

*WHITE PAPER*

# SOCIALE VEILIGHEID

# MAAK JE SAMEN

**DUURZAAM  
INVESTEREN IN  
EEN OPEN  
GEZONDE EN  
VEILIGE  
WERKOMGEVING**

Robbert Masselink

Februari 2025



**HET  
ZUIDER  
LICHT**

**BEGELEIDERS VAN RADICALE VERANDERING**

# Inhoudsopgave

1.	OMGANGSVORMEN IN ORGANISATIES VERDIENEN AANDACHT .....	3
2.	SOCIALE VEILIGHEID GEDEFINIEERD .....	3
3.	DE STAND VAN DE SOCIALE VEILIGHEID IN NEDERLAND .....	4
4.	BRONNEN VAN SOCIALE ONVEILIGHEID .....	5
5.	EFFECTEN VAN SOCIALE ONVEILIGHEID .....	7
6.	INVESTEREN IN EEN OPEN, GEZONDE EN VEILIGE WERKOMGEVING .....	8
7.	DUURZAME GEZONDE WERKRELATIES .....	9
8.	KIEZEN VOOR EEN ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF .....	10
9.	ADVISERING EN BEGELEIDING DOOR HET ZUIDERLICHT .....	11
	BRONNEN .....	12



## 1. Omgangsvormen in organisaties verdienen aandacht

Werkgevers slagen er vaak nog onvoldoende in om hun wettelijke zorgplicht naar behoren te vervullen. Die conclusie kunnen we trekken uit recente onderzoeken naar werkbelasting en –tevredenheid en uit de voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag die de landelijke media halen.

In deze *white paper* belichten we de oorzaken en gevolgen van een sociaal onveilige werkomgeving. En gaan we een stap verder. Want het tegengaan van ongewenst gedrag is iets anders dan een structureel gezond werkklimaat realiseren. Waarin het welbevinden van medewerkers vooropstaat en beleid is ontwikkeld dat de kans op grensoverschrijdend gedrag minimaliseert. De roep om de menselijke maat appelleert aan dit organisatorische tekort bij al die organisaties en sectoren die hierin nalatig zijn of zijn geweest.

Een structureel gebrek aan zorg, aandacht en erkenning voor medewerkers, ook aangeduid met de term ‘verwaarlozing’, manifesteert zich in een slechte werksfeer, lage productiviteit, gering onderling vertrouwen en een hoog verloop of uitval van medewerkers. Werkgevers die beter voor hen zorgen hebben een aanwijsbaar concurrentievoordeel. Sectoren als de zorg, het onderwijs en de publieke dienstverlening, maar ook in de advocatuur en adviessector, ondervinden hiervan de gevolgen en verliezen snel aan aantrekkingskracht. Wat de continuïteit van hun dienstverlening in gevaar brengt.

Sluimerende ongenoegens bij medewerkers maken zichtbaar dat de invulling van de zorgplicht aan herziening toe is. Jongere generaties werkenden bijvoorbeeld stellen andere eisen aan het werk. Naast een inkomen vinden ze een goede werk-/privé-balans, afwisselend en uitdagend werk en ontwikkelpotentieel van belang. Ze zoeken werkgevers die hen de gelegenheid bieden om zich te ontplooien en waar ze hun talenten, kwaliteiten, energie en creativiteit kwijt kunnen. En nieuwe, waardevolle relaties en ervaringen kunnen opdoen. Invulling van de zorgplicht zal aan deze nieuwe behoeften moeten appelleren. Sociale veiligheid en omgangsvormen zijn daarvan een onderdeel.

Omgangsvormen in organisaties lijken een triviale zaak maar zijn dat niet. Ze maken zichtbaar of een organisatie hecht aan de autonomie van medewerkers, hun welzijn en dat van klanten of cliënten en het belang van langdurige (werk)relaties. Ze laten zien hoe een organisatie in de wereld staat, waar ze waarde aan hecht en werken in alle bedrijfsaspecten door. Organiseren is namelijk gewoon mensenwerk. Daarom brengen uitingen van grensoverschrijdend gedrag een schokeffect teweeg, omdat ze het stilzwijgende sociale en morele contract tussen werkgever en werknemer schenden.

