



# Een sociaal veilige cultuur: de rol van cultuur bij het bevorderen van een gewenste werkomgeving

Deel 3 van 3: Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer

## Auteurs

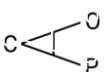
Mark Noort en Marjolein van Dijk

# Inleiding

Het CAOP wordt vaak ingeschakeld wanneer er signalen zijn van sociale onveiligheid binnen een organisatie. We merken dat het steeds belangrijker wordt om te duiden wat er onder de oppervlakte speelt bij sociale veiligheid. In dat kader wordt de term 'cultuur' veel gebruikt. Soms verwijst dit naar een gewenst doel, zoals een leercultuur of aanspreekcultuur, maar meestal wordt het gebruikt om problemen aan te duiden, zoals een angstcultuur waar werknemers bang zijn voor leidinggevenden, of een zwijgcultuur waar onveiligheid zoals ongewenst gedrag niet wordt besproken. Als CAOP kijken we daarom niet alleen naar de structuur en besturing van organisaties, maar ook naar de rol van cultuur bij sociale veiligheid. In de praktijk blijkt namelijk dat aandacht voor alle drie aspecten essentieel is voor sociale veiligheid.

Een sociaal veilige cultuur, het aspect van de organisatiecultuur dat zich richt op sociale veiligheid, kan soms lastig te definiëren zijn omdat het niet direct zichtbaar is. Toch heeft het een verrassend concrete toepassing. Een sociaal veilige cultuur heeft namelijk invloed op het gedrag van mensen binnen de organisatie, zowel gewenst als ongewenst, en kan het welzijn van medewerkers verbeteren. Bovendien draagt sociale veiligheid bij aan de kwaliteit van de dienstverlening en kan het de relatie met stakeholders of klanten verbeteren. Hoewel het belangrijk is om realistische verwachtingen te hebben, is het verbeteren van de sociale veiligheidscultuur dan ook een cruciale stap in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving.

In dit derde deel van ons drieluik van de whitepaper 'Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer' bieden we kennis en inzichten over het opbouwen van een sociaal veilige cultuur. Ons doel is om inzicht te geven in de rol van cultuur op sociale veiligheid en organisaties te ondersteunen om belangrijke aspecten van een sociaal veilige cultuur te herkennen. We delen onze expertise, putten uit vakliteratuur, laten zien waarom organisaties een blinde vlek kunnen hebben in het bevorderen van een sociaal veilige cultuur en benoemen welke aspecten belangrijk zijn om een sociaal veilig cultuur te creëren. Ook komt aan bod hoe een sociaal veilige cultuur kan worden bevorderd en verbeterd.



# Een sociaal veilige cultuur

## Wat is een sociaal veilige cultuur?

Een sociaal veilige cultuur omvat de patronen in hoe werknemers binnen een organisatie denken, leren en handelen met betrekking tot sociale veiligheid. Het gaat over hun overtuigingen over de wereld, wat ze elkaar aanleren over wat belangrijk is en hoe ze zich moeten gedragen en wat ze daadwerkelijk doen. Termen die hierbij vaak gebruikt worden, zijn bijvoorbeeld: waarden en normen, overtuigingen, verhalen en rituelen en de sociale netwerken in de organisatie.

### *Invloed van groepsdynamiek*

Bij een sociaal veilige cultuur is het belangrijk om zicht te hebben op hoe werknemers denken, leren en handelen, waarbij de groepsomgeving en leiderschap essentieel zijn. Een sociaal veilige cultuur ontstaat vaak door interactie tussen werknemers, waardoor zichtbare patronen in gedrag en organisatiestructuren ontstaan. Een concreet voorbeeld hiervan is wanneer werknemers geloven dat iedereen waardevolle inzichten kan hebben. Dit kan leiden tot het tonen van waardering voor elkaars ideeën en inzet. Anderzijds kunnen groepsleden druk voelen om zich aan te passen aan de normen en waarden van de groep, ook als die normen onveilig of ongewenst of grensoverschrijdend gedrag aanmoedigen. Ook kunnen stereotypen, vooroordelen en discriminatie ontstaan vanuit een groepsidentiteit. Dit kan leiden tot ongelijke behandeling van bepaalde groepsleden, wat de sociale veiligheid in gevaar brengt voor diegenen die worden gestigmatiseerd.

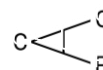
De sociale groep waarbinnen werknemers zich bevinden, heeft dus een grote invloed op een sociaal veilige cultuur, omdat de cultuur die ontstaat afhankelijk is van de groepsomgeving. Werknemers passen zich namelijk aan elkaar aan op basis van wat zij denken dat de geldende waarden en normen zijn en welk gedrag past binnen de omgeving. Hiërarchie gedijt bijvoorbeeld beter in een brandweeromgeving, waar crisissituaties meer coördinatie vereisen, terwijl gelijkwaardigheid beter past bij een innovatieafdeling omdat dit creatief gedrag kan bevorderen. Zo kunnen verschillende culturen ontstaan tussen organisaties, of subculturen binnen organisaties, afhankelijk van de specifieke situaties waarin een groep zich bevindt.

### *Leiderschap is essentieel in bevorderen sociale veiligheid*

Leiderschap speelt een cruciale rol in het bevorderen van een sociaal veilige cultuur. Effectieve leiders zijn in staat om de waarden en normen van de organisatie uit te dragen en deze te integreren in de dagelijkse gang van zaken. Ze dienen als rolmodellen door zelf sociaal veilig gedrag te vertonen en anderen aan te moedigen hetzelfde te doen. Zo zien we vaak dat werknemers een negatieve beleving hebben bij sociale veiligheid wanneer leiders niet het goede voorbeeld geven, of geen zichtbaar commitment tonen aan sociale veiligheid. Door het aansturen op organisatiewaarden en -normen en het trainen van leidinggevenden, kunnen leiders bijdragen aan het voorkomen van incidenten en het aanpakken van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag.

