



Sociale veiligheid

Het doen en laten van leidinggevenden

Sandra Groeneveld

27 oktober 2025



Universiteit
Leiden

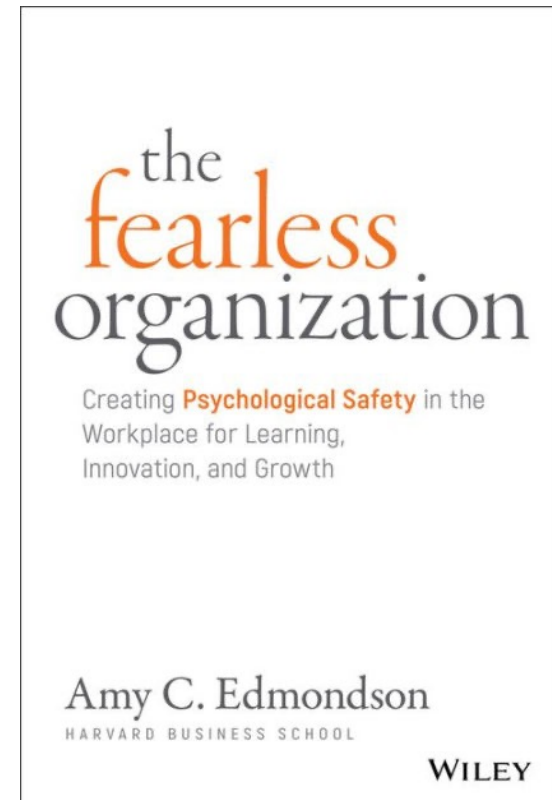
Wat zou je uit deze sessie willen halen?



1. Sociale veiligheid
2. Sociale veiligheid in cijfers
3. De macht en onmacht van sociale veiligheid
4. Het doen en laten van leidinggevenden

Sociale veiligheid

- Een werkklimaat is veilig wanneer medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken en anderen aan te spreken, doordat dit geen negatieve gevolgen heeft voor de relatie met hun collega's en leidinggevende.
- De Amerikaanse hoogleraar Amy Edmondson (2019) heeft het over *vrijmoedigheid, openheid, onbevangenheid en durf*.
- Sociale veiligheid is een voorwaarde om conflicten op het werk goed te kunnen hanteren en om te gaan met tegenspraak. Het is daarmee ook cruciaal voor academische vrijheid en wetenschappelijke integriteit.



Sociale veiligheid: begripsverwarring

- Sociale veiligheid en **ongewenst of grensoverschrijdend gedrag**: sociale veiligheid is een richtbegrip, maar wordt vaak ingevuld als een grensbegrip, dwz als de afwezigheid van ongewenst gedrag. Sociale veiligheid heeft volgens deze laatste opvatting betrekking op de **bescherming van medewerkers**.

Sociale veiligheid: begripsverwarring

- Sociale veiligheid en **ongewenst of grensoverschrijdend gedrag**: sociale veiligheid is een richtbegrip, maar wordt vaak ingevuld als een grensbegrip, dwz als de afwezigheid van ongewenst gedrag. Sociale veiligheid heeft volgens deze laatste opvatting betrekking op de **bescherming van medewerkers**.
- Sociale veiligheid en **psychologische veiligheid**: individuele ervaringen van het werkklimaat kunnen verschillen. Het is dan ook belangrijk om niet alleen naar gemiddelden te kijken, maar ook of *juist* naar variatie bij metingen van sociale veiligheid in organisaties.

Sociale veiligheid: begripsverwarring

- Sociale veiligheid en **integriteit**: sociale veiligheid is een voorwaarde voor wetenschappelijke integriteit. In onveilige werkomgevingen komt de wetenschappelijke integriteit onder druk te staan.

Sociale veiligheid: begripsverwarring

- Sociale veiligheid en **integriteit**: sociale veiligheid is een voorwaarde voor wetenschappelijke integriteit. In onveilige werkomgevingen komt de wetenschappelijke integriteit onder druk te staan.
- Sociale veiligheid en **inclusie**: medewerkers die tot minderheidsgroepen behoren ervaren het werkklimaat als minder veilig dan medewerkers die tot meerderheidsgroepen behoren. Werken aan een veilig werkklimaat hangt dan ook nauw samen met inclusiviteit: ervoor zorgen dat medewerkers met verschillende achtergronden zich gehoord, erkend en gewaardeerd voelen.

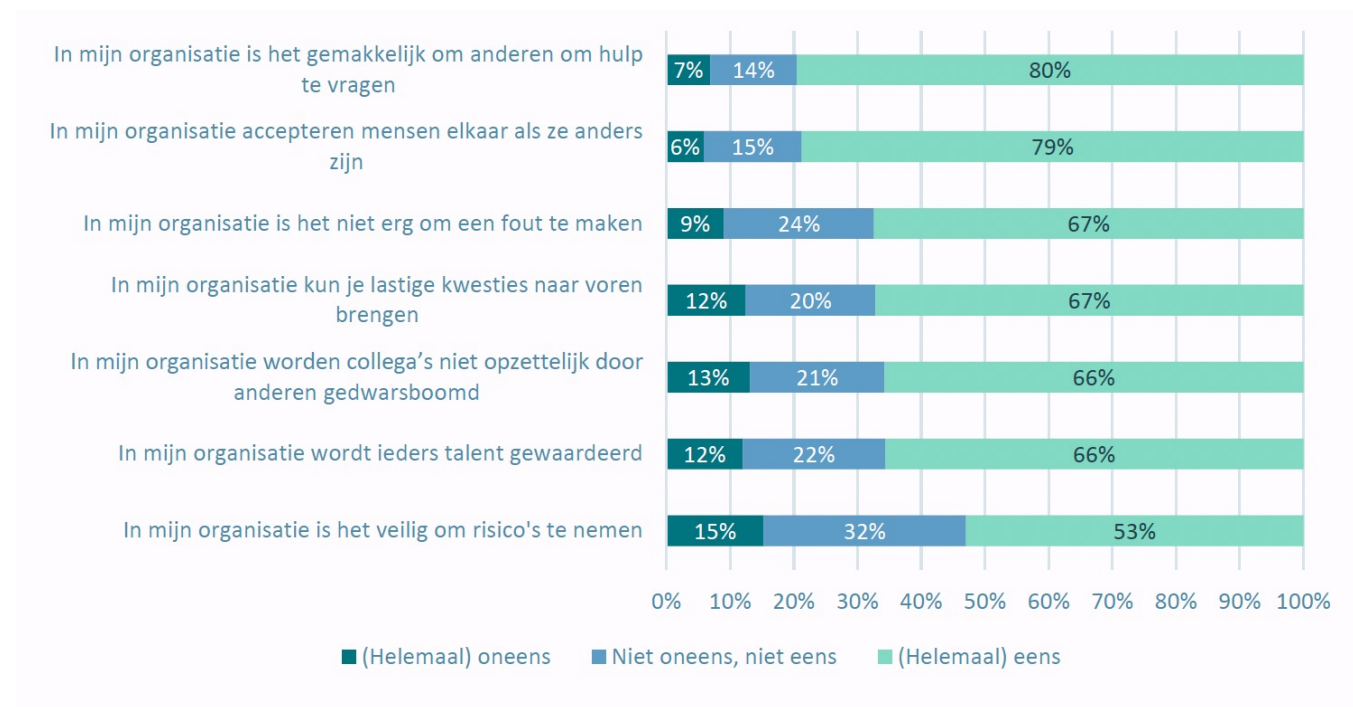


Sociale veiligheid en diversiteit

- Diversiteit brengt met zich mee dat mensen verschillende normen kunnen hebben over hoe je met elkaar om moet gaan. Dat kan de kans vergroten dat (onbedoeld) iemands grenzen worden overschreden.
- Diversiteit brengt met zich mee dat mensen verschillend geraakt worden door maatschappelijke kwesties en die op verschillende manieren verbinden aan hun persoonlijke en professionele integriteit.

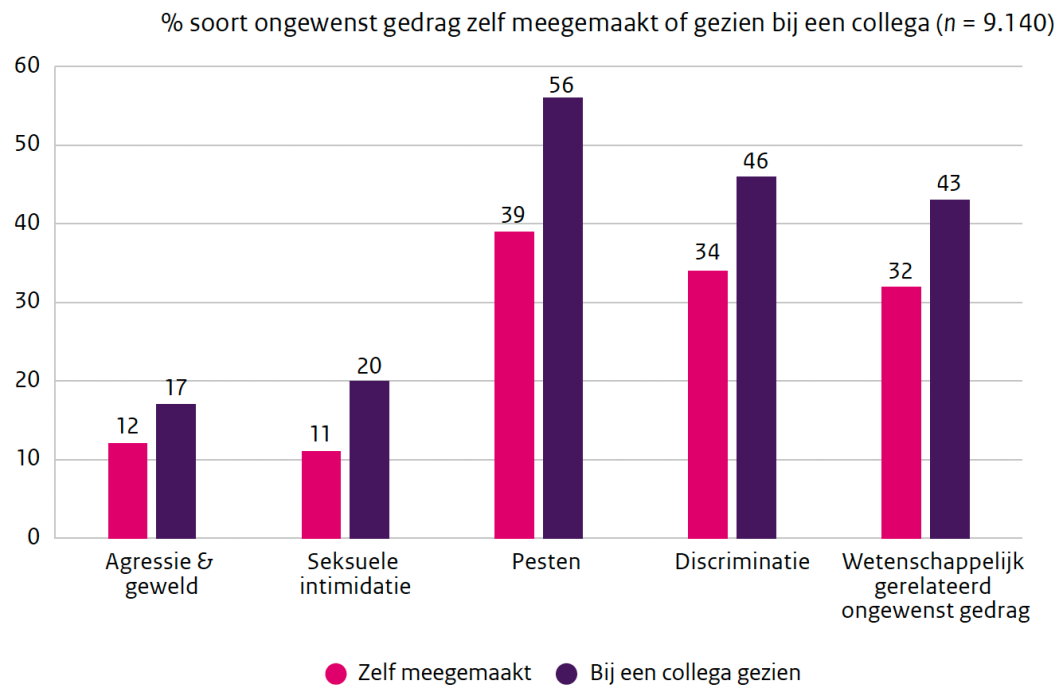


Sociale veiligheid in cijfers (WO)



Bron: Van der Velde et al. (2023: p.10) – data uit het Werkonderzoek 2022

Sociale veiligheid in cijfers (WO)



Bron: Nederlandse Arbeidsinspectie (2024: p.36)
Cijfers hebben betrekking op wetenschappelijk en
onderwijzend personeel aan universiteiten

Sociale veiligheid in cijfers (WO)

% oorzaken genoemd voor ongewenst gedrag (n = 9.140)



Bron: Nederlandse Arbeidsinspectie (2024: p.36)
Cijfers hebben betrekking op wetenschappelijk en
onderwijzend personeel aan universiteiten



De macht en onmacht van sociale veiligheid

Focus op **ongewenst gedrag** is vaak incident gedreven en leidt tot juridisering en verkramping

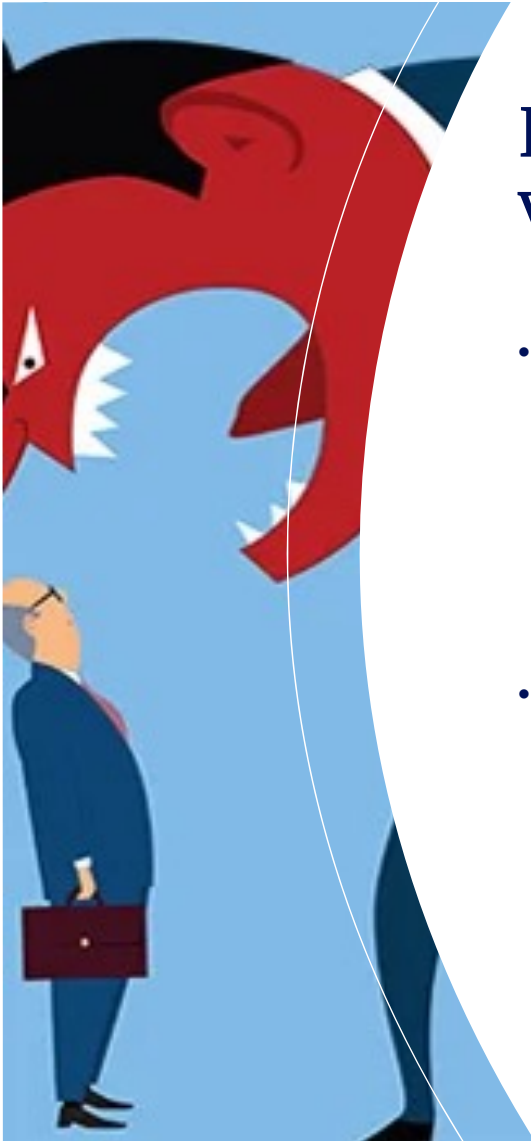
- Sociale veiligheid vooral benaderd als grensbegrip
- “Sociale veiligheidsparadox”

Cultuur als container

- Handelingsperspectieven ontbreken
- Niemand is verantwoordelijk ... tot er een klacht is

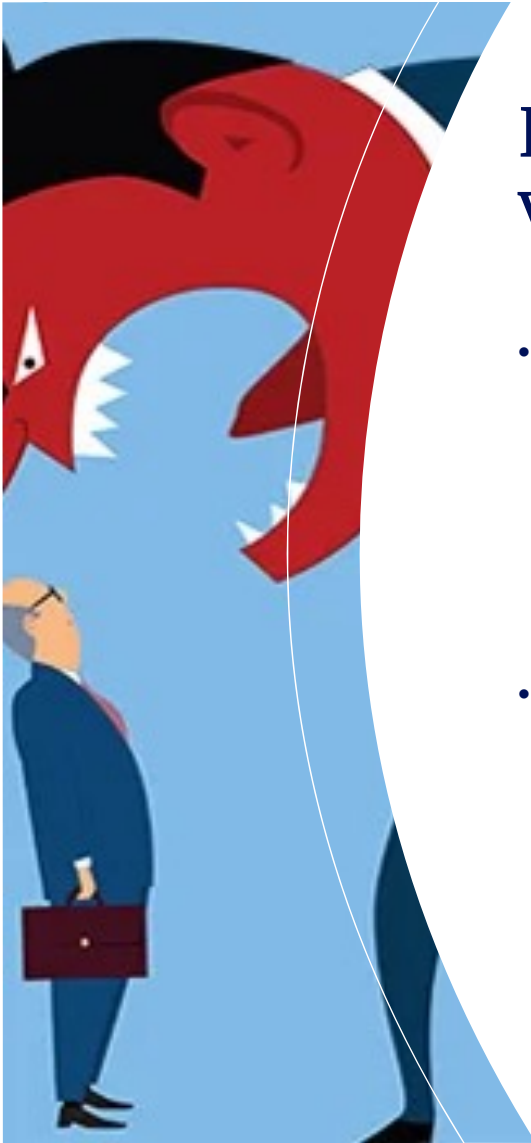
Onderzoek zorgt vaak voor meer in plaats van minder onveiligheid

- Geen helder beeld van het type onderzoek (“cultuuronderzoek” of “feitenonderzoek”) en afbakening van de onderzoeksvraag
- Gebrek aan kwaliteit van de uitvoering van het onderzoek



De macht en onmacht van sociale veiligheid

- Hiërarchie leidt tot afhankelijkheid die voor sociale onveiligheid kan zorgen. Wanneer medewerkers denken dat zij nadeel ondervinden wanneer zij een fout toegeven of zich kwetsbaar opstellen, zullen zij niet zo snel geneigd zijn om dat te doen.
- Leidinggevenden die zelf sociale onveiligheid ervaren, kunnen niet voor een sociaal veilige werkomgeving zorgen.



De macht en onmacht van sociale veiligheid

- Leidinggevend en medewerkers die worden aangesproken op hun gedrag, kunnen dit ervaren als aangesproken worden op hun intenties en integriteit en alsof de ander zich moreel boven hen stelt (morele superioriteit).
- De aandacht voor sociale veiligheid kan aangewend worden als machtsbron (machtsverevening): het “trekken van de sociale veiligheidskaart”.

Het doen en laten van leidinggevenden

Welke fouten worden door leidinggevenden gemaakt (gebaseerd op Detert & Burris, 2016)?

Angst cultiveren door:

- Het organiseren van en vertrouwen op anonieme feedback
- Een open uitnodiging om naar voren te stappen
- Subtiele signalen dat je machtiger bent dan de ander



Het doen en laten van leidinggevenden

Welke fouten worden door leidinggevenden gemaakt (gebaseerd op Detert & Burris, 2016)?

Angst cultiveren door:

- Het organiseren van en vertrouwen op anonieme feedback
- Een open uitnodiging om naar voren te stappen
- Subtiele signalen dat je machtiger bent dan de ander

Onverschilligheid cultiveren door:

- Niets doen met de zorgen die met je gedeeld worden
- Onduidelijkheid over welke input je eigenlijk vraagt
- Geen middelen of tijd vrijmaken om goede ideeën te realiseren



Het doen en laten van leidinggevenden

Wat kunnen leidinggevenden doen (gebaseerd op Detert & Burris, 2016)?

- Organiseer regelmatig feedback sessies en maak duidelijk waar de sessie voor dient
- Nodig medewerkers nadrukkelijk uit om feedback te geven
- Wees je bewust van machtsverschillen
- Wees transparant over processen en planning
- Koppel terug wat je met de verkregen input hebt gedaan



Meer weten?

- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2016). Can your employees really speak freely? *Harvard Business Review*, 94(1), 80–87.
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269–286.
- Ellemers, N. & de Gilder, D. (2022). *De voorbeeldige organisatie: van goede bedoelingen naar goed gedrag*. Business contact.
- Ellemers, N., Baaijens, F., Dijstelbloem, H., Erkens, Y., Ghorashi, H., Groeneveld, S., ... & Wise, M. (2022, July). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk*. KNAW.
- Groeneveld, S. (2022). Sociale veiligheid als voorwaarde voor een overheid die werkt. Staat van de Uitvoering, Werkonderzoek, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2024). *Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten*. Onderzoek naar de stand van zaken rond werkdruk en ongewenst gedrag en de aanpak hiervan op de 14 Nederlandse publieke universiteiten. Arbo in bedrijf special: Onderzoeksrapport.
- Shore, L.M. & Chung, B.G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & organization management*, 47(4), 723–754.
- Van der Velde, F., Janssen, T., & Vrielink, S. (2023). *Sociale veiligheid en inclusie in het WO. Verdiepende analyses op basis van het Werkonderzoek 2022*. Den Haag: ICTU Venster voor medewerkers (ioV UNL).