## 2. Sociale veiligheid gedefinieerd

Sociale veiligheid is een fundamenteel aspect van het welzijn van medewerkers en van een gezonde en inclusieve organisatie. In een sociaal veilige omgeving voelen medewerkers zich vrij om hun gedachten, ideeën en zorgen te uiten zonder angst voor



negatieve gevolgen. Het gaat niet alleen om de afwezigheid van directe bedreigingen, maar ook om het bevorderen van een positief en sociaal klimaat.

Oorspronkelijk richtte het begrip sociale veiligheid zich op de beleefde (on)vrijheid van medewerkers om zich op de werkvloer te kunnen uiten en zichzelf te kunnen zijn. Vandaag is het een generiek begrip waaronder aspecten worden geschaard zoals fysieke en psychologische veiligheid, sociale verbondenheid en het verzekeren van gelijke rechten, kansen en behandeling voor alle mensen, ongeacht hun achtergrond, geslacht, leeftijd, etniciteit of andere kenmerken. De tegenhanger, 'sociale onveiligheid', omvat uiteenlopende vormen van ongewenst gedrag zoals pesten, intimideren, uitsluiten, stigmatiseren, kleineren en discrimineren. Hieronder valt ook gedrag dat als (seksueel) grensoverschrijdend wordt gezien, dat agressief of gewelddadig is of dat misbruik van positie of hiërarchie maakt.

De arbeidsomstandighedenwet legt aan de werkgever een algemene zorgplicht op tegenover zijn werknemers om een sociaal veilige werkomgeving te creëren. De wet draagt deze ook op om beleid te voeren die psychosociale arbeidsbelasting kan voorkomen of beperken. Voor de werkgever geldt een verbod op intimidatie en seksuele intimidatie. De zorgplicht komt erop neer dat factoren die direct of indirect stress in de arbeidssituatie teweegbrengen een werkgever verplichten om maatregelen te treffen die voorkomen dat een werknemer in de uitoefening van zijn functie schade lijdt.

Naast sociale veiligheid wordt ook vaak gesproken over de psychologische veiligheid van medewerkers. Vanuit een praktisch oogpunt scharen wij dit begrip onder de paraplu van sociale veiligheid, zoals we die hierboven hebben weergegeven. Het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) geeft in een recente publicatie de volgende beschrijving van psychologische veiligheid:

*“Psychologische veiligheid gaat over een goede werksfeer en een open en veilig werkklimaat. Over het werken in een team waar je je op je gemak voelt, en waar je je mond open durft te doen, je fouten kan en mag maken. Waar je feedback kunt geven én ontvangen. En waar jij anderen stimuleert hetzelfde te doen. Dit betekent dat iedereen zich kan ontplooiën en de samenwerking versterkt wordt.” (Uit: Wacht niet tot het fout gaat, Psychologische veiligheid gaat over nu én morgen, 2024).*

Deze beschrijving van sociale veiligheid laat zien dat werkgevers over een grote bandbreedte beschikken om het in te vullen. Ze kunnen ervoor kiezen om te voldoen aan de wettelijke vereisten of de lat hoger te leggen door een eigen ambitie te formuleren. Juridische plicht versus moreel appel. Wij pleiten in deze *white paper* voor het laatste en zijn van mening dat een strategische visie op sociale veiligheid op de langere termijn beter is dan een kortzichtig, preventief beleid.

### **3. De stand van de sociale veiligheid in Nederland**

De juridische context zoals we hierboven hebben geschetst is voor het garanderen van sociale veiligheid ogenschijnlijk een solide maar in de praktijk onvoldoende. De vele recente onderzoeken, waaronder de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022, het onderzoek van de vakbond FNV naar omgangsvormen op de werkvloer van oktober 2023 en het onderzoek van de commissie van Rijn in 2024 tonen een weinig rooskleurig beeld van de sociale veiligheid in Nederlandse organisaties en sectoren.



