

Sociale veiligheid: focus op wat **écht** werkt

Welkom!

Vandaag gaan we samen ontdekken hoe **gewenst gedrag** en **cultuurverandering** de sleutel zijn tot het creëren van sociale veiligheid.

Ook krijg je **praktische handvatten** aangereikt die je direct kunt inzetten om een positieve en veilige werkomgeving in jouw omgeving te versterken.

Wie zijn wij?

Helma van den Berg, PhD



Gedragsverandering in complexe sociale contexten

Sociale veiligheid en integriteit in organisaties

Cultuurverandering en organisatieontwikkeling

Polarisatie, machtsdynamiek en groepsgedrag

Strategisch HR-beleid gericht op diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

Ontwerp en evaluatie van wetenschappelijk onderbouwde gedragsinterventies

Governance en beleidsontwikkeling in het hoger onderwijs

Michelle Leclercq



Onafhankelijk ESG- en integriteitsadviseur

Sociale veiligheid en ethiek in complexe organisaties

Onderzoek naar integriteitsvraagstukken en cultuur

Organisatiecultuur & compliance

Forensisch onderzoek in onderwijs, finance en bedrijfsleven

Strategieontwikkeling sociale veiligheid (hoger onderwijs)

Netwerkvorming en beleidsafstemming binnen UNL

Cultuurverandering vanuit governance- en risicoperspectief

Wie zijn jullie?

Beleids- en adviesfuncties (sociaal, HR, veiligheid, diversiteit)

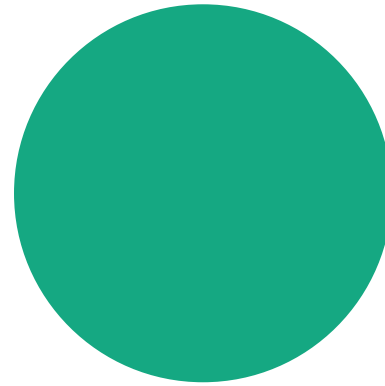
Project- en programmamanagers op thema's sociale veiligheid en welzijn

Onderwijs en onderzoek (docenten, promovendi, onderzoekers, studenten)

Vertrouwenspersonen

Integriteitsadviseurs

Bestuur en managementlagen van instellingen



Wat gaan we doen?

Deel 1	Sociale veiligheid in beeld	<i>10 min</i>
Deel 2	Een psychologisch perspectief	<i>25 min</i>
Deel 3	In gesprek	
	• In groepjes	<i>15 min</i>
	• Plenaire discussie	<i>30 min</i>
Afsluiting		<i>10 min</i>

Sociale veiligheid in beeld



Arbo in bedrijf special:
Onderzoeksrapport

Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten

Onderzoek naar de stand van zaken rond werkdruk en ongewenst gedrag en de aanpak hiervan op de 14 Nederlandse publieke universiteiten



Programma
Sociale Veiligheid

Hoger Onderwijs
& Wetenschap

Verbetering voorzieningen voor klachten en meldingen



Stimulering samenwerking universiteiten en hogescholen



Versterking van het toezicht op sociale veiligheid

Zicht op veiligheid

Monitoren van ervaren sociale veiligheid

Cultuurverandering op de werkvloer

Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag

Erkennen en waarderen

Universiteiten
van Nederland

De universiteiten hechten veel waarde aan een sociaal veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich optimaal kunnen ontplooiën. Daarom hebben alle instellingen een eigen gedragscode sociale veiligheid, gedragsregels op waarin staat dat zij onveilig en grensoverschrijdend gedrag niet tolereren.

Wettelijke zorgplicht voor sociale veiligheid

Onveilig leerklimaat

Onderwijsinspectie: duizenden studenten ervaren grensoverschrijdend gedrag

Hoogleraar Erasmus Universiteit
weg na rapport
grensoverschrijdend gedrag

Verliep procedure grensoverschrijdend gedrag
Radboud Universiteit zoals het moest?

