

Gedragscode belangrijk, maar onvoldoende

Reactie NIP op de wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met de invoering van een verplichte gedragscode ongewenst gedrag

Het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) is positief over de voorgestelde wijziging van de arbeidsomstandighedenwet in verband met de invoering van een verplichte gedragscode ongewenst gedrag. Het NIP verzoekt het kabinet om bij de wijziging gebruik te maken van wetenschappelijke inzichten en praktijkkennis uit de psychologie, zoals ook verwoord in de position paper 'Wacht niet tot het fout gaat. Psychologische Veiligheid gaat over nu én morgen'¹. We geven in deze reactie enkele suggesties mee die specifiek ingaan op de gedragscode.

Positieve bijdrage gedragscode bij curatieve en preventieve aanpak veilige werkomgeving

Een veilige werkomgeving heeft direct effect op de teamresultaten. Het verhoogt het werkplezier, de betrokkenheid bij de organisatie en de productiviteit. Helaas mist er in organisaties vaak de insteek vanuit preventie en versterking: hoe zorg je voor psychologische veiligheid, en ook: wat levert het op als je je organisatie hier tijdig op inricht? Het lijkt erop dat organisaties helaas vaak wachten tot het fout gaat, terwijl zij veel kunnen winnen door het juist proactief onderdeel te maken van de ambitie, visie en processen van de organisatie. Een gedragscode kan helpen om curatief, maar ook preventief met een veilige werkcultuur aan de slag te gaan én een signaal afgeven dat de organisatie dit belangrijk vindt. Dit heeft, zoals ook aangegeven in de memorie van toelichting, een positief effect op de sociale norm binnen de organisatie en daarmee op het gedrag van de mensen binnen de organisatie. Het NIP ondersteunt dit en is daarom enthousiast over het voorstel, mits dit onderdeel uitmaakt van een bredere aanpak, waarbij niet alleen gewerkt wordt aan sociale veiligheid via de gedragscode maar ook aan psychologische veiligheid. De gedragscode moet integraal onderdeel zijn van het organisatiebeleid en geen losse papieren tijger worden. Werken aan psychologische veiligheid kan dit voorkomen.

Science based werken aan psychologische veiligheid om papieren tijger te voorkomen

In de praktijk worden de termen psychologische en sociale veiligheid veelal door elkaar gebruikt. Sociale veiligheid verwijst namelijk naar de voorzieningen die de organisatie treft om de werkomgeving veiliger te maken, zoals een vertrouwenspersoon, klachtenprocedures en ook een gedragscode. In veel organisaties wordt gestuurd op regels, protocollen en afspraken. Deze zijn belangrijk, omdat de organisatie daardoor laat merken dat het onderwerp belangrijk is. Het gevoel kan echter ontstaan dat daarmee de kous af is. Maar het is niet de volledige oplossing. Psychologische veiligheid zit dieper en gaat om het gevoel bij de medewerker. Het gaat om grip op de onderlaag van de organisatie en de psychologische processen die daar spelen. En dus om het gedrag van

¹ <https://nip.nl/nieuws/psychologen-roepen-op-zet-proactief-in-op-psychologische-veiligheid-op-de-werkvloer/>

de mensen die bij de organisatie werken. Dat betekent dat psychologische veiligheid in beweging is, het verandert als de samenstelling van het team verandert, of iets anders in de context. Kortom: het is een proces waarbij vele factoren van invloed zijn. Ook psychologische veiligheid alleen is overigens onvoldoende voor een ethisch veilige werkcultuur. Zowel de sociale als psychologische veiligheid dienen aangepakt te worden op het organisatie- en teamniveau in organisaties. Naast de regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, sociale partners en het ministerie SZW zouden ook breder professionals uit de praktijk met science based expertise hierop, zoals Psychologen Arbeid & Organisatie (A&O) en Arbeid & Gezondheid (A&G), uitgenodigd moeten worden om bij te dragen aan de ontwikkeling en doorontwikkeling van gedragscodes en het flankerende beleid.

Na invoering gedragscode blijvend aandacht nodig vanuit expertise

Psychologische veiligheid ontstaat, onderhoud je én behoud je niet als vanzelf. Het is complex en heeft veel aspecten, het gaat immers over menselijk gedrag. Persoonlijke, sociale en omgevingsfactoren spelen allen een rol bij de keuzes die mensen maken. Denk aan automatisen, emoties, weerstand, kunnen en kennis die kunnen veranderen over tijd. Hiervoor is een goede en regelmatige analyse en bijpassende aanpak nodig. Psychologen Arbeid & Organisatie (A&O) of Arbeid & Gezondheid (A&G)² hebben geleerd om menselijk gedrag en de aanpak van verandering in een bredere context te bekijken. Zij kunnen helpen met het begrijpen waarom mensen doen wat ze doen en (soms) niet doen wat ze zouden moeten doen. Psychologen kunnen dus een waardevolle bijdrage leveren, bijvoorbeeld door in een vroeg stadium al gedrag te duiden, door onderzoek te doen naar risicofactoren en onderliggende processen binnen het team of door leidinggevenden te helpen zich bewust te worden van (de impact van) het eigen gedrag en het vervolgens doorvoeren van verbeteringen. Ook regelmatige intervisiebijeenkomsten onder begeleiding van een psycholoog kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Benoem ook welk gedrag je wél wilt zien en hoe je psychologische veiligheid wilt versterken

Goed voorbeeld doet goed volgen. In de memorie van toelichting wordt aangegeven dat in de gedragscode een definitie en voorbeelden van ongewenste gedragingen dienen te staan, zodat werknemers zich een goed beeld kunnen vormen van die gedragingen. Andersom is het echter behulpzaam om aan te geven welk gedrag gewenst is, zodat het vertonen van dat gedrag ook makkelijker gaat. De naam zou ook gedragscode gewenst gedrag kunnen zijn (i.p.v. ongewenst). Taal met een negatieve inslag, 'probleemtaal' helpt immers niet bij het creëren van psychologische veiligheid. Pas als je 'verandertaal' in het gesprek kunt introduceren kan het team hier echt aan gaan werken. Het doel is immers om samen een psychologisch veilige toekomst te ontwerpen: hoe willen we met elkaar omgaan zodat iedereen zich vrij voelt in het team om te zeggen wat hij of zij belangrijk vindt én een positieve bijdrage aan het team wil leveren. Een beproefde aanpak hiervoor is de Creatiespiraal³.

Accepteer een grijs gebied

Het vastleggen van concreet gedrag en definities in een gedragscode impliceert dat gewenst en ongewenst altijd zwart-wit gedefinieerd kan worden. Dat is een aantal gevallen ook zeker zo, maar er blijft een grijs gebied over. Je kunt simpelweg niet al het

² <https://nip.nl/kies-een-registerpsycholoog-nip-ao-ag/>

³ NIP (2024) Wacht niet tot het fout gaat. Psychologische veiligheid gaat over nú en morgen.

mogelijke gedrag vastleggen in een gedragscode en een deel van wat gewenst en ongewenst is, verschilt tussen culturen en over tijd. Het is belangrijk om daar in organisaties het gesprek over aan te blijven gaan en te accepteren dat dat nodig blijft.

Nederlands Instituut van Psychologen

Deze reactie is van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Het Nederlands Instituut van Psychologen is al meer dan 80 jaar de grootste beroepsvereniging van psychologen in Nederland met zo'n 17.000 leden. We zetten ons in voor de psycholoog als professional en voor de psychologie als vak. Dit doen we door de standaard van de professionals hoog te houden en het vak stevig op de kaart te zetten. We zijn een serieuze gesprekspartner in Den Haag en werken samen met diverse andere belangenverenigingen. Bij vragen kun je contact opnemen met het NIP via info@nip.nl.