Een groot deel van de Nederlandse werknemers, variërend van één op de tien (TNO), één op de twee (FNV) en drie op de vier (publieke omroep), heeft recent te maken gehad met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag op het werk. Binnen het openbaar bestuur ervaart één op de zeven medewerkers een onveilige werkomgeving. Het boek 'Giftig gedoe op de werkplek' (2024) heeft het over bijna 2,5 miljoen gevallen van giftig gedoe op de werkplek in Nederland door eigen collega's en leiding (bron: NEA 2021). In al deze publicaties springt een aantal categorieën er in negatieve zin uit: vrouwen, jongeren en werknemers met een tijdelijk contract.

De gevolgen van ongewenst gedrag zijn groot, individueel en organisatorisch. Werknemers die het is overkomen functioneren minder of vallen uit en soms langdurig. Op organisatorisch niveau daalt het vertrouwen in de organisatie, omdat er onvoldoende wordt opgetreden tegen overtredingen van de eigen codes en regels. Veel werknemers die grensoverschrijdend gedrag melden komen er zelf door in de problemen en verworden van slachtoffer tot dader. Van de werknemers die met ongewenst gedrag te maken hebben gehad, overweegt een derde om van werkgever te veranderen.

Wat opvalt aan de uitkomsten is dat de bronnen van ongewenst gedrag vaak in de eigen organisatie liggen. Het ongewenste gedrag komt vaak van een collega of direct leidinggevende, maar ook van klanten, cliënten en patiënten. Het onderzoek van FNV laat geen grote verschillen zien tussen de onderzochte sectoren die in het onderzoek zijn betrokken. Opvallend is dat leidinggevendenden, die geacht worden het goede voorbeeld te geven, in veel gevallen (FNV: 50%) aanstichter of handlanger van het ongewenste gedrag zijn.

De onderzoeken schenken weinig aandacht aan de brede beweging in de samenleving over veranderende omgangsvormen, inclusie en diversiteit en hoe deze zich manifesteren in bedrijven en organisaties. Minderheidsgroepen vragen aandacht voor zichzelf of hun standpunten en streven een vorm van emancipatie na. Deze maatschappelijke trend kan niet los worden gezien van het thema sociale veiligheid in organisaties. De veiligheidsgevoelens van medewerkers houden niet bij de deur van het kantoor.

#### **4. Bronnen van sociale onveiligheid**

Naast onze eigen advies- en onderzoekservaringen laat het bronnenonderzoek dat we hebben verricht verschillende factoren zien die structureel bijdragen aan een sociaal onveilig werkklimaat. Deze factoren zijn:

a) **Een sterke, steile hiërarchie of een gebrek aan hiërarchie**

In organisaties met een sterke hiërarchie ontnemen mensen rechten en privileges aan hun functies, taken of positie die anderen in een onevenredig afhankelijke positie van hen plaatst. Ook komt het tegendeel voor in organisaties waar het aan hiërarchie ontbreekt en mensen naar believen rollen, posities of privileges naar zich toe trekken. In beide gevallen leveren ze misbruik van functie of positie op met 'koningen' en 'kroonprinsen' en hun 'hofhouding' als gevolg.

b) **Ongezonde afhankelijkheden**

Er is sprake van een ongezonde, improductieve afhankelijkheid als deze ongelijkwaardig wordt en misbruik in de hand werkt. Iemand kan niet langer autonoom zijn werk



uitvoeren, wordt op subjectieve gronden beoordeeld of wordt de erkenning onthouden die hem of haar toekomt. Het zijn voorbeelden van praktijken die leiden tot ervaringen van miskenning, uitsluiten en stigmatiseren.

c) **Goedpraatgedrag**

Vaak blijft de steun aan melders van grensoverschrijdend gedrag uit. Leidinggevend, HR-adviseurs of directe collega's vergoelijken het gedrag van overtreeders en raden de melder om de zaak te laten rusten. Deze wordt niet serieus genomen en de aandacht afgeleid. Dit gedrag wordt gevoed door onwetendheid, ongeloof, angst of gebrek aan bereidheid het deksel van de bus te halen. Het stimuleert zelfcensuur en -bescherming, tast het zelfvertrouwen van mensen aan, bevordert gevoelens van vervreemding en isolement en draagt bij aan een niet-lerende en intolerante cultuur.

d) **Competitie en werkdruk**

Een competitieve en individualistische cultuur waar mensen met elkaar concurreren om middelen, aandacht en posities is vaak een broedplaats van grensoverschrijdend gedrag. Deze beoordeelt mensen op basis van prestaties en verdiensten die een referentiepunt voor anderen vormen. Ze werkt ongewenst gedrag in de hand dat versterkt wordt als mensen zich ertegen verzetten en drijft mensen naar buiten die niet langer aan de prestatiecriteria voldoen. Grensoverschrijdend gedrag is normaal en wordt van binnenuit niet langer als zodanig herkend.

Bijkomend verschijnsel is een vaak exorbitant hoge werkdruk en stress bij medewerkers die voor lief wordt genomen met de verwachting van een beloning in het vooruitzicht. Die vaak niet wordt ingelost. Er wordt veel waarde toegekend aan het succes en de prestaties van individuen, waarvan de negatieve gevolgen worden afgewenteld op anderen. Morele normen en waarden worden aan de kant geschoven ten gunste van de verdiensten van de 'talenten' in de organisatie.

e) **Botsende belangen**

Het gebrek aan bereidheid om op meldingen van intimidatie en grensoverschrijdend gedrag door te pakken kan duiden op de aanwezigheid van belangenverstremming. 'Overtreeders' zitten vaak op belangrijke posities, die ze onaantastbaar voor anderen maken. Hun status en succes levert een kostbaar verlies op voor de organisatie als een 'paradepaardje' moet vertrekken. Bekendmaking daarvan kan reputatieschade opleveren, waar niemand op zit te wachten.

Ondersteuners en omstanders, zoals HRM en collega's, kiezen voor de weg van de minste weerstand en tonen zich loyaal aan de 'sterren'. Klokkenluiders trekken vaak aan het kortste eind. Dat levert angst en handelingsverlegenheid bij de overblijvers op en ondergraaft het onderlinge vertrouwen. Waar gebrek aan veiligheid, vertrouwen, openheid en transparantie heerst, is vrijwel altijd sprake van botsende belangen die onderliggende machtsverhoudingen zichtbaar maken.

f) **Het belang van de werkgever prevaleert**

Meldingen van grensoverschrijdend gedrag leiden vaak tot een bureaucratische, formele reactie in plaats van dat mensen met elkaar om tafel gaan zitten. Door een jurist of onderzoeksbureau in de arm te nemen verandert een melding gemakkelijk in een belangenconflict. Met als gevolg dat het ongewenste gedrag naar de achtergrond verdwijnt en de belangen van de melder worden geschaad. Het conflict verhardt zich, een



oplossing raakt uit het zicht en met het argument van een verstoorde arbeidsverhouding kan de werkgever een rechter om ontbinding van de arbeidsovereenkomst vragen.

Deze bronnen van sociale onveiligheid lijken in veel organisaties onontkoombaar, maar zijn dat niet. Ze worden actief in stand gehouden en dat biedt kansen voor het doorbreken van hardnekkige patronen. Dat vraagt om een welbewuste collectieve inspanning van velen op alle lagen in de organisatie en een actieve bemoeienis van 'cultuurbepalers'. Die ruimschoots opwegen tegen de schadelijke effecten van het in stand houden van de status quo.

## 5. Effecten van sociale onveiligheid

Het gebrek aan bereidheid om deze bronnen van sociale onveiligheid aan te pakken levert allerhande negatieve effecten op die het vertrouwen en de veiligheid in een organisatie aantasten. De onderstaande lijst is een aansporing aan de lezer om deze met eigen voorbeelden aan te vullen.

a) **Je niet thuis of welkom voelen**

Groepen zoals vrouwen, jongeren en lhbtqia+-leden, voelen zich niet welkom en veilig binnen de dominante cultuur van een organisatie. Verschillen worden niet erkend of gewaardeerd en hun potentieel niet aangesproken. Stille of open uitsluiting tast op den duur het zelfvertrouwen, -respect en de werkmotivatie van deze medewerkers aan. Hun vertrek versterkt een monocultuur die het de organisatie steeds moeilijker maakt om met verschillen om te gaan.

b) **Verlies aan menselijke maat**

Melders veranderen van een gewaardeerde medewerker in een probleemgeval. De normale bejegening verwordt tot een formele bureaucratische, die gevoelens van isolement aanwakkert bij zowel de melder als de dader. De cultuur sluit zich en de situatie wordt onbespreekbaar op straffe van uitsluiting. Zo verdwijnt de menselijke maat uit de relatie en vergroot deze gevoelens van onveiligheid bij alle omstanders.

c) **Verlies aan welbevinden en aanzien**

Mensen die melding maken van grensoverschrijdend gedrag, ontwikkelen op den duur fysieke en psychische klachten, zoals slaapproblemen, angstgevoelens en werkstress. De stress werkt door op persoonlijke relaties, werkmotivatie, productiviteit, creativiteit en werkplezier en vergroot de kans op uitval. Velen vallen uit, wat bijdraagt aan negatieve gevoelens en processen van stigmatisering. Met persoonlijke schade als gevolg die doorwerkt op individueel, sociaal en maatschappelijk niveau.

d) **Organisatorische effecten**

De effecten van grensoverschrijdend gedrag kunnen lang en onzichtbaar doorwerken in een organisatie. Zeker als er geen nazorg is verleend en herhaling op de loer ligt. Ze kunnen zich uiten in productiviteits- en kwaliteitsverlies, verminderde werkmotivatie, gevoelens van onveiligheid en wantrouwen, vertrek van medewerkers, conflict vermijgend gedrag, een angstcultuur en een slechte reputatie op de arbeidsmarkt.

Helaas worden de gevolgen van sociale onveiligheid vaak ongelijk verdeeld en komen ze terecht bij de meest kwetsbare groepen in de organisatie en samenleving. Dat zou reden genoeg moeten zijn om er alles aan te doen om sociale onveiligheid te voorkomen. De



persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke kosten ervan kunnen niet worden onderschat en leveren langjarige schade in vele, verschillende gedaanten op. Deze effecten zouden voor iedere organisatie voldoende reden moeten zijn om goed beleid op dit vlak te ontwikkelen en effectueren.

## **6. Investeren in een open, gezonde en veilige werkomgeving**

Grensoverschrijdend gedrag is vaak een symptoom van structurele onvolkomenheden in een organisatie. Een melding biedt organisaties de gelegenheid om stelling te nemen tegen ongewenst gedrag maar daar hoeft het niet bij te blijven. Het is ook een appel aan het management om structurele onvolkomenheden te verhelpen. En het gewenste gedrag in praktijk te brengen dat lokaal bijdraagt aan gevoelens van veiligheid, vertrouwen en stabiliteit. Zonder die vervolgstap blijven goede intenties en beleid papieren tijgers die de waarden en normen in de praktijk bevestigen.

De sociale veiligheid wordt bevorderd als de volgende aspecten in hun onderlinge samenhang worden opgepakt, onderzocht en ontwikkeld. Deze komen voort uit wetenschappelijk onderzoek en kunnen worden aangevuld met lokale, specifieke aspecten.

### **a) Naar platte, transparante, structuren**

Maak de organisatiestructuur platter, flexibeler en horizontaler en pas het functiegebouw, de belonings- en promotiestructuur aan. Maak taken, functies en rollen kloppend en in overeenstemming met wat werknemers aankunnen. Maak structuren transparant en baseer ze op objectieve, verifieerbare criteria. Dam interne competitie in, regel het bezit en de verdeling van schaarse middelen en breng het werk hiermee in overeenstemming. Maak een einde aan ondoorzichtige en overbodige regels en procedures, die ongelijkwaardigheid in stand houden.

### **b) Een verbindende, collegiale cultuur**

Bevorder een collegiale, coöperatieve cultuur waarin mensen naar elkaar omzien, op een gelijkwaardige wijze met elkaar omgaan en waarin gedrag bespreekbaar is. Geef ze verantwoordelijkheid en regie over hun werk, zodat ze autonomie ervaren en hierin worden gerespecteerd en ondersteund. Laat leidinggevenden de condities helpen creëren die voor de instandhouding van zo'n cultuur noodzakelijk zijn. Deze verschillen per organisatie en vormen idealiter de uitkomst van een gemeenschappelijk doorlopen proces.