Kamerdebat over veiligheid Nederlandse universiteiten

Hoger onderwijs moet sociale veiligheid structureel controleren

Hoogleraar UvA vertrekt vanwege
'grensoverschrijdend gedrag'

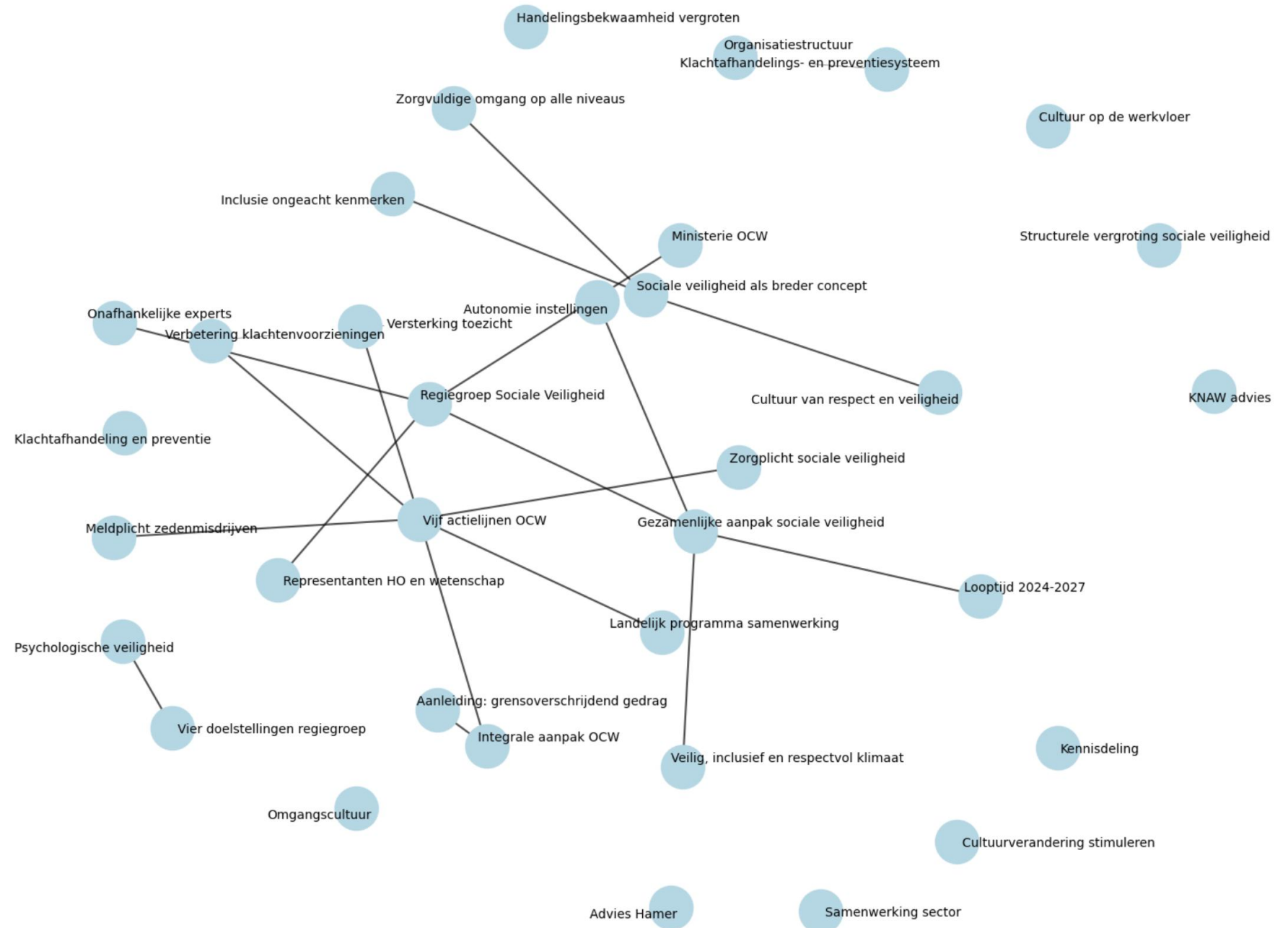
Kritiek Onderwijsinspectie op
aanpak sociale veiligheid TU
Delft

Universiteit Leiden start
ontslagprocedure hoogleraar wegens
ongewenst gedrag

Antwoorden op Kamervragen over berichten
onveiligheid Joodse leerlingen studenten en
medewerkers universiteiten

Inspectie wil dat hoger onderwijs sociale veiligheid
beter in de gaten houdt

Sociale veiligheid in het Hoger Onderwijs



Waar te beginnen?

