WAT MAAKT DWARSLIGGEN MOGELIJK?

Van signalen naar onderliggende mechanismen en oorzaken

Jaarcongres Sociale Veiligheid & Integriteit 2026

Marjolein van Dijk
Mark Noort

Vind ons op LinkedIn

Even voorstellen

Marjolein van Dijk

Manager Integrity Office & Programmaleider
Sociale veiligheid en integriteit, TU Delft

Leidde diverse programma's en adviestrajecten.

Mark Noort

Docent Sociale & Organisatie-
psychologie, Universiteit Utrecht
Adviseur Sociale veiligheid en Integriteit

Promoveerde op sociale veiligheid.

Probleem: is dit sociaal onveilig?

Een casus

Een team bespreekt een ingrijpende verandering in de werkwijze.
De deadline is krap en de leidinggevende wil aan het einde van het overleg een besluit nemen.

Een relatief nieuwe medewerker zegt:
“Ik vraag me af of dit in de praktijk wel gaat werken voor cliënten die meer ondersteuning nodig hebben.”

Een ervaren collega reageert:
“Daar hebben we het vorige week toch ook al over gehad? We kunnen niet alles blijven herhalen.”
Een paar mensen lachen wat ongemakkelijk.

De leidinggevende zegt: “We moeten nu wel verder.”
De medewerker zegt niets meer. Na afloop zeggen twee collega’s bij de koffie: “Ze had eigenlijk wel een punt.”

Wat valt op?

- *Is dit een sociaal veilig team?*
- *Wat betekent sociale veiligheid?*

Extra informatie:

- *MTO-score:* *gemiddeld positief*
- *Formele meldingen:* *geen*
- *Vertrouwenspersoon:* *één informeel signaal*

Probleem: is dit sociaal onveilig?

Sociale veiligheid

Een sociale omgeving waarin mensen zich vrij voelen en beschermd en gewaardeerd weten.

Zo'n omgeving draagt eraan bij dat men zich durft te uiten over zorgen, fouten en zaken die niet goed gaan.

Sociale veilige werkomgeving

Een omgeving waarin mensen:

- *respectvol met elkaar omgaan*
- *vakmanschap kunnen inbrengen*
- *fouten mogen maken*
- *het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven*
- *van elkaar kunnen leren*
- *op elkaar kunnen vertrouwen*
- *onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken.*

Maar... wat weten we nog niet?

Wat speelt er?

• Patronen in gedrag	Eenmalig, of patroon?
• Tijdsdruk	Hoeveel druk voelt men?
• Senioriteit	Is de ervaring in de hierarchie hetzelfde?
• Opvolging	Wat gebeurt er feitelijk met tegenspraak?
• Groepsdynamiek	Wat is de rol hier van normen, macht, etc.?

Een signaal is nog geen diagnose.
Een slecht passende interventie veroorzaakt soms meer schade.

De kloof

Work-as-done vs. imagined

- *Verandering vraagt actief onderzoek van de huidige situatie.*
- *Interventie vraagt dat je het eerst begrijpt.*

P
A
T
H

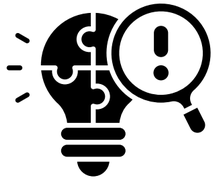
PATH: van probleem naar interventie

Probleem

De feiten

Welk patroon willen we begrijpen?

Analyse



Verklaren

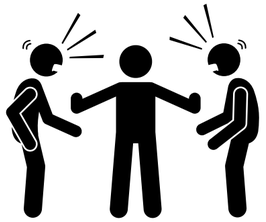
Welke mechanismen kunnen spelen?

Test

Toetsen

Welke informatie maakt het onderscheid?

Help



Interventie

Welke maatregelen passen bij wat we weten?

De interventie is het *eindpunt*.

Buunk, A.P., Dijkstra, P., & Van Vugt, M. (2021). Applying social psychology: From problems to solutions, 3rd ed. Sage Publications

P
A
T
H

Analyse: plaats gedrag in context

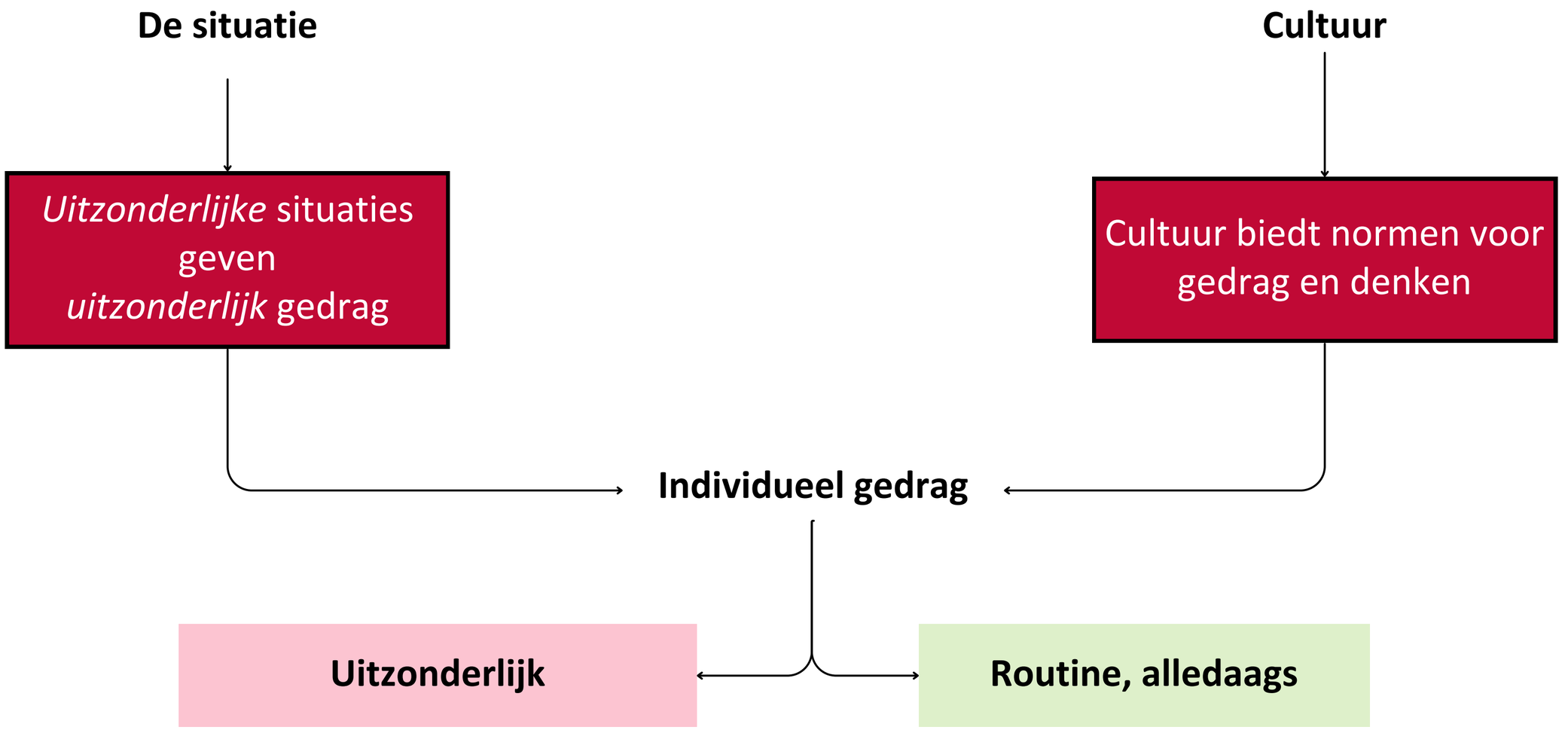
Table 3
The Safety Voice framework.

Hazard		+	−	n	Individual		+	−	n	Group		+	−	n	Institution		+	−	n	External context		+	−	n
1. Antecedents																								
Risk	High impact of harm	7		7	Demographics*	Older age	5	1	6	Norms	Unfavourable norms		5	5	Structures*	Larger size	1		1	National culture	Confucian		1	1
	High likelihood of harm	2		2		Female gender	4		4	Access	Legitimated in concerns	4		4		Segregated organisation		2	2	Outside interest	Media coverage	1		1
Speed	High speed		2	2		Higher SES	1		1		Ostracism	1	2	3		Group membership	n/a		7	Regulation	National guidelines	1		1
Awareness	Hazard noticed	2		2		Longer tenure and experience	3		3		Territorial colleagues		1	1		Hierarchy		8	8					
Information	Unambiguous situation	1		1	Perceived cost of voice*	Fear for consequences	2	11	13	Situational presence	Bystanders		2	2		Enabling structures/ resources	6		6					
	Involves personal information		1	1		Need to protect reputation		7	7		Self	1		1		Lack of open communication channels		3	3					
Controllability	Within control		1	1		Trusting others	4		4	(Leadership) Openness*	Receptive others	12		12	Culture*	Unfavourable culture		9	9					
Trade-offs	No conflicting motives		1	1		Favourable previous experiences	5		5		Invited or encouraged	9		9		Support	5		5					
					Personality*	Openness to experience	1		1	Relationship concerns	Good relationship with receiver*	7		7	Information	Legal advice against voice		1	1					
						Conscientiousness	1		1		Fragile relationships*		8	8		Availability of information	3		3					
						Extraversion	1		1		Safety voice affects others		2	2	Work configuration	High workload	1	14	15					
						Agreeableness	1		1	Hierarchy and leaders' actions*	Leadership style: consistent and transformational	3		3		Classroom-reality mismatch		1	1					
					Motivation*	To protect others	3		3							Busy work environment	1	2	3					
						Willingness to voice	3		3		Group hierarchy		7	7										
						Felt Responsibility	7		7		Difficulties due to authority		3	3										
					Position and status (power)*	Seniority	6		6	Shared safety knowledge	Other's are responsible/ know		3	3										
					Safety knowledge	Subject expertise	9	1	10		Others are fallible	4		4										
						Intuition to speak up	1		1		Shared understanding*	2		2										
					Perceived efficacy*	Ability to speak up	6		6	Opportunities	Learning opportunities	1		1										
						Self-confidence	5		5	Receiver type*	Community members	1		1										
					Perceived opportunity*	Sense of futility		5	5															
					Identification	With the organisation	1		1															

(continued on next page)

Noort, M. C., Reader, T. W., & Gillespie, A. (2019). Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature. Safety Science, 117, 375-387.

Analyse: plaats gedrag in context



Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). Organisational controls and safety: The varieties of rule-related behaviour. *Journal of occupational and organisational psychology, 71(4)*, 289-304.

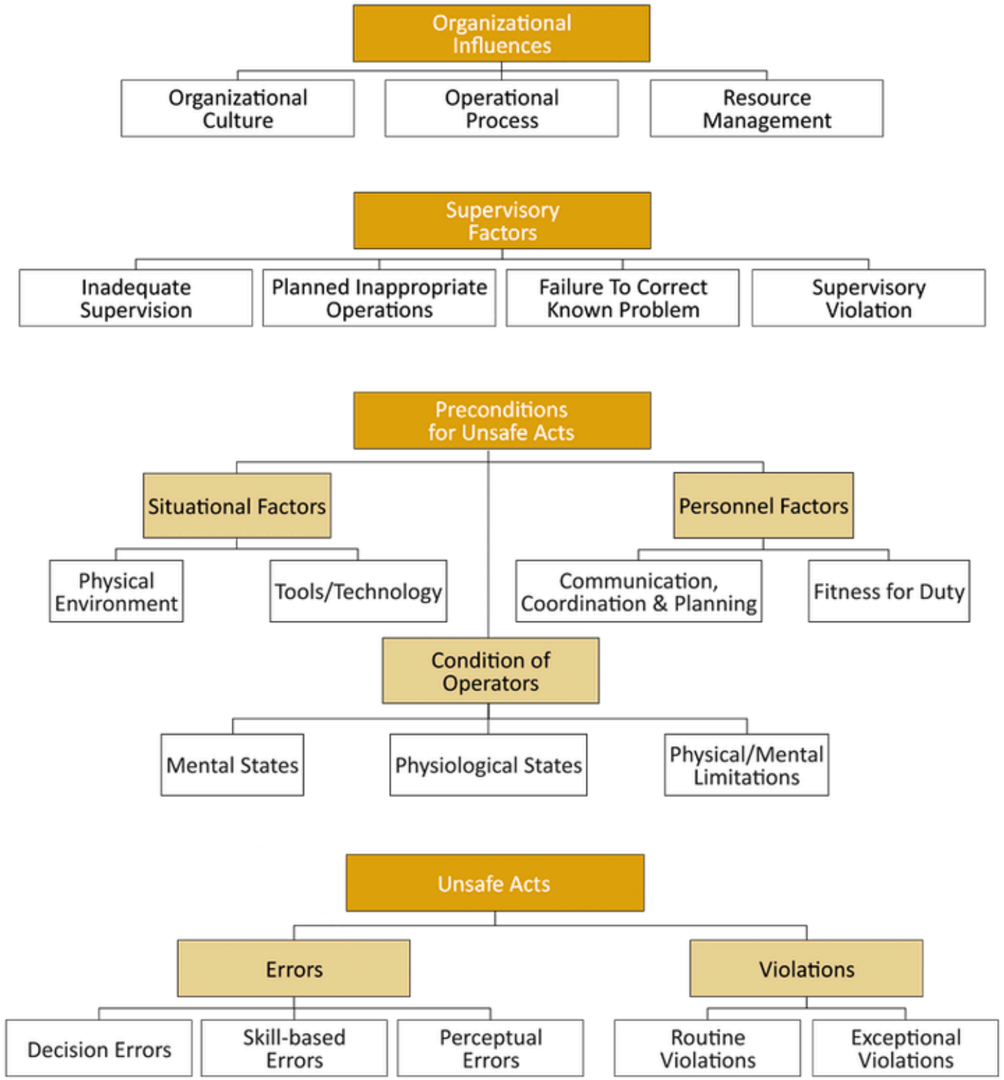
Analyse: plaats gedrag in context

Gedrag ontstaat in een context

.... en is zelden de grondoorzaak.

Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. Applied Psychology, 53(4), 583-598. Wiegmann, D. A., & Shappell, S. A. (2017). A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system.

HFACS



Formuleer mogelijke grondoorzaken

Even terug naar de casus.

Bespreek in twee-/drietallen:

1. Wat zien we feitelijk?
2. Welke *twee mechanismen* kunnen dit verklaren?
3. Welke verklaring nemen we misschien te snel aan?

Kies nog géén interventie.

Dwarsliggen ontstaat in context

Gedrag ontstaat in de context

1. Persoon
Net begonnen; inhoudelijk wel expertise

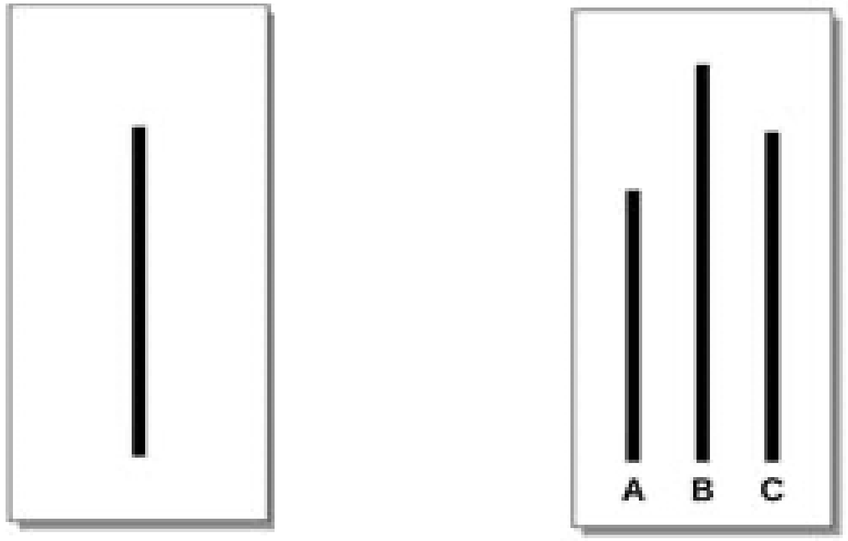
2. Groep
Normen; druk om mee te doen; status.

3. Organisatie
Druk (tijd, taken); leiderschapsstijl, organisatiecultuur

4. Context
Sector, geschiedenis en bredere cultuur

Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. Applied Psychology, 53(4), 583-598.

Gaat dwarsliggen tegen normen in?



We conformeren aan
wat anderen *denken*.

We conformeren aan
wat anderen *doen*.

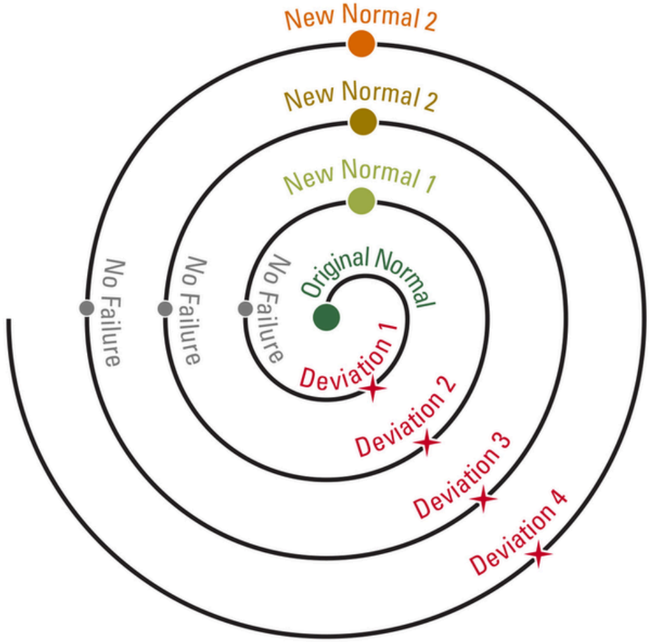
Vooral als gedrag
afwijkt van de regels.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Gaat dwarsliggen tegen normen in?

De afwijking wordt de nieuwe norm.

Bij uitblijven van dwarsliggers.



Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., & Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. Social influence, 1(1), 3-15.
Vaughan, D. (2004). Theorizing disaster: Analogy, historical ethnography, and the Challenger accident. Ethnography, 5(3), 315-347.

Geven leiders het goede voorbeeld?

Groepsleden doen elkaar na.
We kijken vooral naar leiders.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Helpt macht hier, of juist niet?

Macht biedt duidelijkheid en besluitvorming.

Maar de kosten verschillen voor wie afwijkt.

Informele macht: French & Raven

- Macht zit ook in andere bronnen van macht.
- Informele macht is soms sterker dan formele macht.

BRONNEN VAN MACHT

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. Studies in social power, 150(167), 2024-01.

Analyse: veel voorkomende oorzaken

Context	Grondoorzaak	Wat zie je in de praktijk?
Buiten de organisatie	Nationale cultuur	Verwachtingen over leiderschap en tegenspraak.
	Wet- en regelgeving	Mensen voelen zich (niet) beschermd.
Organisatorische invloeden	Organisatiegeschiedenis	Ingesleten gedrag en machtsverhoudingen.
	Perverse prikkels	Prestaties boven integriteit; rationalisatie van ongewenst gedrag.
	Onduidelijke normen en waarden	Onduidelijkheid over grenzen, consequenties en acceptabel gedrag.
	Signaalvaardigheid	(Onvoldoende) kennis en risicobeoordeling; actie pas na escalatie.
Leiderschap	Afwezig, of controlerend leiderschap	Onduidelijke normen en inconsistent optreden; of micromanagement
	Voorbeeldgedrag	Niet aanspreken; tegenspraak afstraffen.
Sociale randvoorwaarden	Machtsverhoudingen	Afhankelijkheid, (weinig) tegenmacht
	Inclusie en diversiteit aan perspectieven	Een dominante groep bepaalt de norm.
Individueel gedrag	Kwalijke intenties	Bewust de boel verstieren.

Test: bekijk de mogelijke verklaringen

Begin bij een verwachting (‘hypothese’):
Bijvoorbeeld:

Medewerkers brengen zorgen niet in het teamoverleg in,
omdat zij verwachten dat kritiek door invloedrijke collega’s als lastig of niet-loyaal wordt gezien.

Als dit klopt, wat verwachten we dan te zien?

Neem de alternatieve verklaring mee:
Wat zou óók kunnen verklaren waarom mensen weinig zeggen?

Bijvoorbeeld:

- Kritiek komt vooral na afloop.
- Medewerkers spreken indirect.
- Mensen vertrekken als ze het vaak oneens zijn.
- Eerdere kritiek leidde niet tot zichtbare opvolging.

Kies informatie die iets toevoegt

Niet: *“Welke tool zetten we in?”*

Maar: *“Welke informatie helpt onze verwachtingen te toetsen?”*

De logische bron van informatie volgt uit de hypothese.

Informatie die je nodig hebt	Mogelijke bronnen
Wat gebeurt er feitelijk?	Observatie, casuïstiek, incidenten, besluitvormingsprocessen
Hoe ervaren mensen dit?	Interviews, vertrouwenspersonen, groepsgesprekken, MTO
Is er een patroon?	HR-data, verloop, verzuim, meldingen, MTO-uitsplitsingen
Welke organisatorische condities spelen mee?	RI&E, werkdrukinformatie, roosters, rol- en procesanalyse, leiderschapsinformatie

Help: Kies onderbouwde interventies

Interventie

Een onderbouwde keuze volgt uit je bevindingen.

1. Wat is er nu nodig?
2. Weten we voldoende?
3. Wat kunnen we structureel veranderen?

Evalueer.

Soms kun je niet wachten.
Maak het dan eerst veilig; en start tegelijk je onderzoek.

VRAGEN?

OF EVEN *DWARSLIGGEN*?