### **c) Competent gedrag**

Verbeter de kennis van en de vaardigheden in het constructief omgaan met grensoverschrijdend gedrag. Door actief informatie te verspreiden, mensen voor te lichten en te trainen in het herkennen en corrigeren van grensoverschrijdend gedrag. Investeer in een leiderschapsstijl die het gewenste gedrag uitdraagt en het ongewenste gedrag signaleert en bespreekbaar maakt. Houd leidinggevenden verantwoordelijk voor hun gedrag en dat van hun medewerkers en geef ze hierin onvoorwaardelijke steun. Leer managers en medewerkers omgaan met diversiteit en bevorder kennis van interculturele communicatie.

### **d) Professionele ondersteuning**

Zet een ondersteuningsstructuur op in de vorm van gedragscodes met gedragsprincipes en -regels, en meldingsprocedures en benoem personen in functies en met de





bevoegdheden om op te treden. Een consequente naleving van de regels is voorwaarde voor een effectief beleid. Leg de bewijslast niet langer bij 'slachtoffers' maar maak degenen verantwoordelijk die een hogere positie of status innemen. Zorg voor onafhankelijke instanties, zoals HR, die vrij van dwang, onafhankelijk hun werk kunnen doen, een objectief oordeel kunnen vellen en de nadelige effecten voor 'slachtoffers' helpen voorkomen. Zorg ervoor dat het sociaal veiligheidsbeleid in de praktijk zichtbaar is en levend wordt gehouden.

e) **Good governance**

Zorg voor een vorm van governance waarin ruimte is voor het sturen op gedrag, kwaliteit van werkrelaties en welbevinden van medewerkers. Voorkom het risico op machtsconcentratie en zie erop toe dat deze wordt verdeeld en gespreid. Werf toezichthouders met een sterk moreel kompas die naast hun inhoudelijke expertise gezamenlijk toezien op naleving van integriteits- en gedragscodes. Monitor het beleid en zorg ervoor dat de uitkomsten worden gedeeld en besproken.

f) **Gelijkwaardige rechtsposities en kansen**

Zorg voor gelijkwaardige(r) rechtsposities van groepen medewerkers, zodat zij niet in een afhankelijkheidspositie ten opzichte van de werkgever en groepen collega's met andere arbeidsrechten komen. Dit geldt bijvoorbeeld voor groepen medewerkers met een tijdelijk of flexibel contract. Voorkom cliëntelisme en nepotisme door benoemingen, promoties en aanbestedingen transparant te maken.

## 7. Duurzame gezonde werkrelaties

Sociale veiligheid staat of valt met beleid dat is uitgewerkt naar de dagelijkse praktijk en dat door management en medewerkers levend wordt gehouden. Ze schept duidelijkheid over gewenste omgangsvormen en wat te doen bij overschrijding daarvan. Dat alleen is onvoldoende om duurzaam gezonde arbeidsverhoudingen en omgangsvormen te scheppen.

Curatief en preventief beleid op het gebied van sociale veiligheid zegt namelijk weinig tot niets over de sfeer in een organisatie, hoe leidinggevenden en medewerkers met elkaar omgaan en zichzelf kunnen zijn. Een visie op Human Relations vult het recht in dat iedere medewerker heeft op goed, betekenisvol werk en op de condities om dat werk naar behoren te kunnen verrichten. Ook een visie die duurzaam, inspirerend én aantrekkelijk is en die elke dag kan worden waargemaakt.

Om dat voor elkaar te krijgen zal de rol van HR moeten veranderen. Van ondersteunend naar richtinggevend en voorwaardenscheppend. Met een ontwikkelingsfocus op de kwaliteit van menselijke interacties, gesprekken, uitwisseling van kennis en deelname van medewerkers aan verandering en besluitvorming. Dat is geen luxe maar bittere noodzaak gezien de groeiende complexiteit van vraagstukken waarmee organisaties geconfronteerd worden.

Sociale veiligheid is een relatief begrip waarbij keuzen en maatregelen afhangen van de specifieke omstandigheden waarin een team of organisatie verkeert. Die omstandigheden vragen om maatwerk van de genoemde structurele factoren en van het beleid. Naast de inspanningen van het management en van HR zijn ook de medewerkers zelf aan zet. Omdat een duurzame open, gezonde en veilige werkomgeving samen moet worden



waargemaakt. Deze kan niet passief worden opgeëist en geconsumeerd zonder de actieve betrokkenheid van de medewerkers zelf.

Organisaties die serieus werk willen maken van een ander arbeidsethos doen er goed aan om een aantal bedrijfsaspecten op een andere leest te gaan schoenen. Bedrijfspraktijken die zich willen kenmerken door gezonde wederzijdse afhankelijkheden, waar het geheel aan waarden, doelen en belangen tot zijn recht kan komen en waar kritisch gekeken wordt naar de implicaties van beleidsvoornemens en -keuzen. Deze bedrijfsaspecten zijn:

- Een uitvoeringspraktijk met haalbare doelen en kwaliteitseisen in relatie tot de beschikbare mensen en middelen;
- Een HR-praktijk dat als primaire opgave heeft zorg te dragen voor gezonde, plezierige en productieve omgangsvormen en een gezond en veilig werkklimaat;
- Een managementpraktijk dat toegerust is en nabij genoeg om gedragskwesaties aan de orde te stellen en groepscompetenties helpt ontwikkelen om spannende gesprekken te kunnen voeren;
- Een sociaal veiligheidsbeleid dat duidelijkheid biedt aan management en medewerkers en dat openstaat voor kritiek en aanpassing
- Een governance-praktijk met toezichthouders die een sterk moreel kompas bezitten dat integraal oog heeft voor ethische kwesties en afwegingen dat richtinggevend is voor de benoeming van bestuurders en de cultuur van een organisatie.

## **8. Kiezen voor een ontwikkelingsperspectief**

De eerste reflex van bestuurders en managers bij gevallen van grensoverschrijdend gedrag is niet altijd de juiste. Ze bestaat uit een reeks van acties zoals het schorsen van medewerkers, onderzoek laten uitvoeren, een advocaat in te schakelen, vertrouwelijkheid te betrachten, de communicatie stil te leggen en de schade voor zichzelf en de organisatie te beperken. Hiermee wordt de situatie nogal eens, en onbedoeld, op scherp gezet.

Escalatie of vroegtijdige juridificering van een situatie kan worden voorkomen door eerst gesprekken te voeren, te bemiddelen en proberen er samen uit te komen. Zelfs in gevallen die ogenschijnlijk ernstig en ingrijpend zijn maar waarvan de exacte toedracht nog onduidelijk is. Het de-escaleren van een potentieel explosieve situatie wordt vaak niet verkend omdat iedereen in de stress schiet en de beschuldiging voor zichzelf lijkt te spreken. Maar vaak is de aanleiding van ongewenst gedrag veelkleurig en multi-interpretabel en valt causaliteit moeilijk te bewijzen. Wordt de kwestie juridisch dan verdwijnen niet zelden de kwestie en betrokkenen naar de achtergrond. Dit doet de sociale onveiligheid meestal geen goed.

Het opteren voor een ontwikkelingsperspectief is een goed alternatief en vaak een betere keuze. Daarbinnen kunnen maatregelen worden getroffen, medewerkers worden beschermd en onderzoek gedaan naar de ontstane situatie of het incident. De achterliggende intentie is echter om een open, gezonde en veilige werkomgeving te scheppen, te leren van wat er is gebeurd en herhaling in de toekomst te voorkomen.

Dat vraagt om aandacht, doorzettingsvermogen en een lange adem. Voor grondige verandering van de omgangscultuur is het belangrijk dat iedereen meedoet, samen leert en de veranderingen samen vormgeeft. Daarbij past een lerende aanpak van cultuur- en



gedragsontwikkeling. Het is de reden dat wij werken met de veranderaanpak van actieonderzoek en in het bijzonder de methode van waardierend veranderen.

Kenmerkend is een focus op een gemeenschappelijke ambitie voor de toekomst die wordt verwezenlijkt door kleine, praktische stappen te zetten die tot concrete resultaten leiden. De kerntaak van het management is om dat proces actief te ondersteunen en promoten. Successen worden gevierd en missers en barrières kritisch geëvalueerd. Creativiteit en inventiviteit worden gemobiliseerd om te vernieuwen en kansen te benutten. De condities worden geschapen die veranderingen helpen bewerkstelligen en bekliven.

Deze veranderaanpak staat beschreven in het boek 'Veranderen met Appreciative Inquiry' dat door Robbert Masselink en collega's is geschreven. Het heeft zijn effectiviteit ruimschoots bewezen in de verander- en ontwikkelingstrajecten die zij in de afgelopen jaren hebben begeleid. Een bijkomende succesfactor is de toepassing van de aanpak op deelaspecten zoals leiderschap, samenwerking, en communicatie. De cultuurverandering kan integraal worden vormgegeven en de kennis en vaardigheden op veel verschillende plekken in de organisatie worden geborgd.

## **9. Advisering en begeleiding door het Zuiderlicht**

Het Zuiderlicht is een adviescoöperatie die grondige verandering bewerkstelligt in organisaties. Geen halfbakken trajecten voor de bühne, maar serieuze omslagen die verschil maken. We zoeken opdrachtgevers die partner willen zijn en zetten daar een betrokken, gedreven groep van adviseurs, onderzoekers en coaches tegenover.

Sociale veiligheid heeft onze bijzondere aandacht. Omdat we het normaal vinden dat medewerkers zich veilig, zeker en ondersteund voelen in hun werk, ongeacht wie ze zijn of wat ze doen. Dat houdt geen afwezigheid van spanning, onzekerheid of conflict, verre van dat.

Over de onderwerpen sociale veiligheid, menselijke maat, cultuur en leiderschap adviseren wij en doen we onderzoek in organisaties. We begeleiden organisaties bij verandering van cultuur, samenwerking en leiderschap. Vaak in vervolg op de uitkomsten van werkbelevingsonderzoek.

We leveren externe vertrouwenspersonen en bieden coaching aan voor leidinggevenden en medewerkers die te maken hebben gehad met onveilig gedrag op de werkvloer. Waar nodig werken we samen met arbeidsjuristen die gespecialiseerd zijn in het arbeidsrecht.

Wilt u meer weten over onze adviesdiensten op het gebied van sociale veiligheid, cultuur en werkklimaat, neem dan contact op met Robbert Masselink, firmant bij het Zuiderlicht: [robbert@hetzuiderlicht.nl](mailto:robbert@hetzuiderlicht.nl).



# Bronnen

Dijk, M. van & Stevenson, S. (2023). Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer. CAOP.

FNV (2023). *Horen, zien en zwijgen – omgangsvormen op de werkvloer*. Oktober 2023.

Gestel, R. van (2024). Academische vrijheid onder druk. *Nederlands juristenblad*, 05-01-2024, afl.1.

Groeneveld, S. & Janssen, T. (2023). *Sociale veiligheid in het openbaar bestuur: kun je dat maken?* Venster voor medewerkers. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Heres, L., Penning de Vries, J. & Terpstra, N. (2022). *Melden met succes. Een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit*. Universiteit Utrecht.

Heuvel, S.G. van, Fernandez Beiro, L. & Dam, L.M.C. van (2023). *Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2022. Resultaten in vogelvlucht*. TNO.

Koetsenruijter, C. & Loo, H. van der (2023). Giftig gedoe op de werkvloer. Boom.  
KNAW. (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap: van papier naar praktijk.

Naezer, M., van den Brink, M. C. L. & Benschop Y. (2019). *Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects, and solutions*. LNVH: Utrecht.

Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2023). Handreiking meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, een handreiking voor een goede opvolging. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap, van papier naar praktijk. KNAW, 2022.

Täuber, S. (2022). *Advies en aanbevelingen naar aanleiding van het adviesrapport Sociale veiligheid in de Nederlandse Wetenschap – Van papier naar praktijk*. Adviescommissie Divers en Inclusief Hoger Onderwijs en Onderzoek, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Young Academy Groningen (2021). *Harassment at the University of Groningen*. University of Groningen.





**Wij zijn**

# **HET ZUIDER LICHT**

**BEGELEIDERS  
VAN RADICALE  
VERANDERING**