



Acht adviezen aan bestuurders

Naar een sociaal veilige organisatie

Auteurs

Marjolein van Dijk en Mark Noort

© CAOP

Naar een sociaal veilige organisatie: acht adviezen aan bestuurders

Sociale veiligheid stond in 2022 hoog op de agenda van bestuurders en moet ook in de komende jaren prioriteit krijgen en blijvend op de agenda staan. Sociale veiligheid is bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening van iedere organisatie. Kwesties rond grensoverschrijdend gedrag in Nederlandse sectoren als cultuur en media (bijvoorbeeld The Voice of Holland, DWDD en toneelgroepen), sport (bijvoorbeeld Ajax en de turnwereld) en politiek (bijvoorbeeld de Tweede Kamer) lieten zien dat sociale onveiligheid en het gebrek aan handelen van onder andere bestuurders veel schade kan veroorzaken. Dit raakt het welzijn en functioneren van medewerker tot bestuurder en hun organisaties. CAOP'ers Mark Noort (adviseur sociale veiligheid en integriteit) en Marjolein van Dijk (programmameider sociale veiligheid) hebben acht adviezen voor bestuurders om concrete preventieve en reactieve stappen voor sociale veiligheid te zetten.

Voor bestuurders is het bevorderen van een sociaal veilige werkklimaat niet alleen een verantwoordelijkheid, maar ook een uitdaging. De rol van bestuurders is cruciaal, maar blijft voor velen nog lastig om vorm te geven. Zo is er, terwijl de beerput waarschijnlijk nog verder open gaat, volgens sommige bestuurders al sprake van een inflatie van het begrip 'sociale veiligheid' (Marcel Levi, Parool, 11 november 2022). Uitspreken dat je je onveilig voelt zou hierbij misbruikt worden door medewerkers. Dit gedrag noemen we 'safetyisme' (of veiligheidisme) en is vergelijkbaar met het begrip 'integritisme' van Leo Huberts.¹ Safetyisme zal meer voor gaan komen, maar het is te simpel om de huidige aandacht voor sociale veiligheid daarmee af te doen. Het tegenovergestelde lijkt eerder het geval. In het impactoverzicht van Mariette Hamer (regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld)²: (seksueel) grensoverschrijdend gedrag lijkt een structureel probleem dat mogelijk wordt gemaakt door de Nederlandse (werk)cultuur.

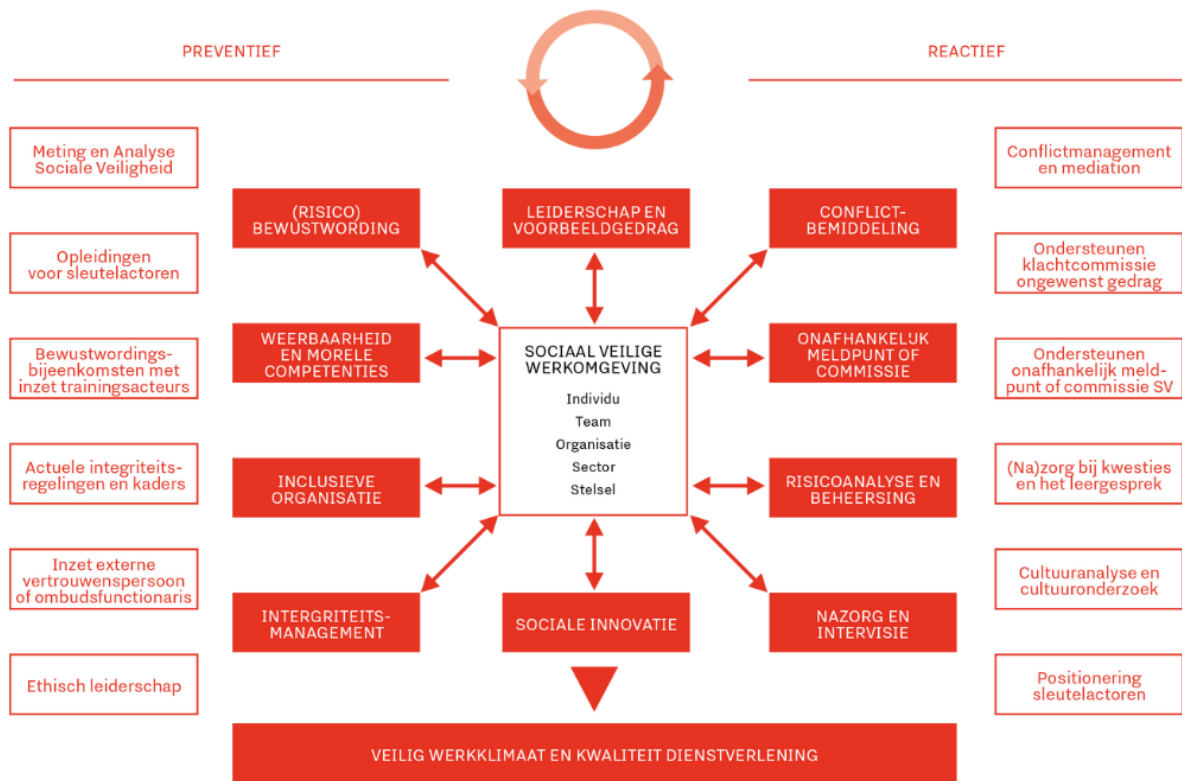
Bestuurders die dat willen, kunnen gelukkig aansturen op een sociaal veilige organisatie. Aan de hand van kennis en ervaring uit onderzoek en onze praktijk, geven wij daarom acht adviezen aan bestuurders die willen werken aan sociale veiligheid.

