Welke nieuwe uitdagingen zijn er voor leiderschap bij gekomen (bv. *Open Science*)? ? Welke nieuwe instrumenten zijn er beschikbaar gekomen voor ontwikkeling en toetsing van leiderschapskwaliteiten?	? Lukt het tijdig zicht te krijgen op onderdelen waar verhoogde aandacht nodig is? ? Welke nieuwe indicatoren zijn er denkbaar die hier meer zicht op kunnen geven?

Bronnen

Schaarste van middelen en werkdruk bedreigen de kwaliteit van werken

Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal)

Anderson, M.S., E.A. Ronning, R. De Vries & B.C. Martinson (2007). The perverse effects of competition on scientists' work and relationships. *Science and Engineering Ethics*, 13, 437-461, https://doi.org/10.1007/s11948-007-9042-5

Bol, T., B. Derks & L.Poorthuis (2021). *The impact of the Covid-19 pandemic first lockdown period on the work and well-being of academics in the Netherlands.* De Jonge Akademie en Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren, https://www.lnvh.nl/a-3716/covid-19-impact-academics

De Jong, B.A., K.T. Dirks & N. Gillespie (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1134-1150, https://doi.org/10.1037/apl0000110

Deresiewicz, W. (2015). *Excellent sheep: The miseducation of the American elite and the way to a meaningful life.* Simon and Schuster.

Diversity and Inclusion working group of the Young Academy Groningen. (2021). *Harassment at the University of Groningen.* University of Groningen / Young Academy Groningen.

Duffy, M.K., K.L. Scott, J.D. Shaw, B.J. Tepper & K. Aquino (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55, 643-666, https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804

Edwards, M.A. & S. Roy (2017). Academic research in the 21st century: Maintaining scientific integrity in a climate of perverse incentives and hypercompetition. *Environmental Engineering Science*, 34, 51-61, https://doi.org/10.1089/ees.2016.0223

Ellemers, N., S.T. Fiske, A.E. Abele, A. Koch & V.Y. Yzerbyt (2020). Adversarial alignment enables competing models to engage in cooperative theory building toward cumulative science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, 14, 7561-7567, https://doi.org/10.1073/pnas.1906720117

Fiske, S.T. (2010). Envy up, scorn down: How comparison divides us. *American Psychologist*, 65, 8, 698-706. https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1037/0003-066X.65.8.698

Jerak-Zuiderent, S., J. Brenninkmeijer, A. M'charek & J. Pols (2020). *Goede wetenschap: een visie van binnenuit.* Amsterdam UMC, https://www.vumc.nl/research/ethiek-recht-humaniora/onderzoek/goede-wetenschap.htm

KNAW (2020). *Het rolling-grantfonds. Kloppend hart voor ongebonden onderzoek.* Amsterdam, KNAW.

KNAW (2019). *Evenwicht in het wetenschapssysteem. De verhouding tussen ongebonden en strategisch onderzoek.* Amsterdam, KNAW.

Kilduff, G.J., A.D. Galinsky, E. Gallo & J.J. Reade (2016). Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 59, 1508-1534, https://doi.org/10.5465/amj.2014.0545

Lamont, M. (2009). *How professors think: Inside the curious world of academic judgment.* Harvard University Press, https://doi.org/10.4159/9780674054158

Naezer, M., M. van den Brink & Y. Benschop, in opdracht van het LNVH. (2019). *Harassment in Dutch academia. Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions.* LNVH.

Ordoñez, L.D. & D.T. Welsh (2015). Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, 93-96. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.06.001

PWC (2021). *Toereikendheid, doelmatigheid, en kostentoerekening in het mbo, hbo en wo&o.*

Shazi, R., N. Gillespie & J. Steen (2015). Trust as a predictor of innovation network ties on project teams. *International Journal of Project Management*, 33, 81-91, https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2014.06.001

Van Veelen, R. & B. Derks (2019). *Verborgen verschillen in werktaken, hulpbronnen en onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden tussen vrouwelijke en mannelijke wetenschappers in Nederland.* LNVH, https://www.lnvh.nl/a-3042/verborgen-verschillen-in-werktaken-hulpbronnen-en-onderhandelingen-over-arbeidsvoorwaarden-tussen-vrouwelijke-en-mannelijke-wetenschappers-in-nederland

Van Yperen, N.W., M.R. Hamstra & M. van der Klauw (2011). To win, or not to lose, at any cost: The impact of achievement goals on cheating. *British Journal of Management*, 22, S5-S15, https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00702.x

Machtsverschillen en afhankelijkheden stellen samenwerking op de proef

Appendix I: Consultatieverslag.

Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal).

Bunderson, J. S. & R.E. Reagans (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22, 5, 1182-1194, https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0590

Fiske, S.T. (1993). Controlling other people. The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 6, 621-628, https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.6.621

Galinsky, A.D., D.D. Rucker & J.C. Magee (2015). Power: Past findings, present considerations, and future directions. In: M. Mikulincer, P.R. Shaver, J.A. Simpson, J.F. Dovidio, M. Mikulincer, P.R. Shaver, J.F. Dovidio (Red.). *APA handbook of personality and social psychology, Volume 3: Interpersonal relations*, 421-460. Washington, DC, US: American Psychological Association, https://doi.org/10.1037/14344-016

Goodwin, S. A., A. Gubin, S.T. Fiske & V.Y. Yzerbyt (2000). Power Can Bias Impression Processes: Stereotyping Subordinates by Default and by Design. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 3, 227-256, https://doi.org/10.1177/1368430200003003001

Guinote, A. (2017). How Power Affects People: Activating, Wanting, and Goal Seeking. *Annual Review of Psychology*, 68, 353-381, https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044153

Magee, J. C. & P.K. Smith (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review*, 17, 2, 158-186, https://doi.org/10.1177/1088868312472732

Scholl, A., N. Ellemers, D.T. Scheepers & K. Sassenberg (in press). With great power comes great responsibility: Understanding how power affects goal striving under different construals of power. *Advances in Experimental Social Psychology*.

Van Kleef, G. A., C. Oveis, I. Van Der Löwe, A. Luokogan, J. Goetz & D. Keltner (2008). Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others. *Psychological Science*, 19, 1315-1322, https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02241.x

Wilson, F. & P. Thompson (2001). Sexual Harassment as an Exercise of Power. *Gender, Work & Organization*, 8, 1, 61-83, https://doi.org/10.1111/1468-0432.00122

De complexe organisatie bemoeilijkt zichtbaarheid en afstemming van gedrag

Altman, S. (2020). Sexual harassment NDAs: Privacy, complicity, and the paradox of blackmail. *USC CLASS Research Paper* No. CLASS 19-29, USC Law Legal Studies Paper No. 19-29, http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3444638

Bienefeld, N. & G. Grote (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23, 6, 930-945, https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.808398

Eldor, L. & P. Cappelli (2020). Agency temps hurts business performance: An integrated indirect model. *Academy of Management Journal*, 64, 3, https://doi.org/10.5465/amj.2019.0392

Maddux, W.W., J.G. Lu, S.J. Affinito & A.D. Galinsky. (2021). Multicultural experiences: A systematic review and new theoretical framework. *Academy of Management Annals*, 15, 2, 345-376, https://doi.org/10.5465/annals.2019.0138

Investeringen heffen de negatieve effecten van schaarste en werkdruk alleen op als ze ook de samenwerking verbeteren

Appendix IV: Verantwoording van kassabon.

Kamm, R., C.K. Schelten & G.Braker (2020). Gender equality in marine sciences in Kiel, Germany: How project-funded measures can urge institutions to act. *Advances in Geosciences*, 53, 97-106, https://doi.org/10.5194/adgeo-53-97-2020

Recognition & rewards programme. *Room for everyone's talent.* Te raadplegen via: https://recognitionrewards.nl/

Het organiseren van verantwoordelijk leiderschap gaat machtsmisbruik tegen

Sassenberg, K., N. Ellemers, D. Scheepers & A. Scholl (2014). "Power corrupts" revisited: The role of construal of power as opportunity or responsibility. In: J.-W. van Prooijen & P. A.M. van Lange (Red.). *Power, politics, and paranoia: Why people are suspicious of their leaders*, 73-87. Cambridge University Press.

Scholl, A. (2020). Responsible power-holders: when and for what the powerful may assume responsibility. *Current Opinion in Psychology*, 33, 28-32, https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.011

Sucher, S. & S. Gupta. (2021). *The power of trust. How companies build it, lose it, regain it.* PublicAffairs.

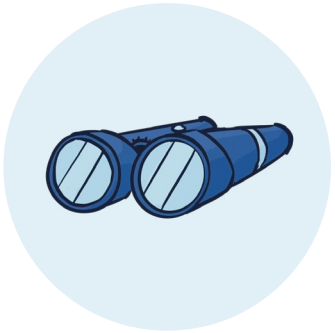
Tost, L.P. (2015). When, why, and how do powerholders "feel the power"? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *Research in Organizational Behavior*, 35, 29-56, https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.004

Van Breukelen, W. & J. Sips (2017). De zelfbeoordeling van leidinggevenden en hun beoordeling door anderen in het kader van 360-graden feedback. *Gedrag & Organisatie*, 30, 3, https://doi.org/10.5117/2017.030.003.001

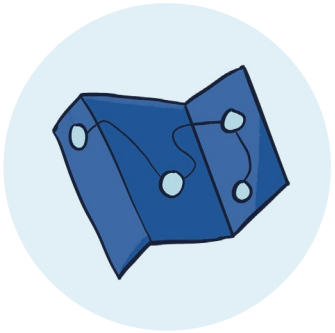
Cultuur op de werkvloer



Ervaringen



Analyse



Aanbevelingen



Aan de slag



Ervaringen

De beklaagde: Ik zag dit niet aankomen en kon mij niet verdedigen

Ik had zelf altijd de indruk dat ik mijn werk goed deed en dat promovendi tevreden waren over mijn begeleiding. Dat werd ook tegen mij gezegd – bijvoorbeeld door andere collega's en op basis van evaluaties.

Toen er een klacht over mij was ingediend hoorde ik daar niets over. Terwijl we elkaar wel over allerlei andere dingen spraken. Dat vond ik achteraf heel vreemd. Ook in de jaarlijkse beoordelingsgesprekken is hier nooit iets over gezegd. Het is toen ook niet goed uitgezocht want niet alle klachten worden in behandeling genomen. Misschien vond de klachtencommissie ook wel dat er niet zoveel aan de hand was. Maar zo bagatelliseer je de situatie.

Pas achteraf hoorde ik waar het om ging en wie er had geklaagd. Het klopt dat wij elkaar niet goed lagen. Zij deed soms dingen die ik niet fijn vond en misschien heb ik haar te hard aangepakt. Maar er werd niet echt uitgezocht wat er was gebeurd of hoe dat opgelost kon worden. In plaats daarvan werden alle betrokkenen afgekocht en moest iedereen zijn mond houden. Maar het gevoel is daarmee niet afgehandeld.

Er was geen open communicatie. Doordat het niet naar buiten mocht komen werd het voor niemand duidelijk wat er precies aan de hand was. Ook andere stafleden die hun visie wilden geven mochten dat niet doen. De mensen zijn wel afgekocht en vertrokken, maar het probleem is nooit echt opgelost. Het was een nare manier om weg te gaan.

De succesvolle vrouw: Proberen ze ons soms weg te pesten?

Mijn onderzoek loopt heel goed en ik heb mooie subsidies binnengehaald, maar ik heb het gevoel dat ze me 'klein' willen houden. De regels voor bevordering zijn onduidelijk en ik word steeds aan het lijntje gehouden. Als ik niet precies doe wat ze willen worden ze woedend. Zijn ze soms jaloers ofzo?

Hier zitten alleen maar mannen op belangrijke posities. Ze spelen elkaar de bal toe en nemen elkaar in bescherming. Ze vinden het wel vervelend wat er met mij gebeurt maar denken dat het gewoon pech is. Terwijl er veel meer gevallen bekend zijn.

Ik heb geprobeerd het hogerop te zoeken maar daar wilden ze niet met mij praten. Ze zijn denk ik bang voor vuile was en willen dat ik er niet meer over begin. Maar als je niet open bent over problemen kun je er ook niks aan doen. Het is een doofpotcultuur.

We hadden hier trouwens een aantal succesvolle vrouwen, met grote beurzen, sommigen kwamen uit het buitenland. Maar het lukt hen niet hier iets op te bouwen. Ze geven het op en vertrekken achter elkaar. Volgens mij hebben ze hier niet zoveel behoefte aan een frisse blik.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Samenvatting

De cultuur op de werkvloer is niet gericht op het bespreken van gedrag

De cultuur aan de wetenschappelijke instellingen is onvoldoende gericht op sociale veiligheid en goede werkrelaties. Een veelvoorkomende aanname is dat wetenschap een puur rationele activiteit is waarbij percepties, emoties en relaties irrelevant zijn. Daardoor is gedrag vrijwel nooit onderwerp van gesprek – ook niet wanneer het problemen veroorzaakt in de samenwerking. Er zijn drie specifieke kenmerken aan te wijzen in deze cultuur op de wetenschappelijke werkvloer.

Om te beginnen wordt **gedrag door veel mensen als vaststaand gegeven** gezien waar niets aan veranderd kan worden. Dit leidt ertoe dat er aan de wetenschappelijke instellingen nauwelijks aandacht is voor de manier waarop gedrag in werkelijkheid tot stand komt – bijvoorbeeld als resultaat van groepsprocessen – en dat mensen niet worden aangesproken op de mogelijkheid ander gedrag aan te leren.



Daarnaast zijn **emotionele en sociale vaardigheden geen vanzelfsprekende factor bij de werving, ontwikkeling en selectie van wetenschappers.** Tegelijkertijd geven degenen die hier wel tijd en energie in steken aan dat hun inspanningen vaak niet gezien of beloond worden. Terwijl deze bijdragen wel heel belangrijk zijn.

> *"Er is geen open communicatie."*

Ten slotte draagt de Nederlandse wetenschap het beeld uit dat er waarde wordt gehecht aan diversiteit. Niettemin blijkt het moeilijk dit systematisch in praktijk te brengen. Zowel eerdere rapportages als de consultatiegesprekken brengen aan het licht **hoe slecht het lukt ervoor te zorgen dat mensen met een andere achtergrondsituatie een veilige werkomgeving ervaren** waarin ze hun kwaliteiten kunnen aantonen. Zij worden geacht zich zonder al te veel kritiek aan te passen aan heersende omgangsvormen. Het belang van sociale veiligheid vereist echter dat iedereen een stem krijgt wanneer het gedrag aangaat.

Kortom, aan de Nederlandse universiteiten bestaat nog geen open aanspreekcultuur gericht op het ontwikkelen van gezamenlijke spelregels die zorgen dat iedereen in een veilige omgeving kan werken.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Gedrag wordt als vaststaand gegeven gezien en is dus geen onderwerp van gesprek

Het stereotiepe beeld is dat wetenschap een puur rationele en intellectuele activiteit is. Aan de universiteit vind je inderdaad ook mensen die zich liever op inhoudelijke en technische problemen richten dan op interpersoonlijke relaties.

> *"Het eerlijke gesprek wordt niet gevoerd."*

Daar komt een veelvoorkomende neiging bij om gedrag als een onveranderlijk gegeven te zien: iets wat besloten ligt in het karakter van de persoon. Die *fixed mindset*-benadering leidt tot de conclusie dat het niet zoveel zin heeft om over gedrag te praten. Daarbij is er te weinig aandacht voor de invloed van de omgeving op het ontstaan en in stand houden van gedragsvoorkeuren, bijvoorbeeld vanwege groepsprocessen of sociale normen.

Het idee dat gedrag onveranderlijk is geeft het gevoel dat het geen zin heeft er mensen op aan te spreken, of dat je iemands gedrag niet kunt bekritiseren zonder de hele persoon af te keuren. Maar als mensen niet verteld wordt waar ze de mist ingaan krijgen ze ook niet de kans om te veranderen. Zo kan de boel ongemerkt escaleren en verandert er nooit wat.

Op de werkvloer is er op te veel plekken binnen wetenschappelijke instellingen nauwelijks aandacht voor gedrag, relaties, groepsprocessen of emoties. Toch spelen deze een belangrijke rol, bijvoorbeeld bij het (h)erkennen en ontwikkelen van talent en bij de uitwerking van nieuwe ideeën. Gevoelens zoals trots, jaloezie, overmoed, onzekerheid, loyaliteit of ongemak zijn immers belangrijke drijfveren van gedrag.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Vaardigheid om over gedrag te spreken ontbreekt en wordt niet geprioriteerd

In de ontwikkeling van professionele vaardigheden is er te weinig aandacht voor de mogelijkheid om relationele vaardigheden en gedragingen te ontwikkelen. **Emotionele en sociale vaardigheden worden onvoldoende meegenomen in werving, selectie en ontwikkeling van wetenschappers.** Maar onderzoek laat zien dat iedereen vanuit een *growth mindset* tot op zekere hoogte bepaalde omgangsregels kan leren. Sommige mensen hebben daar meer gevoel voor dan anderen, maar wie dit goed wil doen moet daar veel tijd, moeite en aandacht aan wijden – die dan niet beschikbaar zijn voor andere zaken.

De vaardigheid in het bespreken van en bespreekbaar maken van gedrag krijgt niet de juiste prioriteit, zo hebben diverse gesprekspartners de commissie te kennen gegeven. De inspanningen van mensen die er tijd in steken om hier goed in te worden, worden vaak niet gezien of beloond. Dit aspect wordt ook niet systematisch betrokken als criterium voor talent- en loopbaanontwikkeling binnen de Nederlandse universiteiten.



Zo ontstaat het beeld dat het niet belangrijk is om elkaar te kunnen aanspreken op gedrag. Mensen op de werkvloer zijn ook niet gewend dat het gebeurt en schrikken ervan als iemand er toch over begint. Lang niet iedereen heeft ook de vaardigheid om zo'n gesprek op een constructieve manier te voeren. Dat leidt tot wegduiken, defensieve reacties of escalatie over en weer, in plaats van de bereidheid elkaars perspectief in te nemen en er samen uit te komen.

> *"Mensen hebben een kort lontje. Ze weten elkaar niet op de goede manier aan te spreken."*

Tegelijkertijd is het meer dan ooit nodig deze vaardigheid te ontwikkelen, ook vanwege de toegenomen diversiteit aan en internationalisering van de wetenschappelijke instellingen in Nederland. Als mensen uit verschillende generaties, culturen en nationaliteiten, mannen en vrouwen met elkaar samenwerken, kunnen we er niet van uitgaan dat zij dezelfde verwachtingen en behoeften hebben over het gedrag op de werkvloer. Dat maakt het des te belangrijker te (leren) spreken over impliciete normen en of deze (nog) wel gepast zijn.

Uitwerking

Bronnen

Toch houdt men het beeld in stand dat iedereen kan meepraten

Het heersende beeld van de Nederlandse wetenschap is dat van een open, egalitair en meritocratisch systeem waarin iedereen zich kan laten horen en ook gehoord wordt, ongeacht positie, afkomst, nationaliteit of identiteit. In werkelijkheid is dit niet het geval. Er zijn voldoende onderzoeken die ondubbelzinnig aantonen dat precies dezelfde voorstellen of wetenschappelijke prestaties anders worden gewaardeerd en gewogen als zij afkomstig zijn van vrouwen of culturele minderheden. **De voordelen van diversiteit voor de kwaliteit van de wetenschap en het wetenschappelijke werk worden hierdoor onvoldoende benut.** Regelmatig worden afwijkende suggesties of perspectieven als probleem gezien, niet als verrijking die meerstemmigheid en een bredere horizon kan opleveren. Dit leidt er te vaak toe dat mensen die niet in het plaatje passen, zich gedwongen voelen zich te conformeren of gedesillusioneerd vertrekken.



Dat heeft ook zijn weerslag op de omgangsvormen. Wie als relatieve nieuwkomer bestaande gewoontes (de afdelingsborrel, aanspreekvormen) of werkvoorzieningen (de ontoegankelijkheid van gebouwen, afwezigheid van lactatieruimtes) ter discussie stelt, loopt de kans als veeleisende *international* of zeurende vrouw te worden gezien. Onderzoek toont aan dat ook terechte klachten over ongelijke behandeling of oneerlijke achterstelling meestal niet in goede aarde vallen. Dit verhoogt de drempel om je uit te spreken over heersende gewoontes op de werkvloer. Het houdt ook het beeld in stand dat iedereen gelijk behandeld wordt en dat we het allemaal wel prima vinden zoals het nu gaat.

> *"Alle vrouwen gingen weg en niemand vond dat gek."*

Dit beeld wordt ook gecontinueerd doordat mensen de kans dat ze collega's zullen aanspreken op racistische, homofobe of seksueel grensoverschrijdende opmerkingen systematisch overschatten: ze zeggen dit wel te zullen doen, maar in de praktijk doen ze het niet – zo laten diverse onderzoeken zien. Mensen vertrouwen er ook ten onrechte op dat het ze zal lukken om hun eigen grenzen aan te geven. In de praktijk blijkt 'nee' zeggen tegen een romantische uitnodiging van een collega bijvoorbeeld veel moeilijker te zijn dan iedereen denkt. En degene die deze uitnodiging doet heeft dat niet in de gaten, zoals onderzoek uitwijst. En al die patronen worden nog verder versterkt als er sprake is van machtsverschillen of afhankelijkheid van de ander: velen kennen wel een voorbeeld waarbij er meer begrip is voor het gedrag van een hoogleraar dan voor de grenzen van een medewerker op het secretariaat of in de kantine.

De Nederlandse wetenschap vormt niet echt een open systeem zolang er geen voorzieningen zijn om te garanderen dat er verschillende perspectieven aan bod komen in de manier waarop wij die wetenschap vormgeven.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Samenvatting

Met elkaar spreken over wenselijk gedrag kan veel problemen voorkomen

Veel mensen gaan ervan uit dat een gesprek over gedrag in de dagelijkse werkzaamheden aan de wetenschappelijke instellingen niet noodzakelijk is of niet nuttig kan zijn. Toch is het nodig hier tegenwicht aan te bieden. Drie aanpassingen in de cultuur op de werkvloer kunnen stimuleren dat er – in tegenstelling tot wat nu gebruikelijk is – vroegtijdig en in brede kring wordt gesproken over gedrag. Daarbij gaat het niet alleen over de vraag wat onwenselijk of grensoverschrijdend gedrag is, maar juist om de vraag wat wenselijk is en hoe mensen elkaar kunnen helpen en van elkaar kunnen leren.

"Echt luisteren en zeggen 'Het spijt me' doet al heel veel, zonder over schuld of straf te praten."

Om te beginnen kan de organisatie het **gesprek over gedrag** actief op gang brengen. Het doel van dit gesprek is om mensen ervan te doordringen dat meer inzicht in de oorzaken en gevolgen van hun gedrag hen kan helpen samen tot werkbare spelregels voor samenwerking te komen.

De organisatie kan ook meer doen aan **competentieontwikkeling**. Dan worden mensen op de werkvloer concreet ondersteund bij het spreken over relaties en emoties, bijvoorbeeld door hun te leren constructief om te gaan met onderlinge irritaties.

Ten slotte is er winst te behalen door een stem te geven aan mensen die niet voldoende kunnen meepraten over de dagelijkse gang van zaken en wat dit met hen doet. **Diversiteit en meerstemmigheid** is vanuit dit perspectief geen probleem maar een kracht: mensen met een andere achtergrond zijn beter toegerust om vraagtekens te zetten bij gewoontegedrag en bestaande praktijken.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Praten over gedrag geeft zicht op de oorzaken en gevolgen ervan

Het vermogen om constructief over gedrag te spreken is een professionele vaardigheid die iedere wetenschapper hoort te ontwikkelen. Het hoort bij een gezonde cultuur op de werkvloer en is nodig om tot goede wetenschapsbeoefening te komen.

De manier waarop mensen zich gedragen weerspiegelt niet alleen het karakter en persoonlijke ervaringen tijdens de levensloop. Het wordt ook gestuurd door onuitgesproken normen, aangeleerde gewoontes en onwillekeurige reacties op anderen in de omgeving. Door te praten over wat die onzichtbare krachten en reacties zijn en zicht te krijgen op wat dit met anderen doet, kunnen mensen zich bewust worden van schadelijke effecten van hun gedrag voor anderen, zicht krijgen op hun eigen aandeel in het ontstaan van een negatieve spiraal en gemotiveerd raken om dit te veranderen. Wie – vanwege misplaatste loyaliteit of ongemak – dit gesprek uit de weg gaat, helpt de ander daar niet mee.

> *"Het is goed als het boven tafel komt. Het gaat ook om waarden: hoe ga je met elkaar om."*

Het gesprek aangaan over gedrag is daarmee de kern van de cultuurverandering. Geregeld klinkt de verzuchting dat er nu wel genoeg is gepraat en dat we 'iets' moeten doen. Een wezenlijke verandering die moet plaatsvinden draait echter om het ontwikkelen van een cultuur waarin het gewoon is om elkaar aan te spreken. En soms is de eerste stap het eerlijke gesprek over wat niet goed loopt. Het helpt om samen te verkennen waar bepaalde gewoonten vandaan komen. Het helpt om elkaar te vertellen wat het gedrag van een ander met je doet. Het helpt ook om jezelf kwetsbaar op te stellen door te vragen hoe het beter kan. Een productief gesprek met elkaar voeren over gedrag en cultuur en het benoemen van onuitgesproken normen op de werkvloer is wat we samen moeten leren en vervolgens moeten blijven doen. Niet in het defensief, maar gericht op leren en verbeteren.

Het doel van het gesprek is om principes of uitgangspunten voor goede wetenschap en gedeelde codes voor wenselijk gedrag te concretiseren.

Niet iedereen heeft daar evenveel talent voor of evenveel ervaring mee. Dus heeft de organisatie een verantwoordelijkheid om mensen te helpen zich op dit gebied te ontwikkelen. Want iedereen kan dit tot op zekere hoogte leren. Bijvoorbeeld aan de hand van bekende spelregels voor het geven en ontvangen van feedback, of informatie over de oorzaken en werking van emoties die helpen deze te benoemen en de effecten ervan te herkennen. Door samen een toneelstuk of film te bekijken, een boek te lezen of elkaar op dilemma's te bevragen kun je het gesprek over dit onderwerp gemakkelijker op gang brengen.



Uitwerking

▶ Bronnen

De organisatie heeft een taak in de ontwikkeling van vaardigheden die bijdragen aan sociale veiligheid

Het is naïef te denken dat het wel goed komt met een veilig klimaat voor leren en wetenschappelijk debat als mensen maar slim genoeg zijn. De organisatie heeft een taak in het benoemen en ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van relaties, emoties en communicatie. Deze helpen docenten een veilig leerklimaat te scheppen, onderzoekers om een constructief debat met ruimte voor afwijkende meningen te voeren en ondersteuners om hun expertise over het voetlicht te brengen. In feite maken deze competenties deel uit van de basisset van professionele en academische vaardigheden, die ook onontbeerlijk zijn om maatschappelijke ambities rond impact en *Open Science* vorm te geven. Voor het bewaken van wetenschappelijke integriteit is het eveneens cruciaal dat mensen de vaardigheid hebben om twijfels te uiten en lastige vragen te stellen zonder defensieve reacties op te roepen.

> *"Praten voelt ongemakkelijk, je moet het wel durven."*

In het standaardpakket van ontwikkelmogelijkheden voor alle personeelsleden horen onderdelen thuis zoals het geven en ontvangen van feedback, het herkennen en benoemen van emoties, het bemiddelen bij en oplossen van een beginnend conflict, en het ingrijpen bij de observatie van onwenselijk gedrag. Om de toegevoegde waarde en impact van dit soort cursussen voor kritische wetenschappers zo groot mogelijk te maken, verdient het aanbeveling in de ontwikkeling van deze trajecten nauw samen te werken met wetenschappers die in deze onderwerpen gespecialiseerd zijn en *evidence-based* benaderingen kunnen aanreiken.

Om gedrag in complexere situaties te begeleiden kunnen mensen zich verder bekwamen, onder andere met behulp van netwerken voor intervisie en verdere ontwikkeling. Personeelsleden (met wetenschappelijke of ondersteunende functies) die zich willen voorbereiden op een leidinggevende positie worden geacht zich hierin verder te ontwikkelen dan de basisvaardigheden die voor iedereen gelden.

Deze aanbeveling leidt wellicht tot ongemak of consternatie bij degenen die zich niet geroepen voelen deze vaardigheden te ontwikkelen of vanwege een overvol takenpakket te weinig ruimte zien om zich hierin te bekwamen. Dit geeft nogmaals aan hoe belangrijk het is dat de organisatie die zegt prioriteit te willen geven aan een veilige werkomgeving, medewerkers daadwerkelijk uren toekent om hierin te kunnen investeren en dat leidinggevenden ook uitdragen en erkennen dat dit belangrijk is.

Veel bestuurders en leidinggevenden die de commissie heeft gesproken vinden het moeilijk om deze prioriteit te stellen. Het investeren in gedrag lijkt af te leiden van taken op het gebied van onderwijs en onderzoek. Die knelpunten zijn reëel, maar ook in de huidige situatie zijn er kosten verbonden aan de keuzes die nu worden gemaakt. Wanneer ambities wat betreft productiviteit en kwaliteit van het werk niet passen binnen de mogelijkheden die er zijn om deze te realiseren, moeten scherpe keuzes worden gemaakt. Dit los je niet op door vaardigheden en ontwikkelingsdoelen op het gebied van gedrag en sociale veiligheid te negeren.



Uitwerking

▶ Bronnen

Door iedereen een stem te geven kun je ongeschreven regels ter discussie stellen

Degenen die het voor het zeggen hebben wat betreft inhoudelijke en strategische keuzes, hebben veelal hun sporen verdiend in een systeem dat ze zich zodanig eigen hebben gemaakt dat het voor hen vertrouwd of vanzelfsprekend is geworden. Ze zien daarom niet altijd waardoor mensen met een andere achtergrond zich buitengesloten of slecht begrepen kunnen voelen vanwege de huidige gang van zaken. Mensen die vraagtekens zetten bij bestaande werkwijzen en omgangsvormen kunnen helpen om te bepalen of huidige praktijken nog wel van deze tijd zijn. Het zichtbaar maken van onzichtbare normen die de cultuur in stand houden is een eerste stap naar het aanpassen van die normen en het veranderen van de cultuur. **De organisatie en leidinggevenden hebben een bijzondere verantwoordelijkheid om de mensen die minder snel gehoord worden uit te nodigen hun visie te geven op heersende gedragsnormen en ongeschreven regels.**

> *"Op een bijeenkomst over sociale veiligheid kwamen alleen de internationale onderzoekers en de vrouwen opdagen. Niet iedereen ziet het belang ervan."*

Ongevraagde initiatieven hebben in het verleden al tot belangrijke wijzigingen en grote stappen geleid. Het besluit om deze adviesopdracht uit te zetten is bijvoorbeeld een direct gevolg van rapportages en aanbevelingen van het LNVH. Op dezelfde manier hebben binnen sommige instellingen onderzoeksrapporten en aanbevelingen van jonge onderzoekers of studenten een impuls gegeven aan het verbeteren van beleid omtrent sociale veiligheid.

Nog beter dan (alleen) reageren op initiatieven en oproepen van dergelijke partijen is het actief ophalen van informatie. Dit kan door een stem te geven aan ondervertegenwoordigde en kwetsbare personen in de organisatie door hen uit te nodigen een breder perspectief in te brengen. Het is de moeite waard om op alle niveaus van de organisatie actiever dan momenteel het geval is inbreng over gedragsrisico's en normstelling op te halen bij partijen die nu minder gemakkelijk gehoord worden. Uit tal van onderzoeken en praktijkanalyses blijkt dat klokkenluiders meestal zeer loyale en betrokken werknemers zijn die zich storen aan misstanden en hun organisatie willen verbeteren. Als eerste keus proberen zij via reguliere wegen en inspraakkanalen gehoor te krijgen voor hun zorgen. Zij treden pas naar buiten met escalerende en ontregelende acties als hun constructieve pogingen worden genegeerd.

Een gebruikelijke werkwijze is om mensen die zich niet thuis voelen in de organisatie of moeite hebben met de manier waarop daar wordt samengewerkt een training of cursus aan te bieden. Zodat zij beter toegerust zijn op wat er van hen gevraagd wordt en zich kunnen aanpassen aan de eisen van de organisatie. Maar dit lost het probleem niet op. Onderzoek laat zien dat het er vooral toe leidt dat de huidige cultuur wordt bestendigd en dat mensen die afwijken de organisatie verlaten. Als vrouwen bijvoorbeeld geleerd wordt om problemen rond sociale onveiligheid eerder te melden, blijkt dit vooral wraakacties uit te lokken en verlaten vrouwen het bedrijf. Trainingen die medewerkers op ongewenste aspecten van hun eigen gedrag wijzen, werken vaak averechts. De programma's die in de praktijk het meest effectief zijn, richten zich op leidinggevenden en geven hun handreikingen om mensen die problemen ervaren te helpen.



Aan de slag met de cultuur op de werkvloer

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel cultuur eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hier voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de organisatiestructuur en het systeem om bij te sturen.



Doel	Praten om gedrag te begrijpen	Professionele vaardigheden ontwikkelen	Iedereen een stem geven
Hoe kun je hiermee aan de slag?	? Wordt er gebruik gemaakt van beschikbare hulpmiddelen om het gesprek op gang te krijgen (voorstellingen, boeken, films, rapporten, lezingen)? ? Worden er afspraken gemaakt over concrete spelregels voor gedrag? Welke? ? Worden deze afspraken periodiek besproken en herzien?	? Welke vaardigheden zijn van belang voor een goede samenwerking? Is dat duidelijk aangegeven? ? Zijn voor deze vaardigheden ontwikkelmogelijkheden opgenomen in het standaardpakket voor alle personeelsleden? ? Hoe worden medewerkers gemotiveerd om hiervan gebruik te maken?	? Wie praat er mee over de wenselijkheid van heersende gedragsnormen? ? Is er moeite gedaan om mensen die minder snel gehoord worden hierbij te betrekken? Op welke manier?
Werkt het zoals bedoeld?	? Wordt er gesproken over de vraag of de gedragsregels toereikend zijn? Hoe kunnen de gedragsregels worden aangepast? ? Worden er regelmatig gedragsdilemma's gedeeld en samen besproken?	? Is er voldoende deelname aan de cursussen die worden aangeboden? ? Sluiten ze goed aan bij de behoeften van werknemers? ? Wordt er vaker en beter over gedrag gesproken?	? Worden verschillende perspectieven meer en beter in de besluitvorming betrokken? ? Zijn er voorbeelden van nieuwe signalen die op deze manier zijn opgepakt?
Hoe kom je verder?	? Hoe kun je gedragsvaardigheden noemen en toetsen in selectieprocedures voor vacante functies? ? Zijn er aanvullende inzichten over welke vaardigheden relevant zijn?	? Wat is er nog meer nodig om mensen zich vaardiger te laten voelen? ? Welke voorzieningen tref je voor mensen die dit niet willen of kunnen leren?	? Welke perspectieven kunnen nog meer meegenomen worden? ? Zijn er nieuwe groepen mensen die nog niet gehoord zijn? Hoe kun je deze betrekken?

Bronnen

Gedrag wordt als vaststaand gegeven gezien en is dus geen onderwerp van gesprek

Côté, S., G.A. Van Kleef & T. Sy (2013). *The social effects of emotion regulation in organizations.* Routledge.Reid, R.A. (2021). Retaining women faculty: The problem of invisible labor. PS: Political Science & Politics, 54, 3, 504-506, https://doi.org/10.1017/S1049096521000056

Social Sciences Feminist Network Research Interest Group (2017). The burden of invisible work in academia: Social inequalities and time use in five university departments. *Humboldt Journal of Social Relations*, 39, 228-245, https://www.jstor.org/stable/90007882

Van Kleef, G.A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current directions in psychological science* 18, 3, 184-188, https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x

Van Kleef, G.A. & S. Côté (2022). The social effects of emotions. *Annual review of psychology*, 73, 629-658, https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-010855

Vaardigheid om over gedrag te spreken ontbreekt en wordt niet geprioriteerd

Appendix I: Consultatieverslag.

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1, 459-488, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233

Dweck, C.S. (2016). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*, 13, 213-226, https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means

Lucas, K. & J.P. Fyke, (2014). Euphemisms and ethics: A language-centered analysis of Penn State's sexual abuse scandal. *Journal of Business Ethics*, 122, 4, 551-569, https://doi.org/10.1007/s10551-013-1777-0

Yeager, D.S. & C.S. Dweck (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American psychologist*, 75, 9, 1269, https://doi.org/10.1037/amp0000794

Toch houdt men het beeld in stand dat iedereen kan meepraten

Ahmed, S. (2021). *Complaint!*. Duke University Press.

Bohns, V.K. & L.A. DeVincent (2019). Rejecting unwanted romantic advances is more difficult than suitors realize. *Social Psychological and Personality Science*, 10, 8, 1102-1110, https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177/1948550618769880

Crosby, J.R & J. Wilson (2015). Let's not, and say we would: Imagined and actual responses to witnessing homophobia, *Journal of Homosexuality*, 62, 7, 957-970, https://doi.org/10.1080/00918369.2015.1008284

Ghorashi, H. & I. Sabelis (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29, 1, 78-86, https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.002

Kaiser, C.R. & B. Major (2006). A social psychological perspective on perceiving and reporting discrimination. *Law & Social Inquiry*, 31, 4, 801-830, https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2006.00036.x

Kawakami, K., E. Dunn, F. Karmali & J.F. Dovidio. (2009). Mispredicting affective and behavorial responses to racism. *Science*, 323, 5911, 276-278, https://doi.org/10.1126/science.1164951

Murphy, M.C., A.F. Mejia, J. Mejia, X. Yan, S. Cheryan, N. Dasgupta, M. Destin, S.A. Fryberg, J.A. Garcia, E.L. Haines, J.M. Harackiewicz, A. Ledgerwood, C.A. Moss-Racusin, L.E. Park, S. P. Perry, K. A. Ratliff, A. Rattan, D.T. Sanchez, K. Savani, D. Sekaquaptewa, J.L. Smith, V. Jones Taylor, D.B. Thoman, D.A. Wout, P.L. Mabry, S. Ressl, A.B. Diekman & F. Pestillia. (2020). Open science, communal culture, and women's participation in the movement to improve science. *PNAS*, 117, 39, 24154–24164, www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1921320117

Ossenkop, C., C.J. Vinkenburg, P.G. Jansen & H. Ghorashi (2015). Ethnic identity positioning at work: Understanding professional career experiences. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 4, 515-525, https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.002

Quadlin, N. (2018). The mark of a woman's record: Gender and academic performance in hiring. *American Sociological Review*, 83, 331-360, https://doi.org/10.1177/0003122418762291

Raymond, J.L. & M.B. Goodman (2019). Funders should evaluate projects, not people. *The Lancet*, 393, 494-495, https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30280-6

Sege, R., L. Nykiel-Bub & S. Selk (2015). Sex differences in institutional support for junior biomedical researchers. *JAMA*, 314, 11, 1175-1177, https://doi.org/10.1001/jama.2015.8517

Van der Lee, R. & N. Ellemers (2015). Gender contributes to personal research funding success in the Netherlands. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112, 40, 12349-12353, https://doi.org/10.1073/pnas.1510159112

Vial, A.C., M. Muradoglu, G.E. Newman & A. Cimpian (2022). An emphasis on brilliance fosters masculinity-contest cultures. *Psychological Science*, 33, 4, 595-612, https://doi.org/10.1177/09567976211044133

Woodzicka, J.A. & M. LaFrance (2001). Real versus imagined gender harassment. *Journal of Social Issues*, 57, 1, 15-30, https://doi.org/10.1111/0022-4537.00199

Praten over gedrag geeft zicht op de oorzaken en gevolgen ervan

Edmondson, A.C. & T. Besieux (2021). Reflections: Voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21, 3, 1-18, https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910

Ellemers, N. & D. de Gilder (2012). *Je werkt anders dan je denkt.* Business Contact.

De organisatie heeft een taak in de ontwikkeling van vaardigheden die bijdragen aan sociale veiligheid

Appendix I: Consultatieverslag.

Barsade, S.G. & D.E. Gibson (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59, https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1, 459-488, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233

Kleef, G.A. van & S. Côté (2022). The social effects of emotions. *Annual Review of Psychology* 73, 629-659, https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-010855

Prooijen, A.M. van, N. Ellemers, R. van der Lee & D.T. Scheepers (2018). What seems attractive may not always work well: Evaluative and cardiovascular responses to morality and competence level in decision-making teams. *Group Processes and Intergroup Relations*, 21, 1, 73-87, https://doi.org/10.1177/1368430216653814

Door iedereen een stem te geven kun je ongeschreven regels ter discussie stellen

Anvari, F., M. Wenzel, L. Woodyatt & S.A. Haslam (2019). The social psychology of whistleblowing: An integrated model. *Organizational Psychology Review*, 9, 1, 41-67, https://doi.org/10.1177/2041386619849085

Arao, B., & K. Clemens (2013). From safe spaces to brave spaces: A new way to frame dialogue around diversity and social justice. In: *The art of effective facilitation: Reflections from social justice educators*, 135-150. Sterling, Virginia: Stylus Publishing / Washington, DC: ACPA.

Cheryan, S. & H.R. Markus. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. *Psychological Review*, 127, 6, 1022-1052, http://dx.doi.org/10.1037/rev0000209

Dobbin, F. & A. Kalev (2019). The promise and peril of sexual harassment programs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116, 25, 12255-12260, https://doi.org/10.1073/pnas.1818477116

Dover, T.L., C.R. Kaiser & B. Major (2019). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14, 1, 152-181, https://doi.org/10.1111/sipr.12059

Faniko, K., N. Ellemers & B. Derks (2020). The queen bee phenomenon in academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60, 383-399, https://doi.org/10.1111/bjso.12408

Ghorashi, H. (2021). Revitalizing the academic ambition of inclusion. *Accent. Magazine for Social Insights*. Diffracting the dominant lens, 1, 28-33.

Janssens, M. & C. Steyaert (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.

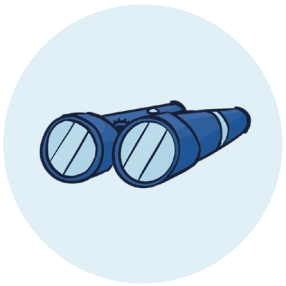
Täuber, S. (2020). Undoing gender in Academia: Personal reflections on equal opportunity schemes. *Journal of Management Studies*, 57, 8, 1718-1724.

Van der Lee, R. & N. Ellemers (2018). Perceptions of gender inequality in academia: Reluctance to let go of the individual merit ideology. In: B.T. Rutjens & M.J. Brandt (Red.). *Belief systems and the perception of reality*, 63-78. Oxon, UK: Routledge.

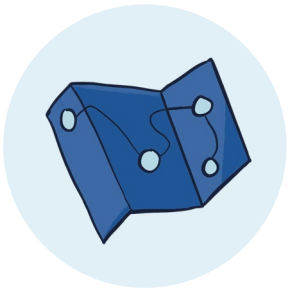
Het systeem om bij te sturen



Ervaringen



Analyse



Aanbevelingen



EHBO



Aan de slag



Ervaringen

De melder: Ik wil dat het gedrag stopt

Wat is grensoverschrijdend gedrag? Hoe kun je dat herkennen? Wat kun je doen als het je overkomt? Wie kan je daarbij helpen? Hoe weet je of er meer incidenten zijn geweest? Dat zijn allemaal vragen waar je niet gemakkelijk een antwoord op kunt vinden.

De ongelijkheid is een drempel: het is heel belangrijk om te praten over dingen die niet goed lopen, maar het is niet bespreekbaar. Er heerst een competitieve sfeer en het lijkt wel of sommige mensen alles mogen. Waar kun je dan terecht met je verhaal? Niemand durft te klagen. Dus blijf je er te lang mee rondlopen.

Ik weet wel dat je nu alleen informatie ophaalt en niks voor mij kunt doen, dat heb je aan het begin van het gesprek duidelijk gezegd. Maar ik ben wel blij dat ik jou mijn hele verhaal heb kunnen vertellen. Dat je gewoon wilt weten wat er is gebeurd, zonder dat je meteen een oordeel hebt. Dat helpt mij ook al. En misschien kun jij iets doen om te zorgen dat andere mensen dit niet meer mee hoeven te maken.

Het lijkt voor een ander misschien onschuldig maar ik heb er veel last van. Het zou al helpen als iemand zou zeggen: 'Sorry, dat heb ik niet goed gedaan' of 'Het spijt me'. Maar ik wil liever geen formele klacht indienen. Ik ben bang dat het daar alleen maar erger van wordt. Van mij hoeft die persoon ook niet weg. Ik wil alleen dat het gedrag stopt. Maar ja: hoe krijg ik dát voor elkaar?

De vertrouwenspersoon: Ik weet heel veel maar ik kan er niet zoveel mee doen

Meestal is de vertrouwenspersoon iemand die het 'erbij doet'. Sommige vertrouwenspersonen leggen hun rol daarom ook weer neer. Maar als je het goed wilt doen moet het je hoofdtaak zijn.

Als er echte misstanden zijn grijpt men wel in, maar meestal zit je in het grijze gebied. Je weet wel dat er iets speelt, maar wat kun je ermee doen? Je bent ook gebonden aan je geheimhoudingsplicht en veel melders willen geen formele klacht indienen. In zo'n situatie heeft iedereen zorg nodig, je wilt niet denken in termen van daders en slachtoffers.

Je kunt zelf verder geen actie ondernemen. Soms vragen we een collega uit dezelfde faculteit om te bemiddelen. De mensen die dit goed kunnen weten we wel te vinden. Maar dat is natuurlijk geen officiële rol. En het inschakelen van externe onderzoekers biedt vaak geen goede oplossing, je zou willen dat er binnen de organisatie meer leervermogen is.

En soms krijg je een melding over een decaan of een lid van het CvB. Waarheen kun je dan escaleren, de Raad van Toezicht?

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Samenvatting

De huidige aanpak richt zich op klachtafhandeling in plaats van preventie, waardoor problemen escaleren en vertrouwen verdwijnt

De organisatie heeft de taak zorg te dragen voor een veilige werkomgeving voor iedereen. Alle wetenschappelijke instellingen hebben dan ook voorzieningen voor het melden en behandelen van klachten met betrekking tot sociale veiligheid. **Maar uit diverse rapporten en de vele gesprekken die de commissie heeft gevoerd, komt naar voren dat de procedures zich meer richten op het afhandelen van formele klachten dan op het vroegtijdig signaleren of daadwerkelijk oplossen van knelpunten ten aanzien van sociale veiligheid.** Zoals verder wordt uitgelegd in dit deel van de gids, blijkt deze aanpak vaak averechts te werken. De terughoudendheid om in te grijpen zorgt ervoor dat problemen juist escaleren – en ondermijnt het vertrouwen dat de organisatie zich echt wil inzetten voor sociale veiligheid.



Mensen ervaren in de praktijk keer op keer dat de plicht om te zorgen voor een veilige werkomgeving in het gedrang komt. Daar zijn verschillende redenen voor aan te wijzen. Gedragscodes zijn over het algemeen niet eenduidig geformuleerd, krijgen weinig aandacht en zijn daardoor minder richtinggevend dan bijvoorbeeld principes van wetenschappelijke integriteit. Ook de functionarissen en regelingen die bedoeld zijn om sociale veiligheid te bewaken, vormen geen systematisch geheel. Dit wordt nog verder versterkt doordat het vaak aan adequate uitvoering en ondersteuning schort. Het gevolg is dat preventie niet goed van de grond komt, omdat niet helder wordt gemaakt wat sociale veiligheid precies inhoudt en waarom het zo belangrijk is. Problemen sudderen te lang door omdat niet duidelijk is wie in actie moet komen en wat er dan precies moet gebeuren.

> *"Er was niemand die echt wilde weten wat het probleem was, of het echt wilde oplossen."*

Wanneer ongewenst gedrag zich voordoet komt de werkgever bovendien in een **spagaat van verantwoordelijkheden** terecht. De ene werknemer klaagt over het gedrag van de andere: hoe kan dan gezorgd worden dat de melder – en omgeving – weet dat de organisatie het recht op een veilige werkomgeving serieus neemt, terwijl ook de beklaagde de zorgvuldigheid wordt geboden die de wet voorschrijft? De werkgever moet de belangen van meerdere betrokkenen behartigen en het is niet altijd duidelijk hoe deze met elkaar verenigd kunnen worden. **De commissie heeft vastgesteld dat het in de praktijk moeilijk blijkt te zijn een evenwicht te vinden tussen deze verantwoordelijkheden.**

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Preventie komt niet goed van de grond omdat de zorg voor sociale veiligheid noch op papier noch in de praktijk voldoende helder is vormgegeven

De organisatie heeft de taak zorg te dragen voor een veilige arbeidsomgeving voor alle werknemers. Daaronder valt ook de zorg voor een goede omgang tussen werknemers onderling en de plicht psychische schade te vermijden die kan ontstaan als gevolg van ongewenst gedrag. Er is al veel in stelling gebracht om aan deze zorgplicht te voldoen. Er zijn kaders en regelingen op het gebied van sociale veiligheid en personen die een expliciete taak hebben in het tegengaan en aanpakken van ongewenst gedrag. Uit eerdere rapporten en de vele gesprekken die de commissie heeft gevoerd, blijkt niettemin dat instellingen er onvoldoende in slagen om een werkomgeving te bieden waarin alle medewerkers zich sociaal veilig voelen. **Wat er al is volstaat dus niet of wordt onvoldoende benut.**

Als het goed is hebben **gedragscodes** een normstellende functie. Uit de bestaande universitaire codes spreekt echter geen gemeenschappelijke visie op centrale principes van sociale veiligheid binnen de Nederlandse wetenschap of hoe je deze op de werkvloer met elkaar in de praktijk kunt brengen. De huidige codes helpen niet genoeg om elkaars gedrag te bevragen en om de intrinsieke motivatie van mensen aan te spreken. Dit kan verklaren waarom sociale veiligheid geen vanzelfsprekend onderdeel vormt van de academische identiteit, waar dat wel het geval is met wetenschappelijke integriteit.



Het aanstellen van **functionarissen** betekent ook niet per definitie dat sociale veiligheid is geborgd. Op veel plekken zijn relevante functies niet goed op elkaar afgestemd of is onvoldoende duidelijk wie welke rol vervult. Soms hebben betrokkenen weinig ervaring met complexe casuïstiek of zijn ze onvoldoende geëquipeerd om hiermee goed uit de voeten te kunnen. Functionarissen, leidinggevenden en ondersteuners met een taak op het gebied van sociale veiligheid weten elkaar bovendien vaak niet goed genoeg te vinden. Dit zorgt ervoor dat meldingen niet altijd adequaat worden opgepakt en dat mensen het gevoel krijgen dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd – zeker als ze melding willen maken van gedrag dat zowel aan sociale veiligheid als aan wetenschappelijke integriteit raakt.

Wat er van iedereen gevraagd wordt is ook niet altijd duidelijk, omdat de vele **regelingen** die er zijn geen systematisch geheel vormen. En ook als wel duidelijk is wat er moet gebeuren, lukt dit in de praktijk niet altijd. Mensen verliezen bijvoorbeeld hun vertrouwen in een klachtenregeling als de erin genoemde reactietermijnen steeds worden overschreden. Een loket biedt geen soelaas wanneer niemand het weet te vinden of ernaar doorverwezen wordt. Mensen zullen het gedrag van een ander niet aankaarten als de instantie voor het doen van meldingen niet onafhankelijk lijkt en daarmee onveilig voelt.

> *"Hoe vervul je de zorgplicht? Welke voorzieningen zijn er?"*

De commissie stelt vast dat bestaande voorzieningen om de sociale veiligheid vorm te geven in de praktijk onvoldoende handvatten bieden om gezamenlijke gedragsnormen uit te dragen of mensen vroegtijdig aan te spreken op ongewenst gedrag. Het preventieve potentieel van wat er al is wordt onvoldoende benut, omdat mensen die ongewenst gedrag ervaren vaak alleen gehoor krijgen via de route van formele klachten.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

In het geval van ongewenst gedrag komt de werkgever in een spagaat van verantwoordelijkheden terecht

Wanneer de ene werknemer het gedrag van een andere werknemer als ongewenst ervaart, komt de werkgever in een spagaat terecht: hoe zorg je dat melder en omgeving de veilige werkplek krijgen waar ze recht op hebben vanuit de zorgplicht, terwijl je de beklaagde de zorgvuldigheid biedt die de wet eveneens voorschrijft?



Als werkgever moet de universiteit zich in de relatie met individuele werknemers houden aan de regels van het arbeidsrecht. Hierbinnen geniet de werknemer grote bescherming ten opzichte van de werkgever, ongeacht hoe zwaar de beschuldigingen zijn. Tegelijkertijd is de werkgever ook verplicht om zorg te dragen voor een (sociaal) veilige werkomgeving voor alle medewerkers. Dat levert een gecompliceerde dynamiek op. Aan de ene kant verdient de beklaagde bescherming en is vertrouwelijkheid nodig totdat voldoende duidelijk is wat de precieze feiten zijn en welke actie daarbij past. Aan de andere kant mag de melder verwachten dat signalen serieus en voortvarend worden opgepakt om zo gedragsnormen te bewaken. Dit spanningsveld maakt het moeilijk tegemoet te komen aan de uiteenlopende verwachtingen van de betrokken partijen.

> *"Het duurt heel lang, je kunt niets zeggen en je weet niet wat ze doen."*

De wens zorgvuldig te werk te gaan kan een transparante communicatie over de aanpak van signalen, meldingen en klachten in de weg zitten en belemmert een heldere normstelling. De zorg om reputatieschade voor betrokkenen en de organisatie kan mensen het gevoel geven dat er geen duidelijke grenzen worden gesteld aan gedrag. Een overeenkomst waarin geheimhouding wordt afgesproken, werkt onduidelijkheid en wantrouwen in de hand. Een gebrek aan transparante communicatie over de aanpak van probleemsituaties ondermijnt gevoelens van procedurele rechtvaardigheid, zo blijkt uit onderzoek. Het roept bij omstanders de vraag op of de organisatie wel serieus werk maakt van een veilige werkomgeving.

Op het moment dat de situatie escaleert of pas na vele jaren naar buiten wordt gebracht, rijst daarom ook de vraag of de werkgever deze dubbelrol wel goed heeft vervuld. Lag de prioriteit niet te veel bij de bescherming van de beklaagde? Heeft de werkgever zich wel voldoende ingespannen om tijdens de procedure oog te blijven houden voor het perspectief van de melder en omstanders? Is op de werkvloer voldoende duidelijk geworden dat de organisatie haar normstellende rol serieus neemt?

Uitwerking

▶ Bronnen

Het is moeilijk om een evenwicht tussen deze verantwoordelijkheden te realiseren, waardoor geen van de betrokkenen zich goed en rechtvaardig behandeld voelt

In de praktijk blijkt het moeilijk een evenwicht tussen de verschillende verantwoordelijkheden richting alle partijen te bewerkstelligen. Op zich getuigt het van zorgvuldig juridisch handelen om in een klachtenprocedure externe bureaus in te zetten om de feiten zorgvuldig vast te stellen, niet tussentijds te communiceren over de procedure of uitgebreide details te geven na afloop, en te wachten op een formeel oordeel voordat er tot actie wordt overgegaan.

De prioriteit die zo wordt gelegd bij de juridische kant van de zaak blijkt echter gemakkelijk tot vertraging en intransparantie te leiden. **Een gebrek aan tijdige en heldere informatie over wat de stand van zaken is, welke stappen worden gezet en wanneer mensen wat kunnen verwachten, zorgt ervoor dat betrokkenen het proces als onrechtvaardig ervaren.** Hierdoor voelen mensen zich onheus bejegend door de organisatie. Daar hebben alle betrokkenen last van – zo blijkt uit de consultaties in het kader van dit advies evenals uit eerdere rapportages.



De organisatie is zich niet altijd bewust van deze negatieve effecten en houdt er vaak onvoldoende rekening mee. Dit wordt ook duidelijk uit het ervaren gebrek aan bijstand en nazorg rond meldingen en de afhandeling van klachten. Alles bij elkaar werkt dit verdere escalatie in de hand en zorgt het ervoor dat mensen zich genoodzaakt zien via de media aandacht te vragen voor hun situatie.

> *"Alle klachten werden apart bekeken, niet als patroon."*

Vanwege de mogelijke publieke consequenties zijn betrokken personen en instellingen er vaak op gespitst hun reputatie te beschermen. Maar reputatiezorgen kunnen ten koste gaan van transparantie over de aanpak, die zo belangrijk is om over te brengen dat de organisatie sociale veiligheid serieus neemt. Bovendien leiden deze zorgen de aandacht af van de inzet om het probleem op te lossen met een aanpak die voor alle partijen aanvaardbaar is. Zo kan het gebeuren dat degene die wangedrag heeft vertoond een vertreksom ontvangt, terwijl degene die daarvan melding heeft gemaakt ziek thuis zit, en niemand precies weet waarom. Collega's verbinden hier hun eigen conclusies aan.

De commissie ziet dat dit alles tot een neerwaartse spiraal leidt: doordat de afhandeling van meldingen niet uitstraalt dat de organisatie prioriteit geeft aan sociale veiligheid, verliezen mensen het vertrouwen dat er iets gaat veranderen. Hierdoor neemt de bereidheid om knelpunten te melden af en wordt een cultuur van het niet benoemen van problemen in stand gehouden. De huidige werkwijze richt zich meer op de afwikkeling van incidenten dan op het trekken van lessen om te voorkomen dat soortgelijke problemen terugkomen. Elders in de organisatie is niet bekend wat zich heeft afgespeeld of hoe dat is afgewikkeld, zodat leidinggevenden elke keer opnieuw moeten uitvinden welke aanpak zij kunnen volgen. Ook als bewezen is dat iemand zich misdragen heeft, toont de casuïstiek dat er door dit alles een reële kans bestaat dat de dader elders met een schone lei weer aan het werk kan gaan, waardoor onopgeloste problemen aan de volgende organisatie worden doorgegeven.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Samenvatting

Met een systematische aanpak, gericht op preventie en tijdige bijsturing, zorg je voor iedereen

Een betere uitwerking van de zorgplicht helpt om een balans te vinden tussen de verschillende verantwoordelijkheden die de organisatie heeft op het gebied van sociale veiligheid. In dit deel van de gids wordt uitgelegd hoe op deze manier tegenwicht kan worden geboden aan de neiging problemen uit de weg te gaan tot ze escaleren.

De zorg voor sociale veiligheid kan concreter gestalte krijgen door **gedragscodes anders in te zetten.** Dat kan door centrale principes van sociale veiligheid landelijk te bespreken en deze breder te verankeren in de academische identiteit – net zoals dat het geval is met wetenschappelijke integriteit. In de uitwerking is winst te boeken door meer in te zetten op het doorvertalen van principes naar praktische richtlijnen die aansluiten bij dagelijkse dilemma's op de werkvloer. Door de achtergrond en uitwerking van deze codes op gezette tijden te bespreken en indien nodig aan te passen, blijven ze levend. Alleen zo bieden ze bruikbare handvatten voor normstelling over gewenst en ongewenst gedrag.

"Er is geen regie: wie is waarvoor verantwoordelijk?"

Daarnaast draagt **vroegtijdige bespreking en bijsturing van (on)gewenst gedrag** bij aan een betere balans tussen de verantwoordelijkheden die de organisatie richting alle partijen heeft. Reageren op laagdrempelige signalen of informele aanwijzingen door vroegtijdig het gesprek hierover aan te gaan, maakt het wellicht mogelijk de situatie ten goede te keren voordat het tot een sanctieprocedure komt. Zo kan een eenzijdige juridische benadering die gericht is op zorgvuldigheid maar in de praktijk vooral verliezers kent, vervangen worden door een transparant systeem met een preventieve aanpak gericht op leren en verbeteren van gedrag.

Tot slot wordt het gemakkelijker de verschillende verantwoordelijkheden te balanceren wanneer de mensen die een taak hebben op het gebied van sociale veiligheid beter met elkaar verbonden zijn en regelmatig kennis en ervaring over het oppakken en afwikkelen van problemen delen. Dit kan door op verschillende niveaus (faculteit, universiteit, landelijk) **vangnetten te vormen waarin functionarissen en experts verenigd zijn** en elkaar ondersteunen om betrokkenen snel verder te kunnen helpen. Zij kunnen ook leidinggevenden bijstaan op het moment dat zij voor het eerst met een lastige casus worden geconfronteerd.

Gedragscodes samen uitwerken

Tijdig bijsturen van gedrag

Vangnet voor alle betrokkenen



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Door papieren richtlijnen samen uit te werken breng je gedragscodes tot leven

Om preventie en vroegtijdige bijsturing te bevorderen is een nadere uitwerking nodig van de plicht om te zorgen voor sociale veiligheid. **Het vraagt onder andere om een doorlichting en waar nodig andere vormgeving van bestaande gedragscodes die zich richten op sociale veiligheid.** Dit kan ook afgestemd worden in landelijk verband – parallel aan de gezamenlijke richtlijnen voor wetenschappelijke integriteit – en in relatie tot regelingen en voorzieningen die toezien op andere vormen van veiligheid. Het doel van de doorlichting is te komen tot een eenduidige richtlijn die heldere aanknopingspunten biedt voor het stellen van gedragsnormen en het aanspreken van mensen op (on)gewenst gedrag. Dit vergroot de praktische waarde van de gedragscode voor vroegtijdige interventie bij probleemsignalering. De meerwaarde van zo'n code wordt verder versterkt als er bij de vertaling van algemene principes naar concrete situaties op de werkvloer rekening wordt gehouden met individuele en organisatiefactoren die de kans op naleving vergroten.

> *"Er is geen praktische doe-agenda."*

Een code die aansluit bij wat er uit onderzoek bekend is over intrinsieke motivatie helpt mensen zich er ook aan te houden. Bijvoorbeeld omdat er een duidelijk verband wordt gelegd tussen centrale principes voor sociaal gedrag en belangrijke randvoorwaarden voor goede wetenschap. Ook helpt het als helder is hoe je deze algemene principes kunt vertalen naar concrete richtlijnen die iedereen kan toepassen. Wat dit op een specifieke werkvloer betekent kun je lang niet in alle gevallen van bovenaf eenduidig vaststellen of aan iedereen opleggen. Daarom is het de moeite waard om mensen binnen verschillende onderdelen van de organisatie samen te laten invullen hoe ze de gedeelde principes omzetten tot praktische gedragsnormen die passen bij hun eigen situatie.

In de bewoordingen van deze richtlijnen zijn keuzes te maken die de kans vergroten (of juist verkleinen) dat mensen zich eraan houden. Zo blijken mensen vooral geneigd zich te committeren aan richtlijnen die geformuleerd zijn in termen van wenselijke idealen. Lijsten met verplichtingen waaraan mensen gehouden zijn, verboden gedragingen en sancties die daarbij in het vooruitzicht worden gesteld, werken eerder contraproductief. Hier kan de samenwerking met gedragsexperts de kwaliteit van de geboden voorzieningen verbeteren.

Ook als de omschrijving van belangrijke principes, wenselijk gedrag en concrete uitwerkingen helder op papier staat, is het zaak deze 'levend' te houden als onderdeel van de cultuur op de werkvloer. Door dit onderwerp te benoemen op richtinggevende momenten en er regelmatig op elke afdeling over te praten naar aanleiding van dagelijkse dilemma's, ontwikkel je een gezamenlijk beeld van wat precies de bedoeling is en bied je een podium om de (on)wenselijkheid van specifieke gedragingen ter discussie te stellen. Als dit regelmatig gebeurt kun je ook vermijden dat mensen in onzekerheid blijven over verwachtingen omtrent gedrag, of zich achteraf op onzekerheid kunnen beroepen.

Zelfs als dit alles voor elkaar is, zullen er altijd onduidelijke situaties of grijze gebieden ontstaan. Dat versterkt alleen de noodzaak om de gedragscode levend te houden en periodiek te herzien. Bijvoorbeeld omdat de instroom van nieuwe generaties of internationale collega's leidt tot verschuiving van normen over acceptabel en onacceptabel gedrag.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Uitwerking

▶ Bronnen

Om escalatie te vermijden is tijdige bijsturing nodig

Melders zijn er doorgaans niet op uit de ander te straffen of de organisatie te beschadigen, maar willen dat het gedrag stopt. Regelmatig ligt dit gedrag in het grijze gebied, waarbij niet bij voorbaat duidelijk is of er wel sprake is van een overtreding die bestraft of rechtgezet moet worden.

Wat is er precies gebeurd, hoe kun je dat aantonen, wie heeft de regels overtreden? Uit psychologisch onderzoek blijkt dat de vragen die in een juridisch ingestoken feitenonderzoek worden gebruikt niet per se helpen om gedrag te verbeteren – of het nu een intern onderzoek betreft of een onderzoek dat wordt uitgevoerd door een extern bureau. Deze benadering veroorzaakt vooral stress en moedeloosheid omdat het verleden niet meer te veranderen valt. Mensen stellen zich meer open voor de vraag hoe ze hun gedrag kunnen verbeteren als hun gevraagd wordt wat ze in de toekomst anders willen doen, wat ze daarmee hopen te bereiken en hoe ze dit kunnen aanpakken. Ook van tevoren dreigen met sancties motiveert mensen niet om zich beter aan richtlijnen te houden en brengt ze niet in de verbeterstand, zo laten onderzoeken zien.

Om gedragsverbetering te bereiken is een andere aanpak nodig die ervoor zorgt dat er bij een eerste signaal van onwenselijk gedrag actie wordt ondernomen. Het snel doorgeven en oppakken van die eerste signalen is geen kwestie van klikken en straffen, maar is een manier om professionele omgangsvormen te bevorderen. In de **EHBO** in dit deel van de gids worden hiervoor concrete stappen en aandachtspunten beschreven. **Het doel is om ongewenst gedrag snel bij te sturen en verdere escalatie te vermijden.** Hiervoor zijn meer opties voorhanden dan het uitdelen van uiterste sancties. Bijsturing kan er bijvoorbeeld uit bestaan dat de leidinggevende ondubbelzinnig specificeert welk gedrag (on)wenselijk is, de betrokkenen er expliciet op wijst dat het belangrijk is daaraan te voldoen en duidelijk maakt dat het bijdragen aan sociale veiligheid meespeelt in de beoordeling van ieders functioneren. **HR kan hierin een belangrijke rol vervullen door richtlijnen op te stellen, hulp te bieden bij het maken van afspraken of het aanbieden van mediation, verbeterplannen op te stellen en voortgang te documenteren.**

Onderzoek naar de effecten van procedurele rechtvaardigheid maakt duidelijk dat het volgen van een dergelijk eenduidig, rechtvaardig en transparant proces positieve gevolgen heeft voor alle betrokkenen – los van de uitkomst. Dat betekent dat het formuleren van heldere als-dan-afspraken, het communiceren hierover en het opvolgen en documenteren ervan minstens zo belangrijk zijn als de vraag wat er precies is gebeurd of welke sancties daarbij passen.

> *"Dossiers voldoen vaak niet."*

Als duidelijk zichtbaar is dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid nemen en zich inspannen voor het tijdig bijsturen van gedrag, zal dat ook breder in de organisatie positieve gevolgen hebben. Het neemt de angst weg dat een enkele misstap meteen leidt tot ontslag en vergroot het vertrouwen dat de organisatie zal ingrijpen om ongewenste gedragingen aan te pakken. Communiceren en rapporteren over aantallen en globale aard van signalen en hoe daarop gehandeld is, kan de normstelling binnen de organisatie ondersteunen en het vertrouwen in de werking van meldingssystemen vergroten.



Uitwerking

Het verbinden van mensen die samen problemen oplossen biedt een vangnet voor alle betrokkenen

Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, blijkt keer op keer dat de manier waarop de huidige voorzieningen voor klachtenbehandeling zijn ingericht voor alle betrokkenen frustrerend is. Er zijn echter geen kant-en-klare oplossingen om in elke situatie de juiste balans tussen de verschillende verantwoordelijkheden richting alle partijen te vinden. Maar door mensen met verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid met elkaar te verbinden, hierin te ondersteunen en te begeleiden kunnen zij komen tot oplossingen die passen bij de weerbarstige praktijk.

> *"Het moet helder ingekaderd zijn: wie doet wat?"*

Deze ondersteuning kan de vorm krijgen van een netwerk van mensen met een verantwoordelijkheid op het gebied van sociale veiligheid, zoals leidinggevenden, HR, JZ en verschillende functionarissen. Zij vormen een gezamenlijk vangnet waarin onder een regiehouder de verschillende rollen goed op elkaar zijn afgestemd, iedereen weet wie welke rol vervult en deze personen voldoende geëquipeerd zijn om hun rollen uit te oefenen. Om te toetsen of dit het geval is en mensen voor te bereiden op hun taken, kan het helpen om periodiek samen een 'brandoefening' uit te voeren aan de hand van een fictieve of eerdere casus en deze te evalueren.

Goede afstemming binnen dit netwerk kan het tot een vangnet maken waarin iedereen snel wordt geholpen. Dit kan voorkomen dat mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd, dat signalen en meldingen steeds opnieuw worden beoordeeld of niet worden opgevolgd, en kan ongefundeerde klachten snel ontzenuwen. Als het vangnet goed functioneert, betekent het dat het niet uitmaakt bij welk loket iemand aanklopt of wat voor soort probleem iemand aankaart, omdat er altijd een adequate opvolging is. Een goed samenspel van actoren is er bovendien op gericht dat alle mensen die bij casuïstiek betrokken zijn adequate bijstand en begeleiding krijgen, dus zowel de melder als de beklaagde als de omstanders. Al met al draagt een goede afstemming binnen dit netwerk daarmee bij aan een gevoel van rechtvaardigheid.

Een vangnet voor ondersteuning en intervisiemogelijkheden zorgt er op deze manier voor dat het niet van de toevallige kwaliteiten van één persoon afhankelijk is of er adequaat wordt ingegrepen – of, beter nog, vroegtijdig wordt bijgestuurd. Het gaat erom te organiseren dat mensen met taken op het gebied van sociale veiligheid elkaar met raad en daad kunnen bijstaan en snel met elkaar kunnen schakelen. Dit betekent ook dat de organisatie als geheel kan leren van eerdere incidenten en de afhandeling daarvan.

Een dergelijk vangnet verbindt zo verschillende onderdelen van de organisatie, zowel binnen de faculteiten of afdelingen als op centraal niveau. Het veld als geheel kan dit netwerk verder versterken door ook op sectorniveau en tussen universiteiten onderling expertise te delen. Bij concrete casuïstiek zouden experts van andere universiteiten (in plaats van externe bureaus) kunnen worden ingezet als een vorm van *peer review* om vanuit een onafhankelijke positie te onderzoeken en/of te adviseren. Het netwerk kan ook worden ingezet om te vermijden dat problemen die uit de ene context bekend zijn, zich in een andere context herhalen.



Eerste hulp bij ongelukken

Bij bestuurders, leidinggevenden en hun ondersteuners bestaat regelmatig handelingsverlegenheid en ongemak als zij horen over ongewenst gedrag: wat kunnen zij doen en welke richtlijnen moeten zij volgen? Onderstaande lijst met tips beschrijft welke stappen je kunt zetten om tot bijsturing over te gaan en wat daarbij belangrijke aandachtspunten zijn – afhankelijk van de situatie kan de precieze uitwerking verschillen.

Fase	Stappen	Aandachtspunten
Luisteren	**Luister goed – oordeel niet**	Erken gevoelens; oordeel niet over beleving; vraag waar behoefte aan is. Vraag door; vat samen en check zonder instemming of afkeuring te geven
	Bied steun voor alle partijen	Kijk wie betrokken zijn en bied hun een gesprekspartner voor reflectie, informatie, mentale steun
Verantwoordelijkheid tonen	**Haal betrokkenen indien gewenst uit de situatie die problemen oplevert**	Neem snel (tijdelijke) maatregelen om veiligheid te borgen (tijdelijk onderbrengen bij andere leidinggevende/supervisor/afdeling; toekenning verlof; non-actiefstelling)
	Wees transparant over de *verantwoordelijkheden van de leidinggevende en de organisatie* naar alle partijen	Communiceer zo open en snel mogelijk over uit te voeren acties, voorziene stappen en tijdspad; wees hierin realistisch en houd je hieraan. Geef aan wie er op welk moment waarover wordt geïnformeerd, inclusief omstanders en eventuele andere betrokkenen zoals media
	Leg feiten vast	Laat feiten eventueel vastleggen door een onafhankelijke derde (binnen of buiten eigen organisatie); pas **hoor en wederhoor** toe; **leg schriftelijk vast** wat met elke partij is uitgewisseld; zorg voor **terugkoppeling naar betrokken partijen**
	Breng de rol van de organisatie in beeld. Richt je niet alleen op wat er gebeurd is maar ook op de situatie waarin dit heeft plaatsgevonden.	Bijvoorbeeld: Is er een **gedragscode** en zijn betrokkenen op de hoogte van die code of hadden ze daarvan op de hoogte moeten zijn? Wat zegt de code over het gemelde gedrag?
Oordeelsvorming	**Bundel perspectieven op de melding** voor een eerste diagnose	Inschatting van ernst en impact, niet alleen op basis van feiten en kennis van de situatie/organisatie, maar ook op basis van subjectieve belevingen (inclusief het perspectief van de beklaagde)
	Betrek hoger geplaatste leidinggevenden indien nodig	Direct opschalen of inhoudelijke specialisten betrekken indien evident noodzakelijk
	Zoek een aanvaardbare oplossing op grond van gebundelde perspectieven	Denk niet alleen aan sanctionering maar bijvoorbeeld ook aan erkenning van de misstap en excuses van de beklaagde. Leidinggevende spreekt afzonderlijk met partijen om te verkennen welke oplossing acceptabel is en welke randvoorwaarden deze vergt

Fase	Stappen	Aandachtspunten
Verbeteren	**Start verbetertraject door afspraken te maken** en deze vast te leggen in het personeelsdossier.	Leidinggevende maakt in samenspraak met HR afspraken over: a. welke **gedragingen** (on)gewenst zijn b. op welke manier deze zichtbaar gemaakt kunnen worden (**indicatoren**) en wie dit gaat beoordelen c. de **termijn** waarna geëvalueerd gaat worden d. eventueel een **waarschuwing** of berisping
	Communiceer over dit verbetertraject	Richt je op eigen acties en tijdpad, zonder inhoud of personen te benoemen
Afronding	**Evalueer de gedragsverbetering**	Leidinggevende haalt informatie over indicatoren op en plant evaluatiemoment
	Sluit af of schaal op op basis van evaluatie (bijvoorbeeld alsnog sanctionering)	Op basis van de gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer (zie artikel 7:610 en 7:660 van het Burgerlijk Wetboek) heeft de werkgever de mogelijkheid om oplopende sancties op te leggen aan een werknemer, ook bij 'lichte' vormen van ongewenst gedrag. Het is raadzaam om hiervoor advies in te winnen bij een arbeidsrechtspecialist 1. Waarschuwing 2. Berisping 3. Onthouden van periodieke loonsverhoging 4. Ontnemen van bepaalde bevoegdheden, zoals het begeleiden van promovendi 5. Overplaatsing 6. Boete 7. Schorsing 8. Ontslag, in het uiterste geval op staande voet
	Bied voldoende nazorg	Check bij melder, beklaagde en eventueel omstanders of de situatie naar bevrediging is afgewikkeld, en wees bereid aanvullende maatregelen te treffen, ook over langere tijd
Leren	**Communiceer over afronding op organisatieniveau**	Geef informatie over aantallen, globale aard, tijdspad, stappenplan voor lopende en afgehandelde meldingen; niet over precieze inhoud meldingen of identiteit betrokkenen
	Leer als organisatie van deze en eerdere ervaringen	Houd een lijst bij van succesvol afgeronde verbetertrajecten en aard van gemaakte afspraken; gebruik dit als input bij trainingsdagen voor leidinggevenden; raadpleeg deze informatie ter inspiratie bij nieuwe casuïstiek; pas communicatiestrategie aan op basis van eerdere casuïstiek

Aan de slag met een systeem om bij te sturen

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel systeem eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hier voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de organisatie-structuur en de cultuur op de werkvloer.



Doel	Gedragscodes samen uitwerken	Tijdig bijsturen van gedrag	Vangnet voor alle betrokkenen
Hoe kun je hiermee aan de slag?	? Is er een gedragscode? Is die gemakkelijk te vinden? Weet iedereen wat erin staat? ? Wordt uitgelegd waarom de principes belangrijk zijn? ? Is duidelijk welke concrete gedragingen uit de principes volgen?	? Welke ondersteuning krijgen leidinggevenden bij meldingen en signalen van ongewenst gedrag? Wat is er nog meer nodig? ? Is er een stramien dat leidinggevenden kunnen gebruiken om heldere als-dan-afspraken te maken?	? Zijn overal in de organisatie mensen aangewezen die kunnen helpen als er problemen zijn? ? Hoe zijn deze personen met elkaar verbonden in een netwerk voor advies of opvolging? Wordt binnen dit netwerk gebruik gemaakt van *peer review*? ? Is bij elk probleem duidelijk wie de regie heeft en wat de rolverdeling is?
Werkt het zoals bedoeld?	? Wanneer wordt er op de werkvloer in elk geval over de gedragscode gesproken? ? Helpt de code om dagelijkse dilemma's op te lossen? ? Hoe wordt de code met nieuwe medewerkers besproken?	? Zijn de richtlijnen die leidinggevenden kunnen gebruiken om gedrag bij te sturen voldoende uitgewerkt? ? Hoe weten anderen op de werkvloer dat gedrag wordt bijgestuurd indien nodig?	? Doet iedereen wat er beloofd is? ? Voelt iedereen (klagers, beklaagden, omstanders, functionarissen) zich voldoende gehoord en geïnformeerd? Hoe wordt dit gecontroleerd? ? Voelt iedereen zich voldoende toegerust om de eigen taak te vervullen? Wat is nog meer nodig?
Hoe kom je verder?	? Zijn er ontwikkelingen die nieuwe eisen stellen aan de gedragscode of om een nieuwe (deel) code vragen?	? Is er een intervisiemogelijkheid voor leidinggevenden? Hoe wordt aanvullende expertise gezocht indien nodig?	? Wordt er regelmatig geoefend met een eerdere of fictieve casus en worden daar lessen uit getrokken? ? Hoe wordt de afhandeling van eerdere casuïstiek geëvalueerd?

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Bronnen

Preventie komt niet goed van de grond

Appendix I: Consultatieverslag
Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal)
Appendix III: Overzicht kaders en regelingen

In het geval van ongewenst gedrag komt de werkgever in een spagaat van verantwoordelijkheden terecht

Appendix I: Consultatieverslag
Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal)
Aarts, C.M. (2020). *Sdu Commentaar Arbeidsrecht Thematisch*, art. 7:658 BW, par. 14, nr. 49, Den Haag: Sdu.
Bouwens, W.H.A.C.M., D.M.A. Bij de Vaate & R.A.A. Duk (2020). *Arbeidsovereenkomstenrecht*, 27e druk, Deventer: Wolters Kluwer, par. 3.1, 13.1-13.7, 16.1-16.9, 18.2.
Gent, C.I. van (2020). *Sdu Commentaar Arbeidsrecht Thematisch*, art. 7:650 BW, par. 10, nr. 33,, Den Haag: Sdu.
Heerma van Voss, G.J.J. (2020). *Mr. C. Assers' handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. 7-V. Arbeidsovereenkomst*, 4e druk, Deventer: Wolters Kluwer, nrs. 56, 58, 61, 218-226, 249-274, 283.
Hogewind-Wolters, P.A. & W.A. Zondag (2020). *Sdu Commentaar Arbeidsrecht Thematisch*, art. 7:611 BW, par. 8, nr. 28, Den Haag: Sdu.
Hoge Raad 11 maart 2005, *NJ* 2010/309 (ABN AMRO/Nieuwenhuys).
Vegter, M.S.A. (2005). *Vergoeding van psychisch letsel door de werkgever*, Proefschrift Vrije Universiteit, Den Haag: Sdu.
Zondag, W.A. (2020). *Sdu Commentaar Arbeidsrecht Thematisch*, art. 7:660 BW, par.6, nr. 26, Den Haag: Sdu.

Het is moeilijk om een evenwicht tussen deze verantwoordelijkheden te realiseren

Appendix I: Consultatieverslag
Appendix II: Literatuurlijst met rapporten (nationaal + internationaal)
Kaptein, M. (2022). How much you see is how you respond: The curvilinear relationship between the frequency of observed unethical behavior and the whistleblowing intention. *Journal of Business Ethics*, 175, 857-875, https://doi.org/10.1007/s10551-020-04663-6
Tenbrunsel, A.E., M.R. Rees & K.A. Diekmann (2019). Sexual harassment in academia: Ethical climates and bounded ethicality. *Annual review of psychology*, 70, 245-270, https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102945

Door papieren richtlijnen samen uit te werken breng je gedragscodes tot leven

Does, S., B. Derks & N. Ellemers (2011). Thou shall not discriminate: How emphasizing moral ideals rather than obligations increases whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 562-571, https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.12.024
Jong, M. de, H. Ghorashi, T. Lovert, K. Mars, E. van Rooij & E. Üstüner (2021). *Naar een inclusieve werkomgeving! Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk.* Diemen: Hogeschool Inholland.
Mooijman, M., W. van Dijk, E. van Dijk & N. Ellemers (2017). On sanction-goal justifications: How and why deterrence justifications undermine rule compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112, 577-588, https://doi.org/10.1037/pspi0000084

Om escalatie te vermijden is tijdige bijsturing nodig

Flaherty, C. (2019). Reference checks ahead. *Inside HigherEd.* Nieuwsbericht, 27 juni. https://www.insidehighered.com/news/2019/06/27/uc-davis-latest-institution-adopt-reference-check-policy-stem-faculty-misconduct
Flusberg, S.J., J. van der Vord, S.Q. Husney & K.J. Holmes (2022). Who's the 'real' victim? How victim framing shapes attitudes toward sexual assault. *Psychological Science*, 33, 4, 524-537, https://doi.org/10.1177/09567976211045935
Grootelaar, H.A. & K. van den Bos (2018). How litigants in Dutch courtrooms come to trust judges: The role of perceived procedural justice, outcome favorability, and other sociolegal moderators. *Law & Society Review*, 52, 1, 234-268, https://doi.org/10.1111/lasr.12315

Toekomstperspectief



Dit is het begin



Aan de slag



Hoe verder?



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Dit advies is bedoeld als begin van een veranderproces

Sociale veiligheid is een randvoorwaarde voor goede wetenschapsbeoefening. Het is geen bijkomstigheid, maar vormt een centrale bouwsteen van het wetenschappelijke werk – evenals wetenschappelijke integriteit.

Als je sociale veiligheid op de werkvloer wilt verbeteren is het niet genoeg om deze gids te lezen en enkele aanbevelingen door te voeren. **Oplossingsrichtingen die hier worden beschreven zijn bedoeld om in samenhang op te pakken. Pas in de praktijk kunnen ze gestalte krijgen en bijgeschaafd worden totdat ze het gewenste effect hebben.** Het gaat er dus niet alleen om wat je doet, maar ook hoe je dat aanpakt.

In **elke organisatie** zal de aard van de huidige situatie en de oplossingen die daarvoor nodig zijn ook verschillen. Om de benodigde veranderingen nader in te vullen en in gang te zetten is een **brede betrokkenheid** van vertegenwoordigers uit alle lagen van de organisatie nodig. En in elke organisatie zijn ook **wetenschappers te vinden met inhoudelijke expertise** op dit onderwerp die hun professionele kennis kunnen inbrengen om hun eigen organisatie te verbeteren. De ene organisatie heeft daarin ook al meer stappen gezet dan de andere, waardoor het onmogelijk is aan te geven wat iedereen moet doen om tot een **gezamenlijke standaard** te komen.



Wanneer de organisatiestructuur de druk op sociale veiligheid neutraliseert, er een cultuur is waarin men praat over gedrag en er een systeem is om tijdig bij te sturen...

...zorgt dat samen voor een veilig klimaat waar talent en succes de ruimte krijgt en iedereen wint.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

De commissie heeft het proces al in gang gezet

De commissie heeft tijdens het voorbereiden van dit advies dit proces al in gang gezet en daartoe verschillende middelen ingezet. Behalve de oplevering van de probleemanalyse en aanbevelingen zijn er diverse **handreikingen en aanvullende producten** ontwikkeld – te vinden op www.knaw.nl/socialeveiligheid. Deze hebben als doel om de aanbevelingen meer handen en voeten te geven en aanschouwelijk te maken hoe mensen er in de praktijk mee aan de slag kunnen.



Met het oog op het benodigde veranderproces is bovendien in verschillende rondes van **consultaties en gesprekken** informatie opgehaald om te toetsen of de analyse van terugkerende knelpunten en problemen compleet en kloppend is. Vervolgens is afgetast of de geboden oplossingsrichtingen een meerwaarde hebben en uitvoerbaar lijken. De commissie wilde zo al tijdens het proces inzicht geven in de aanpak om de bruikbaarheid ervan en het draagvlak ervoor te vergroten. Tot slot heeft de commissie zich ingespannen om in de voorbereiding van dit advies ook het gesprek aan te gaan met zoveel mogelijk relevante koepelorganisaties en partijen die de universiteiten kunnen bevragen en ondersteunen bij het doorvoeren van de hier geschetste adviezen.

De commissie is onder de indruk van de grote betrokkenheid van al deze partijen bij het onderwerp, waarmee ze de urgentie ervan onderkennen. De commissie hoopt dat dit een keerpunt markeert in het aanpakken van de sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap.



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Wat aanvullende aandacht verdient

Het is de hoop dat de Nederlandse wetenschap in zijn geheel kan profiteren van aanpak die de commissie voorstelt. Niettemin is voor sommige groepen, contexten en situaties aanvullende aandacht nodig.



Dit geldt in het bijzonder voor **studenten**. De focus van het advies ligt niet op deze groep omdat zij een andere juridische relatie hebben met de instellingen. **Het verdient de aanbeveling om in de nabije toekomst specifieker te kijken naar de rol en positie van studenten op het gebied van sociale veiligheid.**

Ook hebben instellingen geen directe of eenduidige zeggenschap over bepaalde gedragingen en situaties die wel raken aan sociale veiligheid in de wetenschap. De commissie heeft deze knelpunten voor het eigen advies buiten beschouwing gelaten. Dit betreft onder meer:

- Sociale onveiligheid vanwege intimidatie door **andere partijen** (patiënten, (sociale) media)
- Sociale onveiligheid in de interactie met aanpalende sectoren en **praktijkopleidingen** (predikantenopleiding, ziekenhuizen en artsenopleiding, advocatuur)
- Sociale onveiligheid van medewerkers en studenten in **externe contexten** (studentenverenigingen, congressen, veldwerk, appgroepen)

De commissie is tot de conclusie gekomen dat deze thema's buiten het bereik of de mogelijkheden van de huidige opdracht liggen. **Niettemin betreft het een aantal belangrijke onderwerpen die in de toekomst verder uitgewerkt kunnen worden.**



Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Welke vragen kun je jezelf en anderen stellen om met dit advies aan de slag te gaan?

Deze gids geeft aan wat er nodig is om op alle onderdelen (organisatiestructuur, cultuur op de werkvloer en systeem om bij te sturen) van papier naar praktijk te komen. Voor elk van deze onderdelen biedt de gids een tabel met vragen als **hulpmiddel** om hiermee eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. In principe kan iedereen deze vragen opwerpen. Zo kun je elkaar stimuleren om ermee aan de slag te gaan.

Om daadwerkelijke verandering tot stand te brengen is het nodig bij elke actie af te spreken:

- Wie ervoor verantwoordelijk is;
- Welk doel ermee beoogd wordt;
- Hoe je kunt vaststellen of dit bereikt is;
- Welk budget ervoor beschikbaar is;
- Hoe de expertise van wetenschappers die zich in deze onderwerpen verdiept hebben wordt ingezet;
- Hoe alle organisatieonderdelen en functiegroepen erbij betrokken kunnen worden.

En om de moed erin te houden: maak gebruik van wat er al is en wat je al doet; blijf praten over het einddoel, de tussenstappen, en het tijdpad; wees blij met alles wat goed gaat maar vergeet niet nieuwe stappen te zetten.



Organisatiestructuur neutraliseert druk op sociale veiligheid



Cultuur waarin men praat over gedrag



Systeem om tijdig bij te sturen

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Aan de slag met de organisatiestructuur



De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel structuur eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hier voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de cultuur op de werkvloer en het systeem om bij te sturen.

Doel	Investeren in samenwerking	Verantwoordelijk leiderschap organiseren	In kaart brengen gedragsrisico's
Hoe kun je hiermee aan de slag?	? Wat is er binnen de eenheid nodig om goed met elkaar te kunnen samenwerken? ? Zijn er mensen (WP/OBP) die als taak hebben om voor goede samenwerking te zorgen en daar ook uren voor krijgen? ? Welke competenties hebben zij hiervoor nodig, hebben zij deze in huis en hoe is dat vastgesteld?	? Welke verantwoordelijkheden hebben leidinggevenden voor hun ondergeschikten? Is dat voor hen duidelijk aangegeven? ? Hoe en in welk kader wordt bijgehouden hoe de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten verloopt? Is hiervoor een *evidence-based* instrument beschikbaar?	? Worden gegevens en signalen omtrent gedrag gebruikt om inzicht te geven in gedragsrisico's? ? Is duidelijk afgesproken wie dit gaat doen en aan wie dit wordt teruggekoppeld? ? Bij welke personen of instanties kun je nog meer informatie ophalen?
Werkt het zoals bedoeld?	? Hoe wordt bijgehouden wat de kwaliteit van de samenwerking is? Is zichtbaar dat dit verbetert? ? Hoe wordt nagegaan of de mensen die de samenwerking in goede banen moeten leiden voldoende ondersteuning en de juiste voorzieningen hebben?	? Krijgen leidinggevenden indien nodig ondersteuning om zich te ontwikkelen of worden hun taken aangepast? ? Wordt er periodiek getoetst of leidinggevenden hun verantwoordelijkheden goed invullen? Wordt hiervoor ook informatie opgehaald bij ondergeschikten en collega's? ? Hoe wordt deze informatie betrokken bij loopbaanbeslissingen?	? Wordt er actie ondernomen op basis van de risicoanalyse? Zo nee, waarom niet? ? Hebben de gebruikte indicatoren een toegevoegde waarde? Of is er aanpassing nodig? ? Komen er minder vaak onverwachte problemen naar voren?
Hoe kom je verder?	? Welke nieuwe eisen stellen veranderende omstandigheden aan de samenwerking (bv. impact activiteiten)? ? Zijn er mensen die bijdragen aan de samenwerking op een manier die nog niet benoemd is?	? Welke nieuwe uitdagingen zijn er voor leiderschap bij gekomen (bv. *Open Science*)? ? Welke nieuwe instrumenten zijn er beschikbaar gekomen voor ontwikkeling en toetsing van leiderschapskwaliteiten?	? Lukt het tijdig zicht te krijgen op onderdelen waar verhoogde aandacht nodig is? ? Welke nieuwe indicatoren zijn er denkbaar die hier meer zicht op kunnen geven?

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Aan de slag met de cultuur op de werkvloer

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel cultuur eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hier voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de organisatiestructuur en het systeem om bij te sturen.



Doel	Praten om gedrag te begrijpen	Professionele vaardigheden ontwikkelen	Iedereen een stem geven
Hoe kun je hiermee aan de slag?	? Wordt er gebruik gemaakt van beschikbare hulpmiddelen om het gesprek op gang te krijgen (voorstellingen, boeken, films, rapporten, lezingen)? ? Worden er afspraken gemaakt over concrete spelregels voor gedrag? Welke? ? Worden deze afspraken periodiek besproken en herzien?	? Welke vaardigheden zijn van belang voor een goede samenwerking? Is dat duidelijk aangegeven? ? Zijn voor deze vaardigheden ontwikkelmogelijkheden opgenomen in het standaardpakket voor alle personeelsleden? ? Hoe worden medewerkers gemotiveerd om hiervan gebruik te maken?	? Wie praat er mee over de wenselijkheid van heersende gedragsnormen? ? Is er moeite gedaan om mensen die minder snel gehoord worden hierbij te betrekken? Op welke manier?
Werkt het zoals bedoeld?	? Wordt er gesproken over de vraag of de gedragsregels toereikend zijn? Hoe kunnen de gedragsregels worden aangepast? ? Worden er regelmatig gedragsdilemma's gedeeld en samen besproken?	? Is er voldoende deelname aan de cursussen die worden aangeboden? ? Sluiten ze goed aan bij de behoeften van werknemers? ? Wordt er vaker en beter over gedrag gesproken?	? Worden verschillende perspectieven meer en beter in de besluitvorming betrokken? ? Zijn er voorbeelden van nieuwe signalen die op deze manier zijn opgepakt?
Hoe kom je verder?	? Hoe kun je gedragsvaardigheden noemen en toetsen in selectieprocedures voor vacante functies? ? Zijn er aanvullende inzichten over welke vaardigheden relevant zijn?	? Wat is er nog meer nodig om mensen zich vaardiger te laten voelen? ? Welke voorzieningen tref je voor mensen die dit niet willen of kunnen leren?	? Welke perspectieven kunnen nog meer meegenomen worden? ? Zijn er nieuwe groepen mensen die nog niet gehoord zijn? Hoe kun je deze betrekken?

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Aan de slag met een systeem om bij te sturen

De vragen in deze tabel bieden een hulpmiddel om op het onderdeel systeem eerste stappen te zetten, bij te houden of je goed bezig bent en steeds weer verder te komen. Zie hier voor meer informatie en randvoorwaarden. En vergeet niet om ook werk te maken van de organisatie-structuur en de cultuur op de werkvloer.



Doel	Gedragscodes samen uitwerken	Tijdig bijsturen van gedrag	Vangnet voor alle betrokkenen
Hoe kun je hiermee aan de slag?	? Is er een gedragscode? Is die gemakkelijk te vinden? Weet iedereen wat erin staat? ? Wordt uitgelegd waarom de principes belangrijk zijn? ? Is duidelijk welke concrete gedragingen uit de principes volgen?	? Welke ondersteuning krijgen leidinggevenden bij meldingen en signalen van ongewenst gedrag? Wat is er nog meer nodig? ? Is er een stramien dat leidinggevenden kunnen gebruiken om heldere als-dan-afspraken te maken?	? Zijn overal in de organisatie mensen aangewezen die kunnen helpen als er problemen zijn? ? Hoe zijn deze personen met elkaar verbonden in een netwerk voor advies of opvolging? Wordt binnen dit netwerk gebruik gemaakt van *peer review*? ? Is bij elk probleem duidelijk wie de regie heeft en wat de rolverdeling is?
Werkt het zoals bedoeld?	? Wanneer wordt er op de werkvloer in elk geval over de gedragscode gesproken? ? Helpt de code om dagelijkse dilemma's op te lossen? ? Hoe wordt de code met nieuwe medewerkers besproken?	? Zijn de richtlijnen die leidinggevenden kunnen gebruiken om gedrag bij te sturen voldoende uitgewerkt? ? Hoe weten anderen op de werkvloer dat gedrag wordt bijgestuurd indien nodig?	? Doet iedereen wat er beloofd is? ? Voelt iedereen (klagers, beklaagden, omstanders, functionarissen) zich voldoende gehoord en geïnformeerd? Hoe wordt dit gecontroleerd? ? Voelt iedereen zich voldoende toegerust om de eigen taak te vervullen? Wat is nog meer nodig?
Hoe kom je verder?	? Zijn er ontwikkelingen die nieuwe eisen stellen aan de gedragscode of om een nieuwe (deel) code vragen?	? Is er een intervisiemogelijkheid voor leidinggevenden? Hoe wordt aanvullende expertise gezocht indien nodig?	? Wordt er regelmatig geoefend met een eerdere of fictieve casus en worden daar lessen uit getrokken? ? Hoe wordt de afhandeling van eerdere casuïstiek geëvalueerd?

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Hoe verder? De Universiteit van de Toekomst

Sociale veiligheid is – net als wetenschappelijke integriteit – een randvoorwaarde om wetenschappelijke idealen en academische vrijheid te bereiken. **De cultuurverandering die nodig is om sociale veiligheid te verbeteren gaat daarmee ook over de vraag hoe we willen dat de universiteit van de toekomst eruit komt te zien.**

Deze gids geeft daarvoor de globale route en bestemming. Het is nu tijd om de vervolgstappen te ontwikkelen, toetsen en bij te stellen om zo aan structuren en systemen te bouwen die cultuurverandering daadwerkelijk faciliteren. **In een landelijk programma Sociale Veiligheid kan dit veranderproces verder worden vormgegeven.**

Het doel van een landelijk programma is om van elkaars ervaringen en gevonden oplossingen te leren. Dit maakt het ook gemakkelijker tussenstappen op elkaar af te stemmen en een gezamenlijke standaard te ontwikkelen. Het past niet bij de opzet van dit advies om hiervoor nieuwe instrumenten aan te bevelen. Breed gedeelde kaders zoals de CAO, het Strategy Evaluation Protocol 2021-2027 en de NVAO-beoordelingskaders geven vooralsnog voldoende houvast. Met name het huidige SEP leent zich goed voor het monitoren van en sturen op sociale veiligheid als onderdeel van het specifieke aspect *Academic Culture*.

Om zo'n programma maximaal effectief te laten zijn is het belangrijk verschillende soorten partijen te betrekken bij de vormgeving ervan, zowel landelijk als lokaal niveau. Dat zijn ten eerste de **jonge generaties** van personeelsleden (WP én OBP-talent) om wier toekomst het gaat. Ten tweede heeft het een toegevoegde waarde om de deskundigheid van **gedrags- en organisatiewetenschappers** in te zetten bij het vormgeven van beleid. Dit maakt het mogelijk om te profiteren van bestaande inzichten over wat werkt en wat niet werkt. Zij kunnen ook helpen nieuwe interventies te ontwikkelen en instrumenten om de effecten ervan empirisch te toetsen. Zo ontstaat stapsgewijs een *evidence-based* programma. Als zij vanaf het begin samen optrekken met **beleidsmakers en uitvoerende functionarissen** die op de hoogte zijn van relevante kaders en randvoorwaarden (bijvoorbeeld van HR en JZ) komen de instellingen sneller uit bij oplossingen die echt werken.

Niet alleen de universiteiten en onderzoeksinstellingen hebben hierin een rol. In het proces kan het **veld in brede zin** worden betrokken en afstemming worden gezocht met partijen zoals UNL, NFU, KNAW, NWO, ZonMw, OCW en de inspecties.

De integrale analyse en combinatie van verschillende soorten aanbevelingen impliceert dat activiteiten die gericht zijn op het vergroten van sociale veiligheid de meeste kans van slagen hebben als ze verbonden zijn met andere initiatieven. Sociale veiligheid verdient bijvoorbeeld een plaats als standaardthema in een integrale benadering van veiligheidsrisico's en maatregelen om deze te ondervangen.

Deze benadering van sociale veiligheid betekent dat het belangrijk is verbinding te zoeken met initiatieven ten aanzien van gerelateerde thema's zoals diversiteit en inclusie, het borgen van wetenschappelijke integriteit, de ontwikkeling van academisch leiderschap, het programma 'Erkennen en Waarderen' en maatregelen om kennisveiligheid en digitale veiligheid te beschermen. Een dergelijke geïntegreerde benadering vergroot de kans dat al deze ambities een stap dichterbij komen.



Appendix I: Verslag consultatieproces

De commissie heeft voor haar advies zoveel mogelijk mensen geraadpleegd die bij dit onderwerp betrokken zijn: van studenten, docenten en onderzoekers tot leidinggevenden en functionarissen in de meldingsstructuren. Voor specifieke onderdelen is advies gevraagd aan relevante experts. Vanwege de aard van het onderwerp en de persoonlijke betrokkenheid van veel gesprekspartners worden zij hier niet met naam genoemd. Niettemin is de commissie hun zeer erkentelijk en hoopt zij dat dit advies recht doet aan de kennis, ervaringen en observaties die zij hebben gedeeld.

De consultatiegesprekken hebben in verschillende vormen plaatsgevonden:
A) Gesprekken tussen de voorzitter en individuele betrokkenen
B) Algemene consultatiebijeenkomsten
C) Gesprekken met betrokken (landelijke) organisaties

A. Met/door commissievoorzitter: In de periode waarin dit advies werd voorbereid (december 2020-maart 2022) zijn er door de commissievoorzitter vertrouwelijke gesprekken gevoerd met tal van partijen uit het veld. Meestal individueel, soms in kleine groepjes. Het totale aantal gesprekspartners was 39. Dat waren personen van verschillende personeelsgeledingen en functieniveaus, afkomstig uit verschillende vakgebieden en verschillende universiteiten.

- Omstanders: n=5 (UD, hoogleraar, adviseur – 5 organisaties)
- Afdelingshoofden: n=6 (hoogleraar, directeur – 3 organisaties)
- Melders: n=6 (student, promovendus, UD, UHD, hoogleraar – 3 organisaties)
- Bestuurders: n=7 (CvB-leden – 7 organisaties)
- Bestuurders: n=5 (decaan, directeur, taskforce – 4 organisaties)
- Beklaagden: n=4 (hoogleraar – 4 organisaties)
- Vertrouwenspersonen/ombudsfunctionarissen: n=6 (3 organisaties)
- Totaal aantal universiteiten: 8

B. Algemene consultatiebijeenkomsten: De commissie heeft twee algemene consultatiebijeenkomsten georganiseerd op 22 april 2021 (29 deelnemers) en 26 april 202 (28 deelnemers). Deelnemers konden reageren op de voorlopige bevindingen van de commissie door middel van stellingen en open vragen in het programma 'Mentimeter'. Vervolgens gingen de deelnemers uiteen in verschillende breakout-sessies om met één of twee commissieleden verder te spreken over de probleemanalyse en de oplossingsrichtingen. Daarnaast is er op 1 juni 2021 een inhaalsessie (7 deelnemers) en op 28 juni een follow-up-gesprek (3 deelnemers) met alleen de voorzitter georganiseerd.

De deelnemers waren verbonden aan de volgende organisaties: 14 Nederlandse universiteiten, 1 UMC, 1 onderzoeksinstitutenorganisatie, 2 landelijke inspecties, 4 externe onderzoeks-/adviesbureaus, 3 organisaties die specifieke groepen binnen het Nederlandse wetenschapsveld representeren. In totaal is er tijdens deze sessies met 64 deelnemers gesproken, met onder andere één van de (vaak overlappende) rollen:

Algemeen
(oud-)student
promovendus
docent
postdoc-onderzoeker
UD
UHD
hoogleraar
afdelingshoofd
directeur onderzoeksinstituut
facultair bestuurders
medewerker secretariaat
hoofd HR/P&O (centraal)
medewerker/adviseur HR/P&O (centraal/facultair)
hoofd JZ (centraal)
medewerker/adviseur JZ (centraal)
beleidsmedewerker onderzoek en onderwijs (centraal/facultair)
studieadviseur
lid medezeggenschapsraad studenten
lid medezeggenschapsraad medewerkers (facultair/centraal)
inspecteur (intern/extern)

Functies specifiek aan thematiek
vertrouwenspersoon
vertrouwenspersoon extern
vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit
vertrouwenspersoon (informeel)
lid commissie ongewenst gedrag
medewerker commissie ongewenst gedrag
lid commissie wetenschappelijke integriteit
lid landelijk adviesorgaan wetenschappelijke integriteit
medewerker (sociale) veiligheidsbeleid en/of integriteitsbeleid
hoofd/coördinator (sociale) veiligheidsbeleid
medewerker diversiteitsbeleid (centraal)
ombudsfunctionaris
expert/onderzoeker (verbonden aan universiteit)
expert/onderzoeker (extern)
vertrouwensinspecteur

C. Gesprekken met betrokken (landelijke) organisaties: Hierbij was ook regelmatig de president en/of algemeen directeur van de KNAW aanwezig.

- Rectorencollege (3 februari 2021)
- KNAW-bestuur (9 maart 2021 en 12 oktober 2021)
- KNAW-leden (25 maart 2021)
- UNL Stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën (7 april 2021)
- KNAW Directeurenraad (13 april 2021)
- LNVH HR Platformmeeting (26 mei 2021)
- Nationale adviescommissie Diversiteit en inclusie: voorzitter (6 september 2021)
- NFU: vicevoorzitter (26 oktober 2021)
- UNL: voorzitter (27 oktober 2021)
- UNL: bestuurlijke trekkers sociale en integrale veiligheid (9 november 2021 en 1 februari 2022)
- OCW (4 november 2021 en 22 maart 2022)
- NWO/ZonMw (15 november 2021)
- Overleg voorzitters Raden van Toezicht (15 november 2021)
- Overleg HR-directeuren universiteiten (19 november 2021)
- Sectie psychologie KNAW (18 januari 2022)
- Algemeen directeur KNAW en portefeuillehouder bestuur KNAW (18 januari 2022)
- Landelijk Juristen Overleg universiteiten (11 februari 2022)

Daarnaast zijn er gedurende het adviestraject op ambtelijk niveau contacten met relevante organisaties geweest (in alfabetische volgorde: D&I, LNVH, LOWI, NVAO, NWO, OCW, UNL, ZonMw)

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Appendix IIa: Lijst rapporten (Nederland)

* De rapporten met een asterisk (16) zijn gecodeerd en geanalyseerd aan de hand van de behandelde thema's, knelpunten, aantal en type aanbevelingen door Isabella Klaassens MA

2022. Inspectie van het onderwijs. *Factsheet Sociale veiligheid in het hoger onderwijs.*

2021. Wellum, A., G. Lange, E. Adams & P. Hurks. *Sexual violence and sexual harassment among Maastricht University Students.* Maastricht University.

2021. Diversity and Inclusion working group of the Young Academy Groningen. *Harassment at the University of Groningen.* University of Groningen / Young Academy Groningen.

2021. Jerek-Zuiderent, S., J.A Brenninkmeijer, A. M'charek & J. Pols. *Goede wetenschap: Een visie van binnenuit.* Amsterdam UMC / Universiteit van Amsterdam.

2021. Hoogendam, J. & A. Brenninkmeijer. Waarborgen voor een veilig werk- en leerklimaat voor toekomstige artsen. *Nederlands Juristenblad*, 42, 3479-3486.

*2021. Inspectie SZW. *Rapportage WOinActie.*

*2021. I&O Research, in opdracht van Amnesty International (Nederland). *Rapport. Studenten over verkrachting. Onderzoek naar verkrachting onder studenten, hoe ze ermee omgaan en hoe ze erover denken.*

*2021. Universiteitsraad Universiteit Utrecht. Adviesnota *Melden (Seksueel) Wangedrag Universiteit Utrecht.*

*2021. Bauw, E. & P.C. Schokker. *Evaluatierapport Klachtenprocedure.* Universiteit Utrecht.

*2021. Social Safety Taskforce UvA. *Breaking the silences: Social safety at the University of Amsterdam.* Universiteit van Amsterdam.

*2021. ScienceGuide. *Geneeskundestudent met migratieachtergrond voelt zich gediscrimineerd door opleiding en patiënt.* Nieuwsbericht.

2020. Stevenson, S. & D. van den Berg. *Evaluatie universitaire ombudsfunctie. SoFoKleS.* Sociaal Fonds voor de Kennissector.

*2020. Atria. *Nationaal Actieplan: Diversiteit in de Wetenschap - Verkennend onderzoek naar internationale voorbeelden*.

*2020. De Jonge Specialist. *Rapport Gezond en Veilig Werken.*

2020. Werkgroep Leerklimaat A(N)IOS Sint Antonius Ziekenhuis. *Verbetering Leerklimaat A(N)IOS. Aanbevelingen voor COC, opleiders, opleidingsgroepen en A(N)IOS.* Sint Antonius Ziekenhuis.

*2020. Dutch Physics. *Improving diversity and inclusiveness. A collection of best practices.*

*2020. Promovendi Netwerk Nederland. *PNN PhD Survey. Asking the relevant questions. Supervision and freedom.*

*2020. Promovendi Netwerk Nederland. *PNN PhD Survey. Workplace malpractices: discrimination, sexual harassment, breaches of the code of conduct.*

*2020. Eindhoven Young Academy of Engineering. *Maintaining Talent.* (ongepubliceerd)

*2020. *Meldingen van discriminatie op universiteiten verdubbeld.* EenVandaag. Nieuwsbericht.

*2019. FNV/VAWO. *Sociale veiligheid van medewerkers op universiteiten*

*2019. M. Naezer, M. van den Brink & Y. Benschop, in opdracht van het LNVH. *Harassment in Dutch academia. Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions*

*2019. LSVb. *Informatievoorziening ongewenst gedrag.*

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Appendix IIb: Lijst rapporten (internationaal)

2021. University and College Union. *Eradicating sexual violence in tertiary education. A report from UCU's sexual violence task group.* UCU.

2020. Agardh, A., U. Andersson, H. Björklund, E. Elén, M. Emmelin, L. Lindell, J. Palmieri, G. Priebe, P.-O. Östergren. *Tellus – Sexual harassment, harassment and victimisation at Lund University. Results based on data from surveys, interviews and focus group discussions with employees, doctoral students and students.* Lund University.

2020. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. *The impacts of racism and bias on black people pursuing careers in science, engineering, and medicine.* Washington, DC: The National Academies Press, https://doi.org/10.17226/25849

2020. Government of Ireland. Department of Education and Skills. *Safe, respectful, supportive and positive. Ending sexual violence and harassment in Irish higher education institutions.* Government of Ireland.

2020. Standing Working Group on Gender in Research and Innovation. *Sexual harassment in research and higher education sector: National policies and measures in EU member states and associated countries.* European Research Area and Innovation Committee (ERAC).

2020. Council of the European Union. *Mobilising to eradicate gender-based violence and sexual harassment: a new impetus for gender equality in the European research area.*

2020. The 1752 Group and McAllister Olivarius. *Sector guidance to address staff sexual misconduct in UK higher education.*

2019. Working Group National Institutes of Health. *Changing the culture to end sexual harassment.*

2018. National Academies of Sciences, Engineering and Medicine. *Sexual harassment of women*. Washington: NAS, https://doi.org/10.17226/24994

2018. Bull, A. & R. Rye. *Silencing students: Institutional responses to staff sexual misconduct in UK higher education.* University of Portsmouth / The 1752 Group.

2018. National Union of Students / The 1752 Group. *Power in the academy: Staff sexual misconduct in UK higher education.* Londen: Macadam House.

Wegwijzer
Uitgangspunten
Structuur
Cultuur
Systeem
Toekomst

Appendix III: Kaders en regelingen

Een compleet en systematisch overzicht van alle kaders en regelingen die betrekking hebben op sociale veiligheid laat zich niet zomaar geven. Voor een globaal beeld kan gedacht worden aan de volgende documenten, die hetzij voor de hele sector gelden, hetzij per instelling zijn opgesteld.

Sector-breed:

- **CAO Nederlandse Universiteiten**, artikel 1.12: ondertekenende partijen verklaren ongewenst gedrag te willen uitbannen. Opgemerkt dient te worden dat universiteiten hierin een andere CAO volgen dan de UMC's.
- **Deelcatalogus Psycho-sociale arbeidsbelasting** van de *Arbocatalogus Nederlandse Universiteiten*: de ambitie is te streven naar een werkklimaat waarin het gevoel van sociale veiligheid optimaal aanwezig is en adequaat wordt gereageerd op ongewenst gedrag.
- **Code goed bestuur universiteiten**, derde principe: de universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooien en zich professioneel kunnen ontwikkelen.
- **SEP 2021-2027:** het specifieke aspect *Academic Culture* (waaronder *Openness, (social) safety and inclusivity*) als integraal onderdeel van wetenschappelijke kwaliteit, relevantie en toekomstbestendigheid.

Per instelling:

- Klachtenregeling ongewenst gedrag (conform de CAO)
- Gedragscodes voor medewerkers en/of studenten
- Overkoepelende integriteitscodes
- Aanvullende richtlijnen, bijvoorbeeld werken in een multiculturele setting, gebruik van sociale media, studentenorganisaties

Daarnaast zijn er kaders en regelingen die betrekking hebben op een ander niveau dan de instelling, zoals faculteit, afdeling en opleiding, maar bijvoorbeeld onderzoeksscholen of wetenschappelijke verenigingen kunnen ook hun eigen codes hebben opgesteld. De commissie heeft hier geen inventarisatie van kunnen maken.

Appendix IV: Verantwoording rekenvoorbeelden kosten sociale onveiligheid

Per fte	Tijd (aanname)	Kosten	Casus 1: 3 maanden met andere functie[1]	Casus 2: 6 maanden met exit	Casus 3: 1 jaar met exit[2]
Verloren arbeidstijd leidinggevenden	20% tijd (1 dag per week)	Gemiddelde personeelslast = ca. € 80.000 per jaar	€ 4.000	€ 8.000	€ 16.000
Vervangingskosten[3]	17,8 werkdagen per maand	405 euro per dag	€ 21.627	€ 43.254	€ 86.508
Interne adviseurs: HR, C&M, JZ, ...	5% (2 uur per week)	Gemiddelde personeelslast = ca. € 80.000 per jaar	€ 1.000	€ 2.000	€ 4.000
Advies externe adviseurs en/of mediators	10 tot 20 uur mediation	200 euro per uur[5] excl. btw		€ 4.840	€ 9.680
	10 tot 20 uur juridische kosten				
Exitkosten	Transitievergoeding maximaal	Gemiddeld: ca. € 30.000 maximaal € 85.000 (of jaarsalaris als dat hoger is)		€ 30.000	€ 85.000
	WW/BWNU uitkering: 1 jaar: 80% salaris			€ 64.000	€ 64.000
SUBTOTAAL			€ 26.627	€ 152.094	€ 265.188
Overige kosten[4]	10% van de totale kosten (schatting)		€ 2.663	€ 15.209	€ 26.519
TOTAAL			€ 29.290	€ 167.303	€ 291.707

1. Seksuele avances van een begeleider. Ziekmelding promovendus, onderzoek commissie Ongewenst Gedrag. Tijdelijke ontheffing van begeleidingstaken. Aanpassing taakstelling en coaching begeleider. Andere begeleiding overige promovendi. Promovendus weer aan de slag 3 maanden na ziekmelding.
2. Serieuze 'MeToo-klachten' over een hoogleraar/onderzoeksleider, met grote invloed op werk en gezondheid van een UD. Na gesprek met vertrouwenspersoon en bedrijfsarts meldt de UD zich ziek, en wordt de hoogleraar wordt op non-actief gesteld. Taken (begeleiding promovendi en onderwijs) worden overgenomen door collega's. Intern en extern onderzoek duurt 12 maanden en leidt tot afscheid van de hoogleraar. Na 14 maanden ziekte vertrekt de UD bij de werkgever. De zaak komt in de pers.
3. Tijdelijk, permanent, herstructurering, sollicitaties. Medische kosten en verzuimkosten komen daar nog bij.
4. Tijdverspilling, verlies ervaren personeel, verminderd werkplezier, overbelasting collega's, schade aan vertrouwen en reputatie.
5. Kosten juridische expertise mogelijk hoger en die van mediation mogelijk lager.

Met twee fictieve casussen (een korter en een langer lopende) als uitgangspunt is een 'kassabon' opgesteld, waarin drie mogelijke uitkomsten zijn doorgerekend.

Korter lopende casus: Een promovendus doet een melding van grensoverschrijdend gedrag door een begeleider. Dit is al een tijd aan de gang, de onhoudbare situatie is geleidelijk aan ontstaan (*grooming*): van een vertrouwensband naar een bondje smeden naar het isoleren van de promovendus. Toen de begeleider seksuele avances maakte (het ging van appjes via handtastelijkheden tijdens een borrel tot een als bedreigend ervaren seksueel geladen ontmoeting waaruit de promovendus niet kon ontsnappen) heeft de promovendus zich ziekgemeld. Samen met de vertrouwenspersoon heeft deze vervolgens een melding gedaan bij de commissie Ongewenst gedrag en is de leidinggevende van de begeleider op de hoogte gesteld. De commissie had acht weken nodig voor haar onderzoek: het horen van melder en persoon in kwestie, wederhoor, het doen van verder onderzoek en het komen tot een oordeel. De begeleidende taken van de beklaagde, die nog drie andere promovendi begeleidde, zijn gedurende de looptijd *on hold* gezet. Het CvB neemt het advies van de commissie over: de persoon in kwestie krijgt andere taken en coaching voor bewustwording hoe zich integer op te stellen ten opzichte van collega's. Alle promovendi van de beklaagde krijgen een andere begeleider. De promovendus is drie maanden na ziekmelding weer aan de slag gegaan. Het hele traject van melding tot oplossing heeft 3,5 maand geduurd.

Langer lopende casus: Een UD doet een melding van serieuze en terugkerende 'MeToo-klachten' over een hoogleraar/onderzoeksleider. De UD is zich bewust van diens afhankelijkheid en weet niet hoe dit gestopt kan worden zonder schade voor de eigen wetenschappelijke carrière. Het heeft grote invloed op het werk en de gezondheid. De UD heeft een aantal collega's in vertrouwen genomen die het gedrag van de hoogleraar herkennen en afkeuren. De UD heeft zich na een gesprek met de vertrouwenspersoon en een bezoek aan de bedrijfsarts ziekgemeld. Direct na de melding tot en met de afronding van het onderzoek is de hoogleraar op non-actief gesteld. Diens taken als begeleider (zes promovendi) en op het gebied van onderwijs (een mastercursus) worden overgenomen door collega's. De ziekmelding van de UD duurde al negen maanden toen de commissie Ongewenst gedrag het onderzoek naar de melding had afgerond. Daarna heeft het CvB besloten ook een extern bureau een onderzoek te laten doen. Dit onderzoek duurde drie maanden. Op grond van deze onderzoeken heeft het CvB besloten om afscheid te nemen van de hoogleraar. De UD zit inmiddels veertien maanden thuis en besluit te vertrekken bij de werkgever. De pers haalt deze zaak aan in de maatschappelijke discussie over grensoverschrijdend gedrag.

In de kassabon is ook een tussenvariant opgenomen.

Instrumenten om kosten te bepalen

Te onderscheiden vallen de 'harde' kosten en de 'zachte' kosten. Harde kosten zijn bijvoorbeeld de kosten van hantering van een conflict. Een manager is volgens onderzoek gemiddeld ruim 40% van diens tijd bezig met het managen van conflicten. Ook de kosten van externe adviseurs horen hierbij. Dan zijn er de kosten van ziekteverzuim, vervanging, ontslag, werving en selectie van een nieuwe werknemer en het inwerken daarvan.

- Verloren arbeidstijd leidinggevende en overige betrokkenen
- Medische kosten
- Vervangingskosten (tijdelijk, permanent, herstructurering, sollicitaties)
- Verzuimkosten
- Interne adviseurs (o.a. HR, C&M, JZ)
- Advies externe adviseurs en/of mediators
- Exitkosten

Zachte kosten, zoals de kosten van het nemen van minder goede beslissingen, het om een conflict heen organiseren van het werk, emotionele schade en imagoschade zijn vaak moeilijk te meten of direct in verband te brengen met een conflict.

- Verspilde tijd
- Minder goede beslissingen
- Verlies van ervaren personeel
- Sabotage/diefstal/schade
- Verminderd plezier in het werk
- Overbelasting bij collega's door ziekmelding
- Verlies van vertrouwen in de organisatie
- Reputatieschade

Zie bijvoorbeeld Dana, D. (2001). *Conflict resolution*. McGraw-Hill Education.

Aannames:

- De kosten van een verzuimende werknemer worden geïndiceerd op € 405,- per dag (CPB 2020). Uitgaande van een modaal jaarinkomen in Nederland van € 36.500,- (cijfers CPB, 2019) bestaat dit bedrag uit de volgende onderdelen:
  - Loondoorbetaling: € 153,-
  - Kosten vervanging: € 191,-
  - Omzetverlies tijdens afwezigheid: € 43,-
  - Kosten arbodienstverlening: € 10,-
  - Interne verzuimbegeleiding: € 8,-
- Gebleken is dat mediators met een gemiddeld aantal van tien uur een conflict kunnen oppakken en afronden. Bij de wat ingewikkelde bedrijfsmatige conflicten kan dat oplopen tot zo'n twintig uur. Maar het is zeker zo dat de behandelkosten van mediation ten opzichte van een langdurige gerechtelijke strijd met veel advocatenarbeid t.b.v. beide partijen en de proceskosten tot wel zo'n 90% lager kunnen uitvallen.
- Onderzoek geeft aan dat een conflict tot 42% van de tijd van de betrokken werknemers in beslag kan nemen.
- Uit onderzoek blijkt dat verzuimkosten (35%) en exitkosten (56%) samen voor 91% van de kosten kunnen zorgen.

Variabelen bepalend voor de kosten:

- Type conflict
- Doorlooptijd irt verzuim en vervanging
- Afloop: al dan niet vertrek (en exitkosten)
- Primaire partijen
- Interne derde partijen
- Externe derde partijen

Verder geven meerdere bronnen aan:

- Gemiddelde kosten (arbeids)conflict: ca. € 27.000,-
- Als sprake is van vertrek zijn kosten vaak veel hoger

Zie bijvoorbeeld www.caop.nl/app/uploads/2019/05/Infographic-conflictmanagement.pdf

Appendix V: Adviesaanvraag en instellingsbesluit

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
T a.v. prof. dr. I. Sluiter (president)
Postbus 19121
1000 GC Amsterdam

Onderzoek en Wetenschapsbeleid
Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon
R.P. van Zoest
T +31 631 748 599
E r.p.vanzoest@minocw.nl

Onze referentie
25651327

Datum 8 OKT 2020
Betreft Adviesaanvraag voedingsbodem en preventie van ongewenst gedrag in de wetenschap

Geachte mevrouw Sluiter,

Het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) publiceerde vorig jaar een onderzoek naar wangedrag en intimidatie in de wetenschap onder de titel 'Harassment in Dutch academia'– waarin een duidelijk beeld wordt geschetst: ongewenst gedrag komt regelmatig voor, kent vele vormen en het raakt alle wetenschappelijke functieniveaus van promovendus tot hoogleraar. Het onderzoek gaat in op de verschijningsvormen van ongewenst gedrag, de onderliggende patronen en de prikkels (binnen het wetenschappelijk systeem) die wangedrag in de hand werken. Verder roept het LNVH op dat er meer (en breder) vervolgonderzoek nodig is naar concrete instrumenten om ongewenst gedrag tegen te gaan in de wetenschap. Mede naar aanleiding van het LNVH-onderzoek (en dit verzoek) heb ik in de Kamerbrief 'Sociale veiligheid en ombudsfunctie in de wetenschap' (18 december 2019) aangekondigd met de KNAW en het LNVH hierover in gesprek te gaan.

Met deze brief verzoek ik de KNAW te adviseren over de preventie en aanpak van wangedrag en intimidatie in het onderzoek en daarvoor een commissie in te stellen. Middels deze adviesvraag vraag ik de nieuw op te richten adviescommissie nader in te gaan op de wijze waarop we de elementen in de huidige wetenschapscultuur (en -structuur), – die een voedingsbodem lijken te zijn voor ongewenst gedrag en intimidatie – kunnen veranderen. Zo kan op adequate wijze wangedrag worden aangepakt en in de toekomst voorkomen.

Deze adviesvraag vormt daarnaast een onderdeel van de acties die uitgezet zijn in het Nationaal actieplan voor meer diversiteit en inclusie in wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Het teweegbrengen van een (sociaal) veilige leer- en werkomgeving is een essentiële basis voor meer inclusieve (en duurzame) wetenschap. Zodoende zal dit KNAW-advies bijdragen om het Nederlandse onderwijs- en onderzoeksveld meer toekomstbestendig te maken op het gebied van sociale veiligheid, diversiteit en inclusie.

Gezien uw rol als medeoprichter van *Athena's Angels* – een actiegroep die strijd voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen in de wetenschap – ziet u het belang van een cultuurverandering in het wetenschappelijk stelsel. Daarnaast zet u het online platform van Athena's Angels in om wetenschappelijk onderzoek over (seksueel) grensoverschrijdend gedrag – naast #MeToo-ervaringen binnen het onderwijs en onderzoek – te delen. Hiermee draagt u eraan bij de omstandigheden die (seksuele) intimidatie teweegbrengen binnen de academische wereld, en de gevolgen die wangedrag heeft voor de slachtoffers, in beeld te brengen.

Als hoofdvraag verzoek ik de KNAW om in kaart te brengen op welke wijze de structurele en culturele factoren – die ongewenst gedrag in de hand werken – doorbroken kunnen worden. Daarbij wil ik de KNAW vragen om dieper in gaan op de onderliggende mechanismen – die in het LNVH-rapport zijn geïdentificeerd –, die bijdragen aan intimidatie en wangedrag binnen de academische wereld.

Daarnaast vraag ik de KNAW aandacht te besteden aan de volgende deelvragen:

a. Het eerder genoemde LNVH-rapport omschrijft de onderliggende factoren en mechanismes die de verschillende vormen van ongewenst gedrag bevorderen. Daarbij worden de hiërarchische lijnen binnen de universiteit, het hypercompetitieve karakter – naast de individualistische cultuur – omschreven als faciliterende elementen in de wetenschap die intimidatie en wangedrag teweeg brengen. Zodoende wil ik graag te weten komen welke (preventieve) maatregelen deze negatieve stimulansen kunnen doorbreken in het wetenschappelijk systeem. Om voort te borduren op de bevindingen in 'Harassment in Dutch academia' is het van belang om concrete maatregelen die deze perverse prikkels (zowel cultureel als structureel) kunnen wegnemen te benoemen. Hierbij ligt waarschijnlijk ook een link met het traject 'erkennen en waarderen van wetenschappers' – waarin wordt ingezet op een algemene cultuurverandering in de wetenschap.

b. Naast aandacht voor de oorsprong en het ontstaan van intimidatie en wangedrag, is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan de *aanpak* van ongewenst gedrag – waaronder het ontoereikend reageren op casussen, en het (al dan niet opgelegd) zwijgen over gevallen van wangedrag. Op dit moment zijn er verschillende paden die slachtoffers kunnen bewandelen binnen de universiteit – er zijn echter tekenen dat huidige meldingsstructuren, die op papier in orde lijken, in de praktijk niet toereikend functioneren. Ik vraag de KNAW daarom ook om te kijken hoe het gehele systeem (ook de bestuurlijke lagen) verantwoordelijkheid kan dragen bij de melding, rapportage en aanpak van intimidatie.

c. Het manipuleren van onderzoeksmateriaal en verbale bedreiging zijn beiden vormen van niet-integer gedrag. Toch worden ze wat betreft handhaving als twee losse thematieken gezien. Dit roept de vraag op of integer handelen in het onderzoek (wetenschappelijke integriteit) en goed gedrag op de werkvloer (sociale integriteit) als gescheiden zaken dienen te worden gezien of juist niet. Deze integriteitskwesties kunnen nauw verweven zijn en in elkaar overvloeien. Bijvoorbeeld wanneer ongewenst gedrag plaatsvindt in een wetenschappelijke setting brengt het onderzoekspraktijken en het onderzoeksklimaat schade toe. Gezien bovenstaande, vraag ik de KNAW twee zaken te onderzoeken:

- of we (wan)gedrag een evidenter onderdeel moeten maken van de huidige opvattingen aangaande wetenschappelijke integriteit.
- en of goed gedrag in de wetenschap integraal gehandhaafd kan worden.

Onze referentie
25651327

d. Om een veilige en duurzame wetenschapscultuur te faciliteren vraag ik de KNAW op welke wijze aandacht voor wenselijk gedrag structureel wordt geïncorporeerd in onderwijs en onderzoek, zodat we een veilige en duurzame wetenschapscultuur kunnen bevorderen. Welke randvoorwaarden of veranderingen in het wetenschappelijk stelsel zijn er nodig om een sociaal veilige academie te bewerkstellen? Ik verzoek de KNAW om bestaande en nieuwe instrumenten te identificeren om goed en bewust gedrag in de wetenschap te integreren (met aandacht voor internationale literatuur en goede praktijken uit de buitenlandse context).

Ik vraag de KNAW te komen met concrete aanbevelingen die de cultuur en de structuur van de wetenschap kunnen veranderen en die maken dat er op een (meer) preventieve wijze gewerkt kan worden aan een veilig en duurzaam academisch klimaat. Daarbij vraag ik u ook om een duidelijke uiteenzetting van het verband tussen ongewenst gedrag, wetenschappelijke integriteit en integer handelen, op basis waarvan we een duurzame cultuurverandering teweeg kunnen brengen binnen het wetenschappelijke systeem.

Ik acht het van belang dat het LNVH betrokken wordt in het beantwoorden van de kwesties die hier boven zijn genoemd en de expertise binnen het LNVH-netwerk wordt benut. Het LNVH zal door mij per brief op de hoogte worden gesteld van dit verzoek en gevraagd worden hun deskundigheid in te zetten.

Ik verzoek u dit advies uiterlijk voor december 2021 aan mij uit te brengen.

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Ingrid van Engelshoven

KONINKLIJKE NEDERLANDSE
AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

INSTELLINGSBESLUIT COMMISSIE VOEDINGSBODEM EN PREVENTIE VAN ONGEWENST GEDRAG IN DE WETENSCHAP

Het bestuur van de KNAW, gelet op artikel 5.1 van het reglement van de KNAW, besluit tot het instellen van de commissie *Voedingsbodem en preventie van ongewenst gedrag in de wetenschap*, hierna te noemen 'de commissie'.

Artikel 1. Taakopdracht
De commissie heeft als taak het verzoek van de minister van OCW te behartigen. Dit verzoek is beschreven in de brief van 8 oktober 2020 aan de president van de KNAW (bijlage). De commissie draagt zorg voor de aanbieding van een conceptadvies aan het bestuur zodanig dat het advies vóór december 2021 kan worden uitgebracht aan de minister.

Artikel 2. Samenstelling en instellingsduur
Tot lid van de commissie worden op persoonlijke titel benoemd:

Voorzitter
- Prof. dr. Naomi Ellemers (hoogleraar Sociale psychologie van de organisatie, UU)

Leden
- Prof. dr. ir. Frank Baaijens (hoogleraar Soft Tissue Biomechanics and Tissue Engineering, TU/E)
- Prof. dr. Huub Dijstelbloem (hoogleraar Filosofie van wetenschap en politiek, UvA)
- Mr. dr. Yvonne Erkens (universitair hoofddocent Sociaal recht, UL)
- Prof. dr. Halleh Ghorashi (hoogleraar Diversiteit en integratie, VU)
- Prof. dr Sandra Groeneveld (hoogleraar Publiek management, UL)
- Prof. dr. Marian Joëls (hoogleraar Neurobiologie van omgevingsfactoren, UMCG/RUG)
- Dr. Michael Wise (directeur SRON Netherlands Institute for Space Research)

De commissie wordt ingesteld voor de duur van het adviestraject. Als portefeuillehouder namens het bestuur treedt op prof. dr. Linda Steg. Vanuit het bureau van de KNAW zullen dr. Chantal Bax en dr. Ammeke Kateman als secretarissen de commissie ondersteunen.

Artikel 3. Kwaliteit en integriteit
De commissieleden hebben voorafgaand aan de eerste vergadering van de commissie kennis genomen van de Code ter voorkoming van oneigenlijke beïnvloeding door belangenverstrengeling en dit in een schriftelijke verklaring bevestigd. De commissieleden hebben kennis genomen van de Handleiding adviezen en verkenningen van de KNAW, die op 18 september 2017 is vastgesteld door het bestuur. Van het in deze handleiding beschreven beleid voor beoordeling van het conceptadvies wordt niet afgeweken.

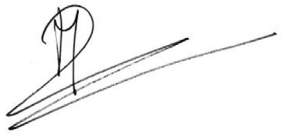
Artikel 4. Werkplan
De commissie stelt een werkplan op met haar werkwijze en de communicatie- en implementatiestrategie.

Artikel 5. Kosten en vergoedingen
De KNAW keert aan de commissieleden een reiskostenvergoeding uit, maar geen andere vergoedingen.

Artikel 6. Geheimhouding
De leden van de commissie nemen geheimhouding in acht ten aanzien van alle informatie die hun bij de uitvoering van dit besluit ter ore komt en waarvan vermoed kan worden dat deze vertrouwelijk is.

Aldus vastgesteld door het Bestuur van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen op 3 november 2020 te Amsterdam.

Namens het bestuur van de KNAW,



Mr. M. Zaanen
Algemeen directeur van de KNAW

◄ Terug naar begin