### *De blinde vlek voor een sociaal veilige cultuur*

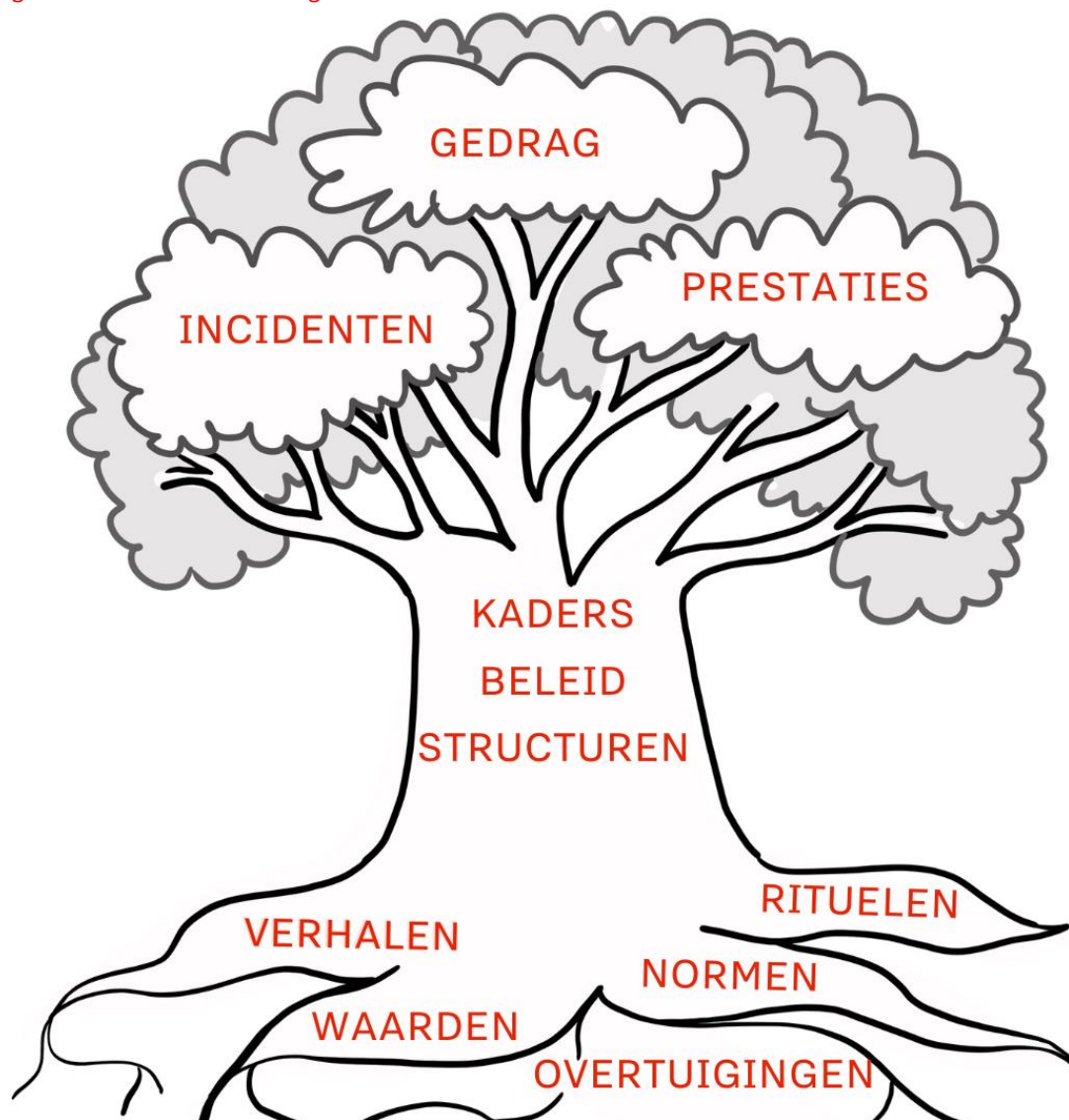
We zien vaak dat het voor organisaties moeilijk is om objectief te beoordelen of ze een sociaal veilige cultuur hebben. Een handige metafoer die hierbij wordt gebruikt, is dat een vis het water pas opmerkt als deze op het droge ligt. Organisaties zien namelijk regelmatig belangrijke aspecten van hun sociale veiligheidscultuur over het hoofd totdat er zich problemen voordoen. Denk bijvoorbeeld aan een toename in het verloop van werknemers, meldingen of klachten of een zwijgcultuur. Het is ergens begrijpelijk dat organisaties deze blinde vlek hebben, maar het is belangrijk om hier wel wat aan te doen. Het inschakelen van externe en onafhankelijke expertise is een waardevol instrument om de sociale veiligheidscultuur binnen organisaties te identificeren, inclusief het opsporen van tekortkomingen in het beleid en de praktijk. Bijvoorbeeld door het periodiek laten uitvoeren van een [Meting en Analyse](#) van de sociale veiligheidscultuur.



*Beïnvloeden en bevorderen sociale veiligheid: een cyclisch proces*

Om zicht te krijgen op de aspecten die onderdeel zijn van een sociaal veilige cultuur binnen een organisatie, is het behulpzaam om een visueel model en metafoor toe te passen. Hoewel een model geen exacte weergave is van de werkelijkheid, kan het helpen bij het begrijpen van de verbanden tussen verschillende aspecten van een sociaal veilige cultuur aan de ene kant en zichtbare gedragspatronen en organisatiestructuren aan de andere kant. Het helpt bij het kijken naar en begrijpen van de complexe werkelijkheid. Het beïnvloeden en bevorderen van sociale veiligheid is een groeimodel dat we illustreren op basis van de groei van een boom. Deze evolutie van sociale veiligheid is geïnspireerd op het werk van Edgar Schein, James Reason en onze eigen ervaring en expertise.

Figuur 1: Groei van sociale veiligheid



De wortels van deze boom staan voor wat we *denken, leren en belangrijk vinden* over hoe je met elkaar omgaat. Uit deze wortels groeien de stam en takken, die het *gedrag* van werknemers en de besluitvorming symboliseren. Om de boom gezond te houden, moeten we hem goed *verzorgen en voeden*. Dit zorgt voor een *stevige structuur* wat de *regelgevingskaders, beleid en organisatiestructuren* symboliseert. Met de voeding uit de grond en mest van buitenaf, kunnen de stam en takken bladeren en vruchten laten *groeien*. Dit zijn de zichtbare uitkomsten van cultuur, structuur en gedrag bij sociale veiligheid en hierbij kun je denken aan alledaags gedrag, maar ook aan (on)gewenst gedrag en de kwaliteit van dienstverlening. Een boom heeft zorg nodig, waarbij de juiste voeding bijdraagt aan een sociaal veilig werkklimaat. Het ontstaan van sociale veiligheid is dan ook een voortdurend proces, waarbij *cultuur en structuur elkaar beïnvloeden*.

# Dimensies van een sociaal veilige cultuur

## Beïnvloeden van een sociaal veilige cultuur

Hoe beïnvloed en bevorder je een sociaal veilige cultuur? Naast de processen die benoemd zijn bij figuur 1 – de groei van sociale veiligheid, zijn er verschillende dimensies die bijdragen aan een sociaal veilige cultuur<sup>1</sup>. Het begrijpen van dergelijke dimensies kan helpen bij het nemen van betere beslissingen over welke verbeteringen nodig zijn. Het is onmogelijk om een volledige lijst te geven van alles wat op sociale veiligheid van invloed is, maar er is een aantal dimensies die essentieel zijn in het bevorderen van een sociaal veilige cultuur. Specifiek voor een sociaal veilige cultuur onderscheidt het CAOP de volgende dimensies:



Elke dimensie van de sociale veiligheidscultuur beïnvloedt de organisatiecultuur. De dimensies staan niet los van elkaar en kunnen ook subdimensies bevatten. Het is belangrijk om te benadrukken dat elke organisatie er anders uitziet op deze dimensies en dat inspanning nodig is om te begrijpen hoe dit beeld anders is op basis van verschillen tussen organisaties, functiegroepen, werkzaamheden, enzovoort.

### *Beleving van sociale veiligheid*

De beleving en ervaring die werknemers en werkgevers hebben bij de werkomgeving bepaalt voor een groot deel de mate van sociale veiligheid die zij ervaren. De beleving van sociale veiligheid is vaak subjectief, maar het is van belang voor een werkgever om hier een goed beeld bij te hebben, omdat mensen hun gedrag aanpassen op basis van hun beleving. Stel dat een werknemer angst ervaart om zich uit te spreken vanwege eventuele consequenties binnen de afdeling waar de werknemer werkzaam is. Deze beleving kan één werknemer zo ervaren, of een groep van werknemers. Daarmee beïnvloedt het de sociale veiligheidscultuur. De beleving bij sociale veiligheid wordt niet alleen gevormd door wat iemand zelf heeft meegemaakt. De beleving wordt ook gevormd door wat je ziet gebeuren bij collega's of bij externen of door ervaringen waar je over hebt gehoord.

Het is daarom zinvol om met enige regelmaat te vragen naar de totale beleving bij sociale veiligheid op de werkvloer van medewerkers en leidinggevenden. Dat kan op basis van anonieme digitale metingen (denk aan de [Meting en Analyse Sociale Veiligheid](#)) of door middel van (groeps)gesprekken met werknemers. Bij het houden van dergelijke gesprekken is het gevoel van veiligheid van zo'n gesprek belangrijk. Het vraagt kennis

<sup>1</sup> Noort, M. C., Reader, T. W., Shorrock, S., & Kirwan, B. (2016). The relationship between national culture and safety culture: Implications for international safety culture assessments. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 515-538.

en expertise om een gesprek te kunnen begeleiden over een voor sommigen kwetsbaar onderwerp als de beleving van sociale veiligheid.

### *Samenwerking en rolduidelijkheid*

Sociale onveiligheid gaat regelmatig hand in hand met slechte samenwerking en rolonduidelijkheid. Om de samenwerking in beeld te brengen, is het belangrijk dat er duidelijkheid is over de rollen, doelen en regels binnen teams en of dit in balans is met de geboden autonomie aan werknemers. Als werknemers hier duidelijkheid over hebben en weten wat hun positie en verantwoordelijkheden zijn, kan dit leiden tot een betere samenwerking en een positieve groepsdynamiek.

Rolduidelijkheid binnen teams draagt onder andere bij aan de volgende aspecten:

- *Heldere verwachtingen*: rolduidelijkheid zorgt ervoor dat teamleden een duidelijk begrip hebben van wat er van hen wordt verwacht en hoe ze moeten bijdragen aan de teamdoelen. Het voorkomt dat teamleden zich onzeker voelen over hun rol of zich verloren voelen in het team. Duidelijke rollen bevorderen een gevoel van stabiliteit en veiligheid binnen het team.
- *Stimuleert betrokkenheid en motivatie*: duidelijke rollen geven teamleden een gevoel van richting en doelgerichtheid. Ze begrijpen hoe hun individuele bijdragen passen in het grotere geheel, wat hun betrokkenheid en motivatie verhoogt. Wanneer teamleden gemotiveerd zijn en zich betrokken voelen, zijn ze meer geneigd om actief bij te dragen aan het team en de sociale veiligheid te waarborgen.
- *Voorkomt conflicten en overlappingen*: rolduidelijkheid helpt bij het voorkomen van conflicten en overlappingen binnen het team. Wanneer iedereen een duidelijk begrip heeft van zijn rol en verantwoordelijkheden, is er minder kans op misverstanden, territoriumconflicten of dubbel werk. Dit vermindert wrijving en bevordert een harmonieuze samenwerking.
- *Bevordert efficiënte communicatie*: rolduidelijkheid vergemakkelijkt de communicatie binnen het team. Teamleden weten aan wie ze informatie moeten verstrekken, welke richtlijnen er zijn en met wie ze moeten samenwerken. Dit bevordert een effectieve uitwisseling van informatie, ideeën en feedback en verkleint de kans op misverstanden.

Naast een balans tussen duidelijkheid en autonomie, is onderlinge steun cruciaal voor een goede samenwerking en sociale veiligheid. Het bieden van steun en begrip creëert een gevoel van saamhorigheid en vertrouwen. Werknemers voelen zich meer gewaardeerd en geaccepteerd binnen een groep als zij weten dat ze collega's kunnen vertrouwen. Hierin speelt ook mee dat erkenning en waardering bijdraagt aan een gevoel dat jouw bijdrage 'zin' heeft, waardoor mensen zich sneller zullen inzetten voor hun team door bijvoorbeeld zichzelf te uiten en hun ideeën te delen.

Het bevorderen van een sociaal veilige cultuur vereist daarom goede samenwerking, gekenmerkt door een balans tussen duidelijke rollen en autonomie, onderlinge steun en erkenning en waardering. Werknemers voelen zich veiliger en kunnen zo optimaal bijdragen aan het succes van de organisatie.

### *Meldingsbereidheid*

Meldingsbereidheid is de bereidheid van werknemers om incidenten en onveilige situaties te melden aan de relevante sleutelactoren binnen de organisatie. Om te kunnen reageren op onveiligheid is het nodig dat een persoon herkent en erkent wat sociale (on)veiligheid en (on)gewenst gedrag is en daar openlijk over kan spreken. Ook is het belangrijk om kennis te hebben van de gedragskaders van de organisatie en wat wordt beschouwd als gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Een hoge meldingsbereidheid kan bijdragen aan het effectief aanpakken van sociale onveiligheid. De werkgever kan na een melding actie ondernemen om de veiligheid te waarborgen, te leren van incidenten en daarmee de sociale veiligheidscultuur te verbeteren.

Organisaties hebben vaak weinig kennis over hoe werknemers reageren en handelen als ze zich sociaal onveilig voelen of geconfronteerd worden met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Uit de praktijk blijkt dat zelfs in levensbedreigende situaties, waarin werknemers mogelijk slachtoffer kunnen worden, sommige gevallen niet gemeld worden. Het verkrijgen van inzicht hierin is relevant, omdat het duidelijk maakt waarom een werknemer geen opvolging geeft aan een incident of een reeks van incidenten. Daarnaast is de rol groot van personen in de directe omgeving (omstanders) die ook zien dat gedrag als ongewenst wordt ervaren. Hoe omstanders reageren toont of gedrag wel of niet geaccepteerd wordt, ook als mensen hun afkeur verzwijgen. De omgang met ongewenst en grensoverschrijdend gedrag kan echter niet alleen bij individuele werknemers worden gelegd: individuen handelen op basis van de mogelijkheden en verwachte reacties van anderen in de werkomgeving.

In algemene zin kunnen de volgende factoren van invloed zijn op de meldingsbereidheid bij sociale veiligheid:

- Vertrouwen in de hoogste leiding
- Angst voor represailles
- Schaamte
- De veroorzaker is een bekende (loyaliteit en hiërarchie)
- Sociale normen
- De gebeurtenis willen vergeten en verder gaan
- Gebrek aan kennis over sociale (on)veiligheid en (on)gewenst gedrag
- Gebrek aan kennis over meldingsprocedures
- De verwachting van een effectieve reactie op een melding

In metingen, zoals de [Meting en Analyse Sociale Veiligheid](#), wordt nagegaan in hoeverre werknemers bereid zijn om een vervelende situatie te bespreken, te signaleren, te melden of er een klacht over in te dienen. Het bevorderen van een hogere meldingsbereidheid kan onder andere verbeterd worden door bewustzijn over sociale veiligheid en gewenst gedrag, toegankelijker maken van meldingskanalen, waarborgen van vertrouwelijkheid, bieden van adequate ondersteuning aan melders, bekender maken van de meldingsprocedure en -kanalen en effectief en rechtvaardig reageren op gemelde incidenten.

### *Leren en aanpassen*

Het vermogen van organisaties en werknemers om te kunnen leren en aanpassen, is een van de belangrijkste elementen van een sociaal veilige cultuur. De volgende principes zijn hierin leidend: transparantie, reflectie en analyse, continue verbetering en betrekken van werknemers. Elke werknemer en werkgever maakt fouten. Door te leren van deze fouten en aan te passen aan nieuwe situaties blijf je de werkomgeving verbeteren en kun je herhaling van vervelende situaties voorkomen. Om dit mogelijk te maken, is het essentieel dat organisaties bevorderen dat iedereen, van hoog tot laag, fouten openlijk moet kunnen delen en hiervan moet kunnen leren. Dit kan bijvoorbeeld door openheid te stimuleren en het melden van fouten niet (direct) te bestraffen, maar juist zien als een kans voor verbetering. In plaats van schuldigen aan te wijzen en het daarbij te laten, is het effectiever om onderliggende oorzaken te identificeren en begrijpen om soortgelijke fouten in de toekomst te voorkomen. Hoe organisaties omgaan met gemaakte fouten, is bepalend voor hoe comfortabel werknemers zich voelen om fouten te bespreken. Bij een open cultuur kunnen vervelende situaties sneller worden gesignaleerd en opgevolgd worden.



Leren en aanpassen vraagt om open communicatie over incidenten. Dit is niet altijd wenselijk, of juridisch mogelijk, en vraagt altijd dat stappen goed worden overwogen.<sup>2</sup> Wel kan transparantie onzekerheid wegnemen bij werknemers als het niet helder is wie betrokken was bij een incident. Ook draagt een open reflectie en analyse van incidenten bij aan een breder begrip van wat er is gebeurd, en waarom, waardoor de kans op herhaling kleiner wordt en verbeteracties kunnen worden ingezet. Nog beter is om preventief risico's te analyseren op sociale onveiligheid en verbetermaatregelen in te zetten.

Naast het leren van vervelende situaties, tonen sociaal veilige organisaties ook vaker bereidheid om te innoveren. Bij sociale veiligheid kun je hierbij denken aan het actualiseren van gedragscodes, beleidskaders en regelingen. In een sociaal veilige werkomgeving voelen werknemers zich ook meer aangemoedigd om hun ideeën aan te dragen en een constructieve bijdrage te leveren. Kortom, een sociaal veilige organisatie is in staat om te leren van fouten en zich aan te passen aan nieuwe situaties.

### *Organisatiebeleid*

Een sociaal veilige cultuur wordt vaak gekenmerkt door een effectief beleid voor sociale veiligheid. Hierin speelt mee of richtlijnen en reglementen aanwezig, vindbaar en helder zijn en of ze effectief worden uitgevoerd. Er moet een verbinding zijn tussen papier en praktijk. Duidelijke waarden en normen moeten worden vastgelegd in organisatiekaders, ofwel het 'organisatiekompas', zoals in de tweede whitepaper '[Sociale veiligheid inbedden in de organisatiestructuur](#)' van de deze drieluik is besproken.

Het sociaal veiligheidsbeleid moet duidelijk, begrijpelijk en inclusief zijn, zodat iedereen weet wat er van ze verwacht wordt en welke gedragsnormen gelden. Hierbij moet ook nagedacht worden over verschillende doelgroepen voor wie het beleid bedoeld is. Denk aan werknemers die voor hun werk geen gebruikmaken van een computer of de Nederlandse taal onvoldoende vaardig zijn. 'One size fits all' is vaak niet de uitkomst van een inclusief beleid. Naast geschreven beleid, kunnen visuele middelen nodig zijn om te communiceren over de organisatiekaders en -beleid.

Het beleid moet daarnaast duidelijk maken welke maatregelen worden genomen om een sociaal veilige en integere werkomgeving te bevorderen, wat de organisatie verstaat onder sociale veiligheid en hoe er wordt omgegaan met signalen en meldingen. Het beleid moet ook richtlijnen bevatten over anonimiteit, bewaartermijnen, hoor-wederhoor en de stappen en actoren die betrokken zijn bij een melding. Bovendien moet het beleid effectief zijn in het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving en de preventie, signalering en opvolging van onveiligheid of ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Een goed beleid zorgt ervoor dat sociale veiligheid prioriteit heeft en dat werknemers zich gesteund en beschermd voelen.

### *Leiderschap*

De vakliteratuur laat zien dat bestuurders en leidinggevendenden een bepalende rol hebben in het creëren van een sociaal veilige cultuur. Zij kunnen een omgeving bevorderen waarin medewerkers onder andere vrijuit kunnen spreken, hun ideeën kunnen delen en kritische vragen kunnen stellen. Er valt veel te zeggen over de invloed van leiderschap op een sociaal veilige cultuur. In deze whitepaper ligt de focus op drie onderdelen:

1. Goed werkgeverschap
2. Managementcommitment
3. Ethisch leiderschap

Wettelijk is de plicht tot '*goed werkgeverschap*' in Nederland verankerd, bijvoorbeeld in de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet bescherming klokkenluiders. Deze verplichten werkgevers, en

---

<sup>2</sup> Raijmakers, L.M. (2023). In vier stappen handelen na ongewenst gedrag. CAOP: Den Haag. Weblink: <https://www.caop.nl/artikelen/2023/in-vier-stappen-handelen-na-ongewenst-gedrag/>

leidinggeevenden in de organisatie, om werknemers een veilige werkomgeving te bieden en te beschermen bij het melden van vermoedens van integriteitschendingen (waaronder ongewenst gedrag) of misstanden.

*Managementcommitment* aan sociale veiligheid is een basisvoorwaarde voor het bevorderen van een positieve sociale veiligheidscultuur. Het creëren van een sociaal veilige werkomgeving vereist namelijk betrokkenheid en inzet van mensen die de organisatie aansturen. Het is hierin niet genoeg om sociale veiligheid belangrijk te vinden; er moeten ook structurele aandacht, tijd en middelen beschikbaar worden gesteld om leidinggeevenden zelf en sleutelactoren als vertrouwenspersonen, integriteitsfunctionarissen en ombudsfunctionarissen te ondersteunen en op te leiden. Daarnaast gaat managementcommitment verder dan het hebben van een strategie en beleid op sociale veiligheid. Het draait vooral om het gedrag van leidinggeevenden. Zij moeten kritisch naar hun eigen rol kijken en regelmatig stilstaan bij hun voorbeeldrol en de invloed die zij uitoefenen vanuit hun functie. Er zijn bijvoorbeeld organisaties waar de bijdrage van een leidinggevende aan een sociaal veilig werkklimaat in de beoordeling terugkomt. Als blijkt dat leidinggeevenden hier onvoldoende aan bijdragen of zelfs mogelijk tegenwerken, kan dit consequenties hebben voor hun positie. Andersom zou een leidinggevende beloond kunnen worden (zowel tastbare als niet-tastbare beloningen) voor het actief bijdragen aan de sociale veiligheid.

Meer inzicht bieden in de gedragscomponent die invloed heeft op het stimuleren van een sociaal veilig en integer werkklimaat, kan door middel van het begrip *ethisch leiderschap*. Ethisch leiderschap is een sociaal en interactief proces. Het houdt in dat leiders niet alleen integer gedrag nastreven, maar zich ook proactief inzetten voor het bevorderen van integriteit en sociale veiligheid in de organisatie. Dit omvat onder andere:

- zichtbaar voorbeeldgedrag;
- regelmatige communicatie over waarden en normen op een effectieve manier die werknemers helpt om te gaan met vraagstukken;
- handhaven van regels en adequaat en zorgvuldig acteren op gebeurtenissen op de werkvloer; en
- het belonen en bekrachtigen van gewenst gedrag.

De perceptie van medewerkers over het gedrag van leiders bepaalt in hoeverre zij als ethisch worden beschouwd, maar de inzet van leidinggeevenden is vaak objectief te achterhalen in termen van concrete activiteiten. Om ethisch leiderschap in de praktijk toe te passen, moeten leidinggeevenden worden gefaciliteerd en ondersteund door de werkgever. Dit kan onder meer gebeuren door leiderschapstraining. Daarnaast is het belangrijk dat ook leiders zich sociaal veilig voelen. Wanneer de sociale veiligheidscultuur in beeld wordt gebracht, moet ook meegenomen worden hoe leiders zelf sociale veiligheid beleven.

### *Eigenaarschap*

Het is van groot belang om de eigen verantwoordelijkheid en rol van werknemers bij sociale veiligheid te benadrukken. Dit hoort bij het goed werknemerschap dat van medewerkers verwacht mag worden. Soms voelen werknemers zich onveilig en dat kan hun betrokkenheid bij sociale veiligheid beïnvloeden. Werknemers en de werkgever werken samen aan een sociaal veilige werkomgeving en dit werkt het best als iedereen eigenaarschap neemt. Een onderdeel van eigenaarschap is het (kunnen) geven van tegenspraak. Tegenspraak staat voor het uiten van verschillende meningen, standpunten of zorgen. Door tegenspraak wordt de kennis die binnen het team aanwezig is breder gedeeld, bevraagd en besproken. In een omgeving waar tegenspraak gebruikelijker is, zullen werknemers bijvoorbeeld eerder alarm slaan, vragen stellen en knelpunten aangeven. Door tegenargumenten te ontvangen, krijgen collega's en leidinggeevenden een beter beeld bij de beleving van werknemers bij bijvoorbeeld bepaalde organisatiekeuzes en gedragingen op de werkvloer. Een open cultuur, waarin tegenspraak vaker voorkomt, kan bijdragen in het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag of grensoverschrijdend gedrag. Tegenspraak kan het groepsdenken en de groepsdynamiek positief beïnvloeden. Het kan helpen bij de neiging om kritisch denken en het uiten van afwijkende meningen te vermijden, wat invloed heeft op de beleving van sociale veiligheid. Het actief vragen

om en organiseren van tegenargumenten vergt tijd en inzet van zowel werknemer als werkgever. Het vereist ook vaardigheid in het opvangen van signalen en ontvankelijk zijn voor collega's die op een gepaste manier tegenspraak geven.

# Bevorderen en verbeteren van een sociaal veilige cultuur

## Effectieve interventies

Een organisatiecultuur heeft in principe invloed op vrijwel alle aspecten van de organisatie. Voor het bevorderen van een sociaal veilige cultuur ligt in deze whitepaper de focus op drie lijnen: preventie, signalering en opvolging. Effectieve interventies voor een sociaal veilige cultuur zetten hierbij in op drie doelen.

1. Bij *preventie* moet het doel zijn om enerzijds in te zetten op een gewenste werkcultuur en anderzijds alert te zijn op sociaal onveilige situaties die zich kunnen voordoen, zodat de werkgever de kans heeft om ongewenst gedrag te verminderen en de kans op gewenst gedrag te vergroten.
2. Bij *signalering* is het hoofddoel om een betere signaalvaardigheid te creëren binnen de organisatie, waarmee negatieve en positieve signalen beter geïdentificeerd worden. Het vergroten van meldingsbereidheid en het tijdig oppakken van signalen, meldingen, trends en risico's dragen bij aan een sociaal veilige cultuur.
3. Bij *opvolging* is het doel om als organisatie daadkrachtig, rechtvaardig en zichtbaar op te treden bij het gevolg geven aan signalen, meldingen of risico's.

Bij het bevorderen van de ervaren sociale veiligheid, is de *unieke context* van de organisatie relevant. Effectieve cultuurinterventies sluiten aan bij de unieke waarden en normen in de organisatie en vragen daarom om maatwerk. Belangrijk hierbij is dat de kans op een succesvolle verbetering wordt vergroot door een aanpak waarbij meerdere interventies worden gecombineerd om een sociaal veilige cultuur te bevorderen. Er zijn interventies beschikbaar die gemakkelijk aan te passen zijn aan unieke problemen, goed werken tijdens verschillende fasen van verandering en bijdragen aan preventie, signalering en opvolging. Tabel 1 (zie volgende pagina) toont diverse voorbeelden van mogelijke interventies die een bijdrage kunnen leveren aan een sociaal veilige organisatie.

Tabel 1: Voorbeelden van interventies

Preventie	Signalering	Opvolging
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijk organisatiekompas met waarden, normen en gedragsregels geldend voor de organisatie</li> <li>• Inclusief beleid en procedures</li> <li>• Communicatie en bewustwording voor werknemers</li> <li>• Training en handelingskader voor leidinggevenden (bijvoorbeeld met inzet van trainingsacteurs)</li> <li>• Opleiden en bijscholen van sleutelactoren</li> <li>• Ondersteunen en zichtbaar maken van positieve rolmodellen</li> <li>• Integreeren van sociale veiligheid in het personeelsbeleid (sollicitaties, bevorderingen, etc.)</li> <li>• Campagnes die beeldvorming over het thema sociale veiligheid positief beïnvloeden (normalisering van het thema)</li> <li>• Inventariseren van risico's op sociale onveiligheid en tijdig beheersmaatregelen inzetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmatige evaluaties zoals een <u>Meting &amp; Analyse Sociale Veiligheid</u> om de ervaring van sociale veiligheid anoniem op te halen bij medewerkers</li> <li>• Frequente rondgang op de werkvloer om zicht te krijgen op de informele gedragingen</li> <li>• Cultuursimulaties waarbij deelnemers omgangsnormen leren herkennen en bespreken</li> <li>• (Anonieme) meldingskanalen zodat medewerkers veilig kunnen melden</li> <li>• Omstanders trainen in het herkennen van en handelen op grensoverschrijdend gedrag</li> <li>• (Externe) vertrouwenspersonen goed opleiden en positioneren</li> <li>• Periodiek evalueren of kaders en protocollen actueel zijn en aansluiten op actualiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelingskader voor sleutelactoren en leidinggevenden voor de omgang met meldingen en incidenten</li> <li>• Conflictmanagement en mediation</li> <li>• Inrichten van onafhankelijke meldvoorzieningen</li> <li>• Ondersteuning en nazorg beschikbaar maken voor alle betrokkenen bij incidenten die zich voordoen</li> <li>• Begeleiden van een hersteltraject bij personen of teams waar incidenten hebben plaatsgevonden</li> <li>• Leren van casuïstiek</li> </ul>

### *Het proces van cultuur veranderen bij sociale veiligheid*

Zoals eerder besproken in deze whitepaper is het belangrijk dat, voordat wordt overgegaan tot het inzetten van interventies, eerst een meting en analyse (0-meting) wordt gedaan van de organisatiecultuur en structuur gerelateerd aan sociale veiligheid. Hoe is het op dat moment gesteld met de sociale veiligheid binnen de organisatie? Interventies zijn effectief, als inzichtelijk is welke tekortkomingen er eventueel zijn. Zowel sleutelactoren als werknemers kunnen informatie aandragen voor deze 0-meting. Op basis van de resultaten van deze 0-meting, zijn verschillende interventies inzetbaar om verbeteringen aan te brengen aan de organisatiecultuur en -structuur om een sociaal veiligere omgeving te creëren.

Als een keuze is gemaakt voor een gepaste interventie, is het belangrijk om de verandering effectief te doorlopen. Mislukte interventies kunnen namelijk financieel kostbaar zijn en ineffectieve interventies kunnen bijdragen aan een ongunstige beleving van sociale veiligheid.

Een inzichtelijk model dat kan bijdragen aan effectieve interventies en goed toepasbaar is op sociale veiligheid is het stappenmodel van John Kotter<sup>3</sup>. Hierin worden drie fasen onderscheiden.

Figuur 2: Stappenmodel van John Kotter



Allereerst is het belangrijk om de *randvoorwaarden* voor succesvolle verandering neer te zetten, zoals het besef van de noodzaak om te veranderen, helderheid over wie de leiding heeft en een duidelijke visie en plan. Vervolgens moeten de veranderingen worden ingezet door de nieuwe richting te communiceren, draagvlak te creëren en kortetermijnresultaten te boeken. Ten slotte is het van belang om de veranderingen te verankeren door vast te houden aan de veranderingen en deze op te nemen in nieuw beleid. De evaluatie van ingezette veranderingen is hierbij essentieel.

#### *Randvoorwaarden neerzetten*

Het is belangrijk om te erkennen dat cultuurverandering begint bij de top van de organisatie. Een gebrek aan eigenaarschap bij de top van de organisatie (management, directieteam, bestuur, Raad van Toezicht, etc.) kan leiden tot een mislukt verandertraject. Daarnaast is het betrekken van alle belanghebbenden bij het proces essentieel, inclusief werknemers op alle niveaus en externe partijen, zoals vakbonden of samenwerkingspartners.

Het wegnemen van weerstand is een tweede belangrijke randvoorwaarde. Weerstand tegen verandering kan een lastige uitdaging zijn bij het implementeren van een cultuurverandering. Een voorbeeld van een goede benadering hierbij is een cultuurverandering bij de Amerikaanse luchtvaartmaatschappij JetBlue. JetBlue zette in op een hogere klantvriendelijkheid door werknemers op alle niveaus bijeen te brengen voor workshops waarin iedereen vanuit zijn expertise en eigen rol suggesties kon inbrengen. Dit droeg bij aan specifiekere aanbevelingen en een hoge mate waarin werknemers de uiteindelijke beleidsveranderingen omarmden. Onder begeleiding van inhoudelijke experts, kan de inzet van dergelijke workshops bijdragen aan cultuurverandering voor sociale veiligheid.

Een methodiek genaamd *Appreciative Inquiry* of *Waarderend Onderzoek* kan in aanvulling hierop ingezet worden om door middel van constructieve vragen sterke aspecten van de organisatiecultuur te identificeren en veranderen. Dit kan vooral nuttig zijn wanneer een cultuurverandering wordt ingezet nadat een situatie grondig mis is gegaan en een incident nog te gevoelig ligt om over te praten.

Tot slot vraagt cultuurverandering om een heldere afbakening zodat de beoogde effecten, betrokken partijen, budgetten en planning helder is. De inzet op één of enkele cultuurdimensies bij sociale veiligheid vergroot hierbij de effectiviteit van de geïnvesteerde middelen en de kans op succes.

<sup>3</sup> Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

### *Inzetten op verandering*

Cultuurverandering vraagt op hoofdlijnen dat werknemers worden meegenomen in het proces. Dit kan bereikt worden door de visie voor verandering uit te dragen (bijvoorbeeld door een directeur of bestuurder) en mensen mee te nemen in gesprekken over de noodzaak van de verandering. Het eerder genoemde voorbeeld van JetBlue laat zien hoe werknemers worden betrokken in het verandertraject. Naast het betrekken van werknemers is het belangrijk dat zij aangehaakt blijven. Dit kan bereikt worden door in een vroeg stadium kleinere successen zichtbaar te maken, bijvoorbeeld dat er tien sessies gehouden zijn met medewerkers en dat de input leidt tot specifieke vervolgstappen. Het benadrukken van mijlpalen is hierbij extra relevant omdat zichtbare resultaten van cultuurverandering (bijvoorbeeld in overtuigingen, waarden, normen en gedrag) lang uit kunnen blijven.

### *Evalueren en verankeren*

Cultuurverandering evalueren is een essentieel onderdeel. Het is belangrijk om te weten of de veranderingen daadwerkelijk het gewenste effect hebben en bijdragen aan een veiligere organisatiecultuur. Een van de meest effectieve manieren om de voortgang van de cultuurverandering te volgen en te meten, is door middel van een cultuurmeting en -analyse, zoals de [Meting & Analyse Sociale Veiligheid](#) van het CAOP. Ook kunnen andere indicatoren van sociale veiligheid worden meegenomen in de evaluatie. Denk hierbij aan het aantal meldingen en klachten, medewerkerstevredenheid, verzuimpercentages, personeelsverloop en klanttevredenheid. Deze informatie moet niet los van elkaar worden gezien, maar juist in aanvulling op elkaar. Het is daarnaast belangrijk om de cultuur en eventuele indicatoren periodiek te meten en de resultaten te analyseren om te zien of er sprake is van verbetering en om eventuele vervolgstappen te kunnen bepalen. Een nul- en nameting zijn hierbij essentieel.

Wanneer sociale veiligheid is verbeterd, is het belangrijk om de verandering vast te houden. Hiervoor kan gewenst gedrag extra gefaciliteerd worden (bijvoorbeeld met een beloningsbeleid) en kunnen nieuwe verhalen en rituelen ontwikkeld worden om het belang van de verandering te benadrukken. Denk bijvoorbeeld aan het uitleggen waarom veranderingen nuttig zijn gebleken voor sociale veiligheid.

# Tot slot

Een sociaal veilige werkomgeving is afhankelijk van gedrag, organisatiestructuur en -cultuur. Een sociale veilige cultuur speelt hierin een belangrijke rol doordat het een grote invloed heeft op besluitvorming en gedrag. Werken aan organisatiecultuur is complex, maar met gerichte acties kan sociale veiligheid in de werkomgeving worden bevorderd. Drie aanbevelingen van de auteurs op basis van dit de whitepaper:

1. Sluit bij het begrijpen en verbeteren van de cultuur aan bij kernprocessen en cultuurdimensies van sociale veiligheid.
2. Zorg dat sociale veiligheid structureel op de agenda staat. Het bevorderen en beïnvloeden van een sociaal veilige cultuur is een cyclisch proces, waarbij cultuur en structuur elkaar beïnvloeden. Een organisatie is daarom nooit klaar met het bevorderen van sociale veiligheid.
3. Start een meting en analyse om inzicht te krijgen in de beleving bij sociale veiligheid en zorg dat eventuele interventies om een cultuurverandering in te zetten voldoen aan de randvoorwaarden, in samenspraak met leidinggevenden en medewerkers worden uitgevoerd en geëvalueerd worden. Zo kan sociale veiligheid blijvend verankerd worden in de organisatiecultuur.

## 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

Dr. Mark Noort is adviseur sociale veiligheid en integriteit, sociaalpsycholoog en gepromoveerd op sociale veiligheid aan de London School of Economics. 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. 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](mailto:socialeveiligheid@caop.nl)