1. Zorg voor duidelijke richtlijnen en normen: het organisatiekompas

Maak duidelijk wat jij als bestuurder en de organisatie belangrijk vindt en welke principes centraal staan voor sociale veiligheid in de context van de organisatie. We noemen dit het 'organisatiekompas'. Maak hierin een helder onderscheid tussen wat (on)gewenst en grensoverschrijdend gedrag is en spreek hierover met elkaar en jouw werknemers. Stuur vooral op principes en niet uitsluitend op regels: zelfs gedragsspecialisten kunnen niet elke vorm van gedrag van te voren bedenken. Zorg ervoor dat het organisatiekompas aansluit bij het verhaal en de identiteit van de organisatie. Faciliteer en ondersteun ook de leidinggevenden die je aanstuurt. Bijvoorbeeld met handelingskaders voor hoe zij zowel preventief als reactief kunnen omgaan met het bevorderen van sociale veiligheid op de werkvloer.

¹ Haidt, J., & Lukianoff, G. (2018). The coddling of the American mind: How good intentions and bad ideas are setting up a generation for failure. Penguin UK. Huberts, L. W. J. (2005). Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past.... FSW, VU Amsterdam.

² https://www.rcgog.nl/binaries/rcgog/documenten/publicaties/2022/12/06/impactoverzicht-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld/EMBARGO_RCGOG_Impactoverzicht_def.pdf



copyright CAOP

Preventief en reactief omgaan met sociale veiligheid

[Zie ook de themapagina Sociale veiligheid](#)

2. Maak leervaardigheid een hoofdoel

Angst voor het maken van fouten is funest voor sociale veiligheid en de leervaardigheid van organisaties. Sterker nog: waar mensen bang zijn voor fouten, ondermijnt dit je bedrijfsresultaten.³ Verhoog daarom de leervaardigheid van jezelf en de organisatie door expliciet duidelijk te maken dat fouten maken menselijk is en binnen afgesproken grenzen mag. Vermijd vooral dat je termen gebruikt als 'perfect', 'compleet' of 'vlekkeloos', want dan denken mensen dat perfectionisme professioneel en wenselijk is. Fouten erkennen is lastig en het helpt daarom als je je waardering uitspreekt voor kwetsbaarheid en het uitten van gevoelens. Laat ook je waardering zien voor nieuwsgierigheid en ge-experimenteer, want dat stimuleert de leervaardigheid. Wees zelf ook kwetsbaar door fouten als eerste toe te geven en geef aan wat je van je fouten leert. Schrik er niet van als iemand situaties benoemt als 'onveilig' of 'grensoverschrijdend'. Werknemers zoeken vooral naar woorden om kwesties beter te begrijpen. Zie kwesties dus als een mooie aanleiding om in gesprek te gaan met je werknemer of collega en om vanuit een nieuwsgierige houding te leren waarom iemand zich onveilig voelt en wat je ervan kunt leren. En vergeet niet om in gesprek te gaan over waarom

³ Edmondson, A. C. (2019). De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. Business Contact. Zie ook: Molloy E, Bearman M. Embracing the tension between vulnerability and credibility: 'intellectual candour' in health professions education. Med Educ. 2019;53(1):32-41.

situaties wél succesvol uitpakten. Daar, in dat gesprek met collega's en werknemers, vind je de ruimte voor groei.

3. Treed daadkrachtig én rechtvaardig op bij incidenten

Waar jij als bestuurder (niet) tegen optreedt, toont aan werknemers wat de organisatie écht belangrijk vindt. Adequaat optreden bij incidenten rond sociale veiligheid en integriteit is dan ook niet vanzelfsprekend: jouw reactie vraagt dat je zichtbaar optreedt tegen incidenten terwijl je werknemers niet bang wil maken voor het bespreken van fouten.⁴ Zorg voor een rechtvaardige balans door de basis op orde te hebben: denk aan heldere procedures, toegankelijk geschreven regelingen, een centraal meldpunt, het afwegen van de noodzaak voor maatregelen en een zorgvuldige en eerlijke omgang met kwesties in plaats van paniekoetbal. Biedt zowel (vermeende) slachtoffers als (vermeende) daders jouw bescherming en biedt (na)zorg aan betrokkenen. Wees transparant en communiceer over processtappen bij de directbetrokkenen. Door zichtbaar en rechtvaardig op te treden, herstel je schade en vergroot je het vertrouwen van werknemers in een veilige werkomgeving.

4. Wees je bewust van de invloed van psychologische processen

Onderzoek van Galinsky en collega's laat zien dat jouw positie in de organisatie een grote invloed heeft op sociale veiligheid.⁵ Zodra jij bestuurder wordt, kijken mensen anders naar jou en gedraag jij je zelf ook anders. Zo is het bijvoorbeeld lastiger voor leiders om aandacht te geven aan het perspectief en de emoties van anderen, wat negatief kan uitpakken voor sociale veiligheid. Dit is geen onwil, maar het simpele gevolg van hiërarchie en macht op jou en anderen als mens. Bewustzijn hierover is belangrijk: zo herken je sneller momenten waarop werknemers minder gemakkelijk naar je toe zullen stappen. Ontvang jij bijvoorbeeld weinig signalen over sociale onveiligheid? Begin dan eens om in gesprekken meer ruimte te geven aan de perspectieven van anderen en de bijbehorende emoties.

5. Verminder onzekerheid

Duidelijkheid is als zuurstof voor sociale veiligheid. Als werknemers niet weten wat er van hen verwacht wordt, of wat zij zelf van de toekomst kunnen verwachten, verstikt onzekerheid de sociale veiligheid. Dit kan leiden tot schadelijk gedrag, waarbij medewerkers zoeken naar nieuwe duidelijkheid in sociale verhoudingen door pesten, roddelen en afbakening van de eigen rol in organisatie.⁶ Als bestuurder kun jij deze zekerheid bieden door werknemers helderheid en baanzekerheid te bieden. Ga eerst in gesprek en zorg daarna dat iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt: zoals in codes, procedures, rolverdeling, in de balans tussen werk-privé en de bijdrage aan de gemeenschappelijke missie, etc. En voorkom dat het een papieren werkelijkheid wordt, door de vertaling te maken naar de praktijk van de werknemers. Zorg voor een mate van routine en ontwikkel passende rituelen. In jouw rol kun je regelmatig navragen of mensen begrijpen wat er gevraagd wordt en bijsturen waar nodig. In tijden van reorganisatie is dit extra belangrijk. Stel helderheid bijvoorbeeld niet uit tot na de transitiefase en denk niet alleen aan strategie. Jij kan werknemers meer zekerheid bieden door vaak te communiceren en helder te maken waar de transitie naartoe leidt voor de werknemer zelf. Biedt tot slot ook baan- en financiële zekerheid, want ook deze dragen bij aan gevoelens van (on)zekerheid. Begin hier eens mee door je af te vragen welke afdeling in de organisatie meer zekerheid kan gebruiken.

⁴ Dekker, S. (2016). Just culture: Balancing safety and accountability. crc Press.

⁵ Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological science*, 17(12), 1068-1074.

⁶ Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.

6. Verhoog je alertheid

Het is lastig om alert te zijn op wat er speelt in de organisatie, al helemaal voor leidinggevendenden, zoals we eerder al benoemden. Verwacht daarom niet dat signalen je wel bereiken en zorg voor een actieve verbinding met en tussen sleutelactoren in je organisatie die kennis hebben van de informele cultuur op de werkvloer (vertrouwenspersoon, preventiemedewerker, OR, HR-adviseur, [ombudsfunctionaris](#)).

Vaak vergeten we hierbij de informele machthebbers in een organisatie. Elke organisatie kent de personen op een voetstuk die beschikken over bepaalde expertise, kennis, of een netwerk. Je wilt deze personen niet kwijt en onbewust geef je ze een informele machtspositie. Ga daarom eens na wie de 'onaantastbare' personen zijn in jouw organisatie tegen wie mogelijk onvoldoende is opgetreden. Wees je daarnaast bewust van de impact van actualiteiten op de werkbeleving van werknemers en opvatting over (on)gewenst gedrag. Houd veranderende wet- en regelgeving bij, zoals Arbowetgeving, Wet bescherming klokkenluiders, behoorlijk bestuur en [meet regelmatig de sociale veiligheid](#) binnen de organisatie en stel waar nodig verbeteringen in.

7. Zorg voor je eigen hofnar en wees een inclusief leider

Werknemers voelen zich niet automatisch geroepen om bij incidenten naar je toe te stappen, enkel omdat jij zegt dat 'je deur wagenwijd open staat'. Zorg dus voor je eigen 'hofnar': vraag expliciet om (kritische) tegenspraak van vertrouwde personen om je een spiegel voor te houden. We hebben immers allemaal onze blinde vlekken en medewerkers kunnen geneigd zijn om jou te beschermen tegen kritische tegengeluiden.⁷ Zorg er ook voor dat tegenspraak emotioneel laagdrempelig is door te bedanken voor de gedeelde informatie. Bevorder 'productief conflict' waarbij het op de inhoud mag schuren, maar niet op de persoon. Wees een inclusieve leider die verschillende perspectieven zoekt (generaties, gender, seksualiteit, etniciteit, etc.) en anderen behandelt zoals zij behandeld willen worden. Luister actief, stel vragen, maar spreek als laatst.

8. Wees zelf een rolmodel

Als je met strategie bezig bent, is het makkelijk om de organisatie te verbeteren zonder naar jezelf te kijken. Val niet in deze valkuil en start met het bevorderen van sociale veiligheid bij je eigen bestuur. Het laten zien van eigen commitment aan sociale veiligheid is essentieel: als jullie dit doen, volgen de werknemers omdat zij sociaal veilig gedrag als legitiem gaan zien.⁸ Reflecteer met elkaar op je eigen gedrag en op kwesties die zich voordoen in je eigen bestuur. Vraag ook om reflecties van anderen op het bestuur en toon je hierin kwetsbaar. Maak sociale veiligheid onderdeel van je strategische doelen en visie en maak het een vast onderdeel van de agenda. En wees geduldig, ook als het werken aan sociale veiligheid niet meteen lukt.

Tot slot

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. Zo organiseert het CAOP [verschillende opleidingen](#).

Marjolein van Dijk heeft ook samen met CAOP-onderzoeker Sean Stevenson de visie van het CAOP op sociale veiligheid en de rol van gedrag gepresenteerd. [Download het eerste deel van een drieluik waarin deze visie is opgenomen](#).

⁷ Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink. Boston: Houghton Mifflin.

⁸ Reader, T. W., Noort, M. C., Shorrock, S., & Kirwan, B. (2015). Safety sans Frontières: an international safety culture model. Risk analysis, 35(5), 770-789.

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. Dr. Mark Noort is adviseur sociale veiligheid en integriteit, sociaalpsycholoog en gepromoveerd op sociale veiligheid aan de London School of Economics. 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