- *Welke onderwerpen worden tot nu toe het meest over het hoofd gezien of niet serieus genomen?*
- *Hoe herken je dat een 'los' onderwerp eigenlijk cruciaal is voor het geheel?*
- *Welke onderlinge verbanden tussen onderwerpen zijn er die nog onvoldoende worden benut?*
- *Hoe zorg je dat de verschillende domeinen (beleid, cultuur, systemen) elkaar versterken in plaats van tegenwerken?*
- *Wie zijn de belangrijkste stakeholders per onderwerp, en hoe betrek je hen effectief?*
- *Hoe maak je het complexe onderwerp behapbaar zonder belangrijke nuances te verliezen?*
- *Welke stappen kun je nemen om draagvlak te creëren binnen verschillende lagen van de organisatie?*
- *Hoe ga je om met weerstand of tegenstrijdige belangen tussen verschillende onderwerpen of actoren?*
- *Wat zijn realistische doelen en prioriteiten binnen zo'n breed thema?*
- *Hoe kan je successen zichtbaar maken en vieren, ondanks de complexiteit?*
- *Welke rol speelt communicatie en storytelling in het verbinden van die losse thema's?*
- *Hoe kun je bottom-up signalen en ervaringen benutten om het grote geheel beter te begrijpen?*
- *Hoe voorkom je dat het onderwerp te versnipperd raakt en juist niet meer herkenbaar is?*
- *Hoe verbind je de korte termijn acties met lange termijn visie?*
- *Welke tools of methodes kunnen helpen om dat integrale overzicht en samenwerking te bevorderen?*

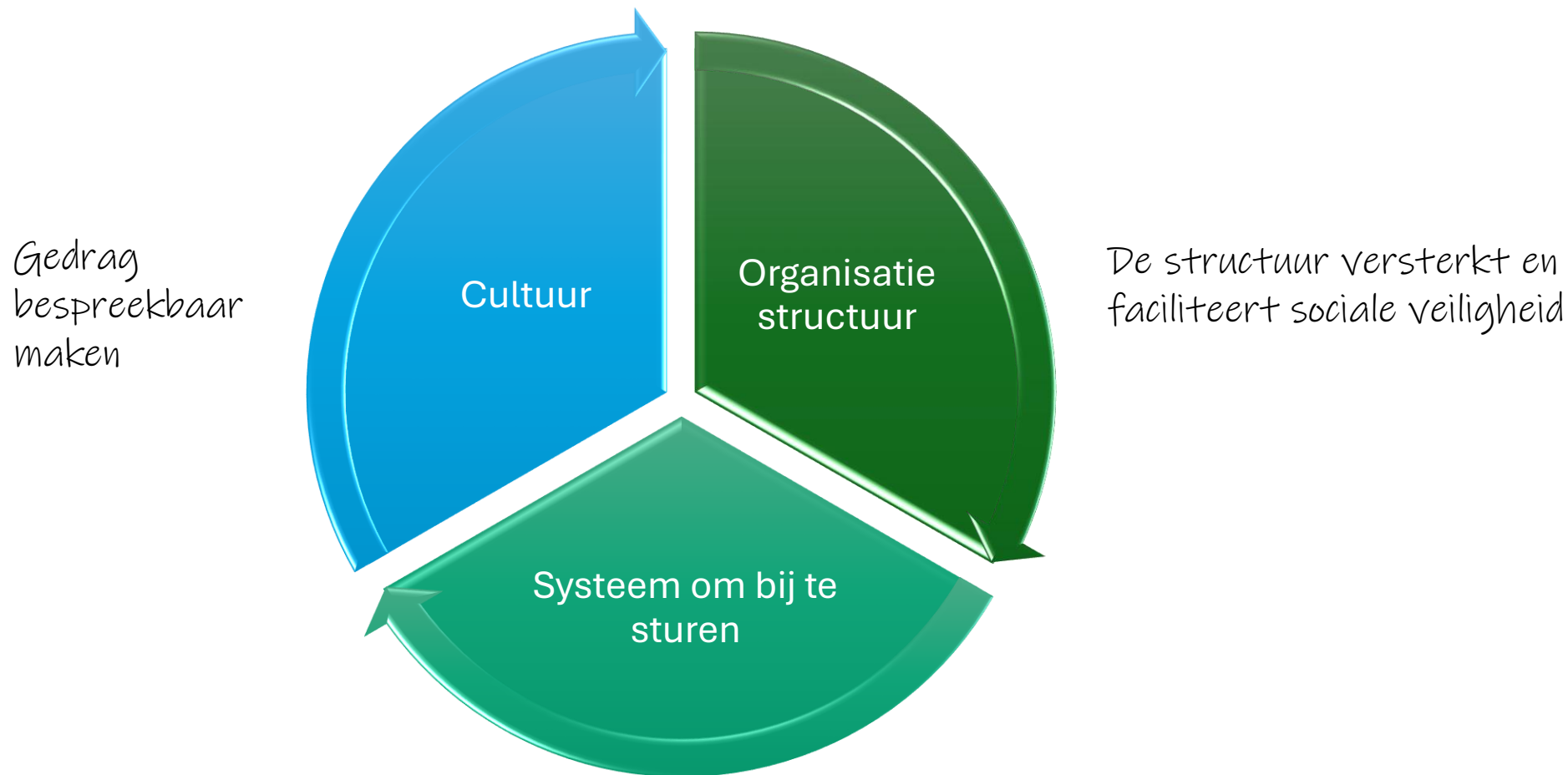
Hoe kunnen we de stap maken van vorm
naar inhoud?

