

Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer

Deel 1 van 3: Sociale veiligheid en de rol van gedrag

Auteurs

Marjolein van Dijk en Sean Stevenson

© CAOP

Inleiding

Uit zowel de literatuur als de praktijk blijkt dat sociale veiligheid een fundamentele bouwsteen is voor effectief, gezond en betekenisvol werk. Het bevordert de kwaliteit van dienstverlening en het leervermogen van iedere organisatie. De visie van het CAOP, kennis- en expertisecentrum op arbeidszaken, is dat sociale veiligheid een cruciaal onderdeel is van zowel de structuur als cultuur van organisaties. Het CAOP werkt al jaren met organisaties in uiteenlopende sectoren samen om de integriteit en sociale veiligheid te bevorderen. Recente actualiteiten (#MeToo, The Voice of Holland, DWDD, misstanden in de podiumkunsten en de universitaire sector) hebben voor een stroomversnelling gezorgd in de urgentie en noodzaak die werkgevers en werknemers voelen voor het begrijpen en verbeteren van sociale veiligheid en integriteit. Anno 2022 staat sociale veiligheid dan ook in nagenoeg alle Nederlandse sectoren op de agenda en maatschappelijke ontwikkelingen suggereren dat de aandacht voor sociale veiligheid alleen maar verder toe zal nemen.

Wat is er voor nodig om sociale veiligheid te bevorderen op de werkvloer? En wat vraagt het adresseren van sociale veiligheid in zowel de organisatiestructuur als cultuur van een organisatie? Voordat deze vraag kan worden beantwoord, is het eerst van belang om te weten wat sociale veiligheid precies behelst. Er doen allerlei begrippen de ronde, zonder dat het duidelijk is wat ze precies betekenen. Terwijl een gedeeld begrippenapparaat essentieel is om gezamenlijk het gesprek over sociale veiligheid te kunnen voeren. Wat is het verschil tussen (on)gewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag? Wat kan worden verstaan onder ethisch leiderschap? Marjolein van Dijk (programmameider sociale veiligheid en integriteit, CAOP) en Sean Stevenson (onderzoeker sociale veiligheid, CAOP) presenteren een drieluik aan artikelen waaruit een whitepaper volgt, gericht op het bevorderen van sociale veiligheid op de werkvloer. De visie van het CAOP is dat werken aan sociale veiligheid en integriteit een integrale benadering vraagt; dit betekent dat de (infra)structuur, cultuur en besturing van de organisatie op orde moeten zijn.

In dit eerste deel wordt ingezoomd op sociale veiligheid en de rol van gedrag. In het tweede deel ligt de focus op de organisatiestructuur en het belang van preventie, detectie en (re)actie bij het bevorderen van sociale veiligheid. Het derde deel gaat over de organisatiecultuur en de rol van goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Sociale veiligheid en de rol van gedrag

Sociale veiligheid wordt in grote mate gecreëerd en in stand gehouden door het gedrag en de interacties tussen mensen. Welke gedragingen dragen bij aan een sociaal (on)veilig werkklimaat? Welk onderscheid maken we in vormen van onveilig gedrag en hoe beïnvloedt de context ons gedrag? In deze paragraaf is aandacht voor de definities die het CAOP hanteert bij sociale veiligheid en de invloed van gedrag op sociale veiligheid.

Psychologische en sociale veiligheid

In de internationale wetenschappelijke literatuur naar gedrag en veiligheid op de werkvloer staat de term psychologische veiligheid (*psychological safety*) centraal. Psychologische veiligheid gaat onder meer over je durven uitspreken zonder angst en jezelf kunnen zijn. In Nederland is de term sociale veiligheid (*social safety*) gebruikelijker en dit heeft veel overeenkomsten. Het CAOP vat sociale veiligheid ruimer op dan 'het beschermd zijn tegen ongewenste of grensoverschrijdende omgangsvormen of een dreiging van gevaar'. Het gaat ook over geaccepteerd worden en jezelf kunnen zijn, zodat je optimaal tot je recht komt.

Het CAOP duidt sociale veiligheid onder andere aan de hand van het onderzoek van prof. dr. Amy Edmondson¹:

Definitie sociale veiligheid

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen, zodat zij zichzelf zijn en zich kunnen uiten.

Het CAOP hanteert de volgende definitie van een sociaal veilige werkomgeving:

Definitie sociaal veilige werkomgeving

Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Dit vindt plaats in een omgeving waarin incidenten rond ongewenst en grensoverschrijdend gedrag rechtvaardig worden behandeld en er geleerd wordt van incidenten.

Een sociaal veilige werkomgeving vraagt om goed werkgever- en werknemerschap; een werkgever en werknemer zijn zich bewust van hun gezamenlijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een sociaal veilige werkomgeving. Dit vraagt om een professionele werkhouding, kennis en vaardigheden bij alle medewerkers en (ethisch) leiderschap bij leidinggevend en bestuur.

¹ Edmondson, A.C. (2020). *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Business Bibliotheek.

Sociale veiligheid draagt bij aan beter en effectiever werk

Een organisatie is nooit af: sociale veiligheid vraagt om een proces dat blijvend streeft naar de ideale werkomgeving. Uit onderzoek² is bekend dat een hoge mate van sociale veiligheid bijdraagt aan de leervaardigheid van de organisatie, omdat werknemers vragen durven stellen en hulp inroepen, innovatieve ideeën in een vroeg stadium delen en aan de bel trekken als een proces beter ingericht kan worden. Zo wordt beschikbare kennis binnen een team breder gedeeld, bevestigd en besproken, wat tot betere besluitvorming en prestaties leidt. Sociale veiligheid is een essentiële randvoorwaarde voor een lerende organisatie. Tegelijkertijd is een lerende organisatie een positieve voedingsbodem voor sociale veiligheid: de openheid, tegenspraak en kennisdeling voorkomt dat ongewenst of grensoverschrijdend gedrag onbenoemd blijft. Daarmee versterken sociale veiligheid en een lerende organisatie elkaar, als een vliegwiel. Dat sluit ook aan bij het maatschappelijke debat over inclusiviteit, wat gedefinieerd kan worden als 'een werkomgeving waarin alle werknemers gerespecteerd worden en waarin zij tot hun recht komen'. Inclusie bevordert de verscheidenheid aan inzichten/perspectieven, maar wordt vaak geremd doordat anderen kunnen worden gezien als bedreigend. Sociale veiligheid neemt deze angst voor 'de ander' weg en bevordert dus inclusiviteit en de effectiviteit van besluitvorming.

Naast raakvlakken met inclusie, heeft sociale veiligheid een directe link met integriteit. Het CAOP duidt integriteit op basis van de definitie van emeritus hoogleraar Huberts³: 'gedrag dat in overeenstemming is met de geldende waarden, normen en spelregels binnen een specifieke sociale context (tijd en plaats gebonden)'. Een gebrekkig sociale veiligheid draagt eraan bij dat werknemers huiverig(er) zijn om aan de bel te trekken als zij niet integer gedrag, fouten, bedrijfsrisico's of kansen waarnemen. Daarbij kan een onrechtvaardige omgang met fouten door organisaties meldingsbereidheid verlagen, waardoor organisaties zich minder goed kunnen (door)ontwikkelen. Sociale veiligheid, inclusie en integriteit behelzen gedrag en cultuur, waarbij het belangrijk is om niet het wiel opnieuw uit te vinden maar gebruik te maken van de kennis die al aanwezig is in organisaties op deze thema's. De initiatieven die organisaties nemen om sociale veiligheid te bevorderen, staan daarom niet los van initiatieven gericht op een inclusieve en integere werkomgeving.

Sociale onveiligheid is schadelijk voor mens én organisatie

Een onveilig werkklimaat veroorzaakt negatieve consequenties voor werknemers, werkgever en externe partijen. Niet alleen voor de directbetrokkene, maar ook voor omstanders of werknemers die er later over horen. Voor individuen die (langere tijd) te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting (PSA), zoals onveiligheid en stress, kunnen de schadelijke consequenties verschillend van aard zijn:

- **Lichamelijk:** door een ongezond hoge of langdurige aanwezigheid van adrenaline en cortisol in het bloed kan een hoge bloeddruk ontstaan, maar ook hartkloppingen, hyperventilatie en met slaapproblemen als gevolg.
- **Mentaal:** vergeetachtigheid, concentratieproblemen, kortstondige hoofdpijn of zelfs migraine. Als een sociaal onveilige werkomgeving langdurig tot stress leidt, kan dit resulteren in burn-out, depressiviteit, eenzaamheid en zelfs suïcidaliteit.
- **Sociaal:** onzekerheid, achterdochtigheid, lagere betrokkenheid, agressiviteit, impulsiviteit en slordigheid.

² Edmondson, A.C. (2020). De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. Business Bibliotheek.

Ellemers, N. en D. de Gilder (2022). The Moral Organization. Key Issues, Analyses and Solutions. Springer.

³ Huberts, L.W.J.C. (2005). Integriteit en Integritisme in Bestuur en Samenleving. Wie de schoen past... Inaugurale rede 23 februari 2005. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Voor organisaties zijn schadelijke effecten van sociale onveiligheid vaak minder goed zichtbaar. Bijvoorbeeld als stress langzaam toeneemt en door de tijd heen wordt gelegitimeerd en geaccepteerd als 'de manier hoe wij hier werken'. Met andere woorden: het raakt verankert in de cultuur. Mensen die werkzaam zijn in een onveilig werkklimaat kunnen hierdoor schadelijk gedrag accepteren, omdat zij het gaan zien als 'normaal' of 'legitiem'. De effecten manifesteren zich verschillend voor personen, afhankelijk van de mentale, fysieke en sociale achtergrond en veerkracht. Maar ook naar gelang de beschikbare hulpbronnen binnen en buiten de werkplek.

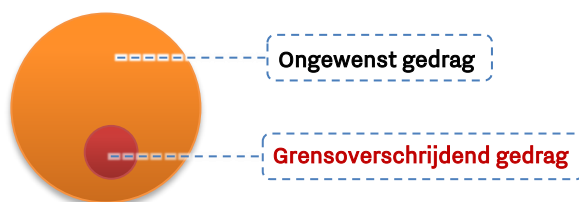
Bovengenoemde lichamelijke, mentale en sociale consequenties van PSA hebben een direct effect op gezondheid, duurzame inzetbaarheid en productiviteit van slachtoffers en omstanders, met als gevolg:

- meer ziekteverzuim en langdurige uitval;
- een hogere uitstroom van werkenden;
- een lagere productiviteit en effectiviteit;
- een lagere kwaliteit van dienstverlening;
- een hogere kans op ongevallen en fouten;
- minder werkplezier en lagere motivatie;
- beperkte innovatie, minder creativiteit en meer risicoaversie.

Werkenden die lijden onder aanhoudende psychosociale arbeidsbelasting, lopen zeven keer zo veel kans om emotioneel uitgeput te raken en twee keer zo veel kans op een slechte gezondheid dan andere werknemers.⁴ De Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) heeft in haar rapport⁵ over sociale veiligheid binnen de universitaire sector berekend dat als een medewerker zich ziek meldt vanwege een onveilig werkklimaat, een universiteit gemiddeld tussen de € 30.000 en 300.000 'verborgen' kosten heeft. Er is dan sprake van verloren arbeidstijd, vervangingskosten, de inzet van interne en externe adviseurs en eventuele exit kosten van een medewerker. Dit toont aan dat sociale onveiligheid leidt tot een verspilling van tijd, geld en talent en dat investeren in een sociaal veilig werkklimaat loont.

Verskil in ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

In de samenleving wordt 'grensoverschrijdend gedrag' steeds vaker als containerbegrip gehanteerd. Hierbij wordt meestal geen onderscheid gemaakt in ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag. Dat lijkt logisch, want elke vorm van ongewenst gedrag kan impact hebben op de persoon die het overkomt. Toch is het verschil in deze begrippen belangrijk, omdat het een andere (re)actie kan vragen van de werkgever en de werknemer.



Al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren.

Gedrag dat iemands waardigheid aantast en door de organisatie als grensoverschrijdend is bestempeld, ongeacht hoe het gedrag wordt ervaren.

⁴ Stichting van de Arbeid (2015). Handreiking Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

⁵ KNAW (2022). 'Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk'. KNAW: Den Haag

Ongewenst gedrag is al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren. Waar mensen samenwerken, komt ongewenst gedrag voor. Ongeveer een kwart van alle werkenden in Nederland heeft zelf te maken (gehad) met ongewenst gedrag van collega's of leidinggevenden⁶. Meestal gaat het om onbewust gedrag dat niet zo is bedoeld. Als iemand gedrag van een ander als ongewenst ervaart en dit bespreekbaar maakt, is dat gedrag niet voor herhaling vatbaar. Het is essentieel dat omstandigheden worden gecreëerd waarin werknemers zich durven en kunnen uitspreken over wat zij als gewenst en ongewenst gedrag ervaren, zodat de ander daar rekening mee kan houden. Ongewenst gedrag bestaat uit een brede variatie van type gedragingen. Concreet kan het bijvoorbeeld gaan om **non-verbaal** gedrag (negeren of je niet uitspreken), **verbaal** gedrag (bepaalde opmerking of stem verheffen) of **fysiek** gedrag (in de weg staan of een schouderklopje). Dit zijn voorbeelden van ervaringen die iemand als ongewenst kan ervaren. Ongewenst gedrag gaat om al het gedrag waar iemand zich onprettig bij kan voelen, waarbij ook de persoonlijke beleving meeweegt in hoeverre gedrag wordt getypeerd als ongewenst gedrag.

Grensoverschrijdend gedrag is al het gedrag dat de waardigheid aantast van een ander. Het gaat om gedrag waarvan je hoort te weten dat dit ontoelaatbaar is, **ongeacht hoe het wordt ervaren**. Een grens is geen ervaring die verschilt per persoon, maar een afspraak die mensen maken. Een grens maakt duidelijk wat men binnen de organisatie wel en niet mag verwachten en wat ontoelaatbaar is, zodat iedereen elkaar er op kan wijzen. Dit vereist een duidelijke gedragscode waarin grensoverschrijdend gedrag expliciet staat benoemd. Het CAOP definieert de volgende gedragingen als grensoverschrijdend gedrag op de werkplek:

- Gedrag dat discriminerend van aard is
- Gedrag dat bestaat uit pesten of dreigen
- Gedrag dat een seksuele component heeft
- Gedrag dat intimiderend, agressief of gewelddadig is
- Gedrag waarbij misbruik wordt gemaakt van een machtsverhouding of afhankelijkheidsrelatie
- Gedrag dat niet wijzigt of stopt nadat iemand het als ongewenst heeft bestempeld

Grensoverschrijdend gedrag is niet alleen onprofessioneel en ongewenst, maar tast de menselijke waardigheid van een ander aan. Daarmee is het een inbreuk op de universele rechten van de mens⁷ (vastgesteld op 10 december 1948), waaronder: vrijwaring van discriminatie, het recht op gelijkwaardigheid, vrijheid en persoonlijke veiligheid. Dit algemeen geaccepteerde verdrag is in de wetgeving van bijna alle landen ter wereld verankerd. Daarom wordt bij grensoverschrijdend gedrag vaak ook een Nederlandse wet overtreden. Het is ook belangrijk dat een melding over grensoverschrijdend gedrag wordt gedaan bij het interne meldpunt of bij een vertrouwenspersoon om te leren van de kwesties die zich voordoen in een organisatie.

Van ongewenst naar gewenst gedrag: een professionele werkhouding

Gedrag binnen organisaties varieert van prettig en professioneel gedrag tot ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. In een professionele werkomgeving behandelt iedereen elkaar gelijkwaardig en met respect ongeacht de positie binnen de hiërarchie, staan werknemers en werkgever open voor feedback en nemen zij verantwoordelijkheid voor hun eigen gedrag. Als een medewerker, leidinggevende of bestuurder eventueel een probleem, fout, misverstand of meningsverschil aankaart, wordt dit op professionele wijze besproken door elkaar open en eerlijk te woord te staan, constructief naar een oplossing te zoeken en door het gedrag en persoon te scheiden:

- Niet: Jij **bent** onprofessioneel/ongewenst/onhandig
- Wel: Ik ervaar jouw **gedrag** als onprofessioneel/ongewenst/onhandig

⁶ Groeneveld, S., Tiggelaar, M. (2020). Werken aan sociale veiligheid. WERKcongres 2020

⁷ <https://mensenrechten.nl/nl/universele-verklaring-van-de-rechten-van-de-mens>

Als werknemers en werkgever gedrag als ongewenst ervaren, spreken zij elkaar hierop aan en toetsen ze regelmatig bij elkaar hoe het gedrag overkomt op de ander, erop vertrouwend dat het gedrag wordt aangepast en zij niet bang hoeven te zijn voor repercussies. Een professionele werkhouding betekent:

- Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn gedrag
- Ik sta open voor feedback op mijn eigen gedrag
- Ik heb respect (je ervaart iemand als een waardevol mens) voor mijn collega's en houd rekening met hen
- Ik behandel mijn collega's gelijkwaardig en zonder vooroordelen

Dit zijn algemene uitgangspunten waar elke werknemer zijn eigen gedrag aan kan toetsen (**principles-based approach**). Een sociaal veilige werkomgeving vraagt daarnaast om duidelijke organisatieafspraken over wat gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is (**rules-based approach**). Vaak wordt dit vastgelegd in gedragscodes of in de visie van een organisatie. Door als organisatie vast te stellen wat gewenst en ongewenst gedrag is en wanneer sprake is van grensoverschrijdend gedrag, kan daar naar gehandeld worden en kan er naar verwezen worden. Door hier helder over te zijn en er als werkgever zichtbaar naar te handelen, weten werknemers waar zij aan toe zijn en is het ook helder wanneer én waarom een organisatie over gaat tot registreren of sanctioneren. Dit vraagt om het duidelijk communiceren van de organisatienormen en er op de werkvloer zichtbaar naar te handelen.

De beleving van gedrag

Vaak is bij ongewenst gedrag sprake van een verschil in inzicht in hoe iets wordt bedoeld door de een en hoe iets wordt ervaren door de ander. Hoe mensen hun eigen gedrag beschouwen, is niet altijd consistent met hoe een ander dat beleeft. Vanuit de psychologie en sociologie is het een bekend gegeven dat mensen een positiever beeld van zichzelf hebben dan van anderen en het eigen gedrag positiever inschatten dan hoe het door een ander wordt ervaren. Dit gegeven maakt ons allen in bepaalde mate blind ten aanzien van onze eigen tekortkomingen. Ook problematiseren we onze eigen bedoelingen meestal niet, we bedoelen het zelf natuurlijk altijd goed, terwijl we denken dat anderen het wellicht niet goed bedoelen. Omdat we ons eigen gedrag overschatten, positiever beoordelen en anders beleven, is het goed om hier steeds bewust aandacht voor te hebben.

Het is daarom belangrijk dat mensen het laten weten als zij gedrag als ongewenst ervaren, zodat de ander daar rekening mee houdt. Uiteraard is het van belang dat je dit op een veilige manier bespreekbaar kunt maken. Als uitgesproken is dat bepaald gedrag als ongewenst wordt ervaren, is het uitgangspunt dat het gedrag niet herhaald zou moeten worden. Houdt een ander consequent geen rekening met jouw ervaring en blijft het ongewenste gedrag zich herhalen, dan is sprake van grensoverschrijdend gedrag.

De invloed van hiërarchie op gedrag

Het is voor mensen moeilijker om een persoon die hoger in de hiërarchie staat, een informele machtspositie heeft of waar je afhankelijk van bent voor doorgroei in je loopbaan, feedback te geven op diens gedrag en handelen. Bij bepaalde sectoren, zoals de zorg, het onderwijs, de wetenschap, de cultuur- en media en de rechtspraak, is sprake van grote afhankelijkheden en machtsverschillen die een risico kunnen vormen voor de sociale veiligheid. Hoe groter de afhankelijkheid, hoe groter de kans op machtsmisbruik en hoe lastiger het is om sociale onveiligheid te melden. Dit geldt voor machtsverhoudingen tussen leidinggevende en medewerkers, maar ook voor andere hiërarchieën die op het werk ontstaan, zoals bijvoorbeeld de machtsverhouding tussen mensen die informatie of een netwerk hebben en zij die dat niet hebben, of zij die Nederlands spreken en mensen die de taal niet of minder machtig zijn. Maar ook tussen medewerkers met of zonder een vast contract.

Een bekende uitspraak van leiders is ‘mijn deur staat altijd open’, maar dit heeft weinig zeggingskracht in de praktijk. Door factoren als macht en afhankelijkheid, is het minder vanzelfsprekend dat kritisch wordt gereflecteerd op het gedrag van een (informeel) leider. Van belang is dat een leider regelmatig bij anderen toetst hoe het gedrag wordt ervaren en tegenspraak organiseert. En dat een leider zich zichtbaar verdiept in de belangen en gevoelens van anderen. Met dergelijke inzichten heeft een leider beter beeld bij het effect van eigen gedrag en handelen. Het geeft inzicht in de blinde vlekken die ieder individu heeft als het gaat om (de effecten van) gedrag. Bij het tweede en derde deel van het drieluik gaan we uitgebreider in op het belang van (ethisch) leiderschap in het creëren van een sociaal veilig werkklimaat.

Groepsdruk en conformiteit

Het bevorderen van sociale veiligheid in organisaties vraagt niet alleen inzicht in hoe ons gedrag tot stand komt, maar ook hoe dat gevormd wordt door onze omgeving. In een organisatie vormen mensen groepen. Dat kunnen formele groepen zijn, zoals teams waarin wordt samengewerkt, of informele groepen. Een groep bestaat al bij twee of meer mensen die samenwerken aan het bereiken van (organisatorische) doelen⁸. Het behoren tot een groep geeft ons een lens waardoor we de wereld en onze plaats daarin kunnen begrijpen⁹. En groepen helpen bij het vaststellen van sociale normen en de expliciete of impliciete regels die legitimeren wat acceptabel gedrag is. De sociale normen kunnen gaan over hoe we ons werk doen, hoe we ons kleden, hoe we in gesprek gaan met anderen en waar we ons wel of niet over uitspreken. Kortom, we gebruiken het gedrag van anderen om in te schatten wat het bereik van geaccepteerde gedragingen is en wat gewenst gedrag is in die sociale omgeving. Daarom kijken nieuwe medewerkers en leidinggevenden in een organisatie het gedrag af van bestaande collega's. Het willen conformeren, ofwel je gedrag aanpassen naar de normen van de groep, is een wezenlijk onderdeel van hoe de mens in elkaar zit. We zijn bang voor sociale afkeuring en hebben angst om eruiten te vallen. Dit betekent dat per ‘groep’, team of afdeling sociale normen kunnen verschillen. Ook zonder aansturing ontwikkelt elke groep zijn eigen (impliciete) visie op (on)gewenst gedrag. Het ontwikkelen van een helder en expliciet organisatiekompas is daarom erg belangrijk, om zichtbaar te maken waar groepen in organisaties zich toe kunnen verhouden. Het geeft daarnaast ook aan dat het belangrijk is om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan over informele groepsnormen en wat als gewenst en ongewenst wordt ervaren. Conformiteit kan namelijk onbewust ons gedrag beïnvloeden. Conformeren aan sociale normen van een groep is een van de redenen waarom groepsleden niet optreden als zij getuige zijn van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Als de anderen in de groep ook niet ingrijpen, kan dat worden opgevat als acceptatie van gedrag. Het is belangrijk dat binnen organisaties aandacht is voor hoe je kunt optreden in het geval er sprake is van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag.

(Her)ken de risico's op onveiligheid

Sociale veiligheid wordt in grote mate gecreëerd door het gedrag van mensen op de werkvloer en dit gedrag kan niet los worden gezien van de context en organisatiekenmerken waarin het plaatsvindt. Deze factoren hebben (grote) invloed op de beleving van sociale veiligheid en kunnen risico's meebrengen op onveiligheid en ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Zo laat de praktijk zien dat de soms grote afhankelijkheid die een arts in opleiding ervaart tot een specialist, een PhD-student tot een promotor, of een regisseur tot een bekende presentator invloed heeft op hoe vrij zij zich voelen om zichzelf te kunnen zijn en zich te uiten. Vooral als onder invloed van risicoverhogende factoren sprake is van onveiligheid en ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Andere organisatiekenmerken zijn bijvoorbeeld een competitief werkklimaat, rolonduidelijkheid, het gebruik van flexibele arbeidscontracten, een hoge werkdruk, (informele) machtsverschillen, een sterke hiërarchie of de ervaren onaantastbaarheid van bepaalde personen binnen organisaties.

⁸ Forsyth, D. R. (2018). Group dynamics. Cengage Learning.

⁹ Hogg, A.M. en G.M. Vaughan (2022). Social Psychology. Sixth Edition. Pearson Education Limited.

In Nederland is steeds meer aandacht voor de organisatie- of sectorkenmerken die de sociale veiligheid beïnvloeden. Zo heeft de Raad voor Cultuur¹⁰ onderzoek gedaan naar de sociale veiligheid in de cultuur- en mediasector en de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)¹¹ naar sociale veiligheid in de universitaire sector. De onderzoeksrapporten geven een goede inkijk in de voedingsbodem die in deze sectoren ongewenst en grensoverschrijdend gedrag en daarmee een onveilig werkklimaat bevorderen. Zo laat het rapport van de Raad voor Cultuur zien dat verschillende risicofactoren de sector extra kwetsbaar maken voor grensoverschrijdend gedrag. Een voorbeeld is de vele 'los-vaste arbeidsverbanden' die baanonzekerheid veroorzaken en daardoor tot situaties kunnen leiden waarbij grenzen makkelijker worden opgerekt door de een en overschreden door de ander. Of de artistieke leiders die als 'poortwachter' fungeren in de cultuurbranche, waarmee zij een monopolie positie hebben en de toegang kunnen verlenen of ontzeggen binnen het werkveld.

Op sectoraal niveau is het aan te bevelen dat elke sector of organisatie de eigen kenmerken en contextuele factoren in kaart brengt die bijdragen aan een veilig dan wel onveilig werkklimaat. Bepaalde risico's moeten in de structuur van de organisatie fundamenteel wijzigen om de veiligheid te bevorderen op de werkvloer.

Tot slot

Om te werken aan sociale veiligheid, is het belangrijk om inzicht te hebben in wat sociale veiligheid is en hoe het gedrag van mensen en organisatiekenmerken de beleving van sociale veiligheid beïnvloeden. Drie aanbevelingen die de auteurs op basis van dit artikel meegeven:

1. **Definieer sociale veiligheid:** maak duidelijk wat gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is, hoe werknemers elkaar kunnen aanspreken en hoe de organisatie omgaat met meldingen en klachten.
2. **Ontwikkel een expliciet organisatiekompas:** zorg er voor dat de waarden, normen en spelregels duidelijk en vindbaar zijn voor alle mensen in de organisatie en actualiseer deze regelmatig. Vraag feedback op het sociale veiligheidsbeleid, zodat het leeft en wordt gedeeld in de organisatie.
3. **Ken de risico's voor sociale onveiligheid:** schep een duidelijk beeld bij de organisatiekenmerken en risico's die de sociale veiligheid positief dan wel negatief beïnvloeden. En ontwikkel met dit inzicht maatwerkbeleid op sociale veiligheid, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande infrastructuren en kennis op integriteit en inclusie.

In deel 2 van de drieluik gaan de auteurs in op de organisatiestructuur die van belang is bij het creëren van een sociaal veilig werkklimaat. Naast de preventieve en reactieve inzet, komt aan bod hoe organisaties beter kunnen detecteren hoe het gesteld is met de sociale veiligheid in de organisatie.

Over het CAOP

Het CAOP zet zich in voor het stimuleren van sociale veiligheid en integer gedrag op de werkvloer door onveilige werkomgevingen veiliger te maken. Het bevorderen van sociale veiligheid is niet eendimensionaal en het CAOP biedt daarom diensten en producten aan voor het voorkomen, signaleren en reageren op incidenten rond sociale veiligheid en integriteit.

Over de auteurs

Marjolein van Dijk, MSc. is programmaleider Sociale Veiligheid en Integriteit bij het CAOP, socioloog en een expert in de praktische inbedding van sociale veiligheid en integriteit binnen organisaties. Sean Stevenson, MSc. is onderzoeker sociale veiligheid en voert kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit naar de structuur,

¹⁰ Raad voor Cultuur (2022). 'Over de grens. Op weg naar een gedeelde cultuur'. Raad voor Cultuur: Den Haag

¹¹ KNAW (2022). 'Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk'. KNAW: Den Haag

cultuur en beleving van sociale veiligheid bij sectoren of organisaties. Marjolein en Sean hebben op basis van hun expertise de [Meting & Analyse Sociale Veiligheid](#) ontwikkeld; een instrument om in de volle breedte de beleving van werknemers te meten ten aanzien van sociale veiligheid. Samen met hun collega's dragen zij bij aan betekenisvol werk door het verkennen, verbinden en veranderen van uitdagingen rond sociale veiligheid.



CAOP
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag

Mail voor meer info:
socialeveiligheid@caop.nl