Een psychologisch perspectief

Focus op gedrag: drie pijlers voor sociale veiligheid



Focus op gedrag: drie pijlers voor sociale veiligheid



Focus op gedrag: drie pijlers voor sociale veiligheid

ORGANISATIESTRUCTUUR ALS VOEDINGSBODEM

De huidige structuur zet sociale veiligheid onder druk

- Schaarste en werkdruk bedreigen kwaliteit
- Machtsverschillen en afhankelijkheden vergroten risico's
- Complexiteit maakt problemen en oplossingen onzichtbaar

→ Verbetering: investeren in samenwerking, verantwoordelijk leiderschap, risico's systematisch in kaart brengen

HET SYSTEEM OM BIJ TE STUREN

De huidige aanpak richt zich te veel op klachtafhandeling, te weinig op preventie

- Preventie is onvoldoende uitgewerkt, verantwoordelijkheden botsen
- Geen van de betrokkenen voelt zich goed behandeld

→ Verbetering: systematische aanpak met tijdige bijsturing, oog voor preventie en verbinding, vangnet versterken

DE CULTUUR OP DE WERKVLOER

De cultuur is niet voldoende gericht op het bespreken van gedrag

- Gedrag wordt als vaststaand gezien, niet bespreekbaar
- Vaardigheid om gedrag te bespreken ontbreekt of krijgt geen prioriteit
- Bijdragen aan sociale veiligheid worden onvoldoende beloond

→ Verbetering: actief praten over gedrag, vaardigheden ontwikkelen, iedereen een stem geven

Campagnes sociale veiligheid op de universiteit



“Ik durf niet bij mijn leidinggevende te klagen, want ik ben bang dat dat zich tegen me keert.”

Weet wat
je kunt doen

www.uva.nl/oogvoorelkaar



Wat gebeurt er met een organisatiecultuur
als het gesprek vooral over ongewenst
gedrag en meldingen gaat?



De psychologie van aandacht

Gedrag dat we vermijden trekt onze aandacht

'Ik moet geen ongewenst gedrag vertonen',

'Is dit geen ongewenst gedrag?'

Waarom een focus op wat mis kan gaan minder goed werkt

- Focus op wat mis kan gaan → angst en risico-denken → minder openheid
- Nadruk op fouten → negatieve normcommunicatie (“het gebeurt hier blijkbaar vaak”)
- Controle → compliance zonder overtuiging
- Incidentlogica → geen structureel leren
- Moe van oproepen om het goede te doen zonder verandering → cynisme en afstand

Focus op gewenst gedrag

- Bevordert leren en vermindert angst
- Van probleemdenken naar handelingsperspectief
- Modelling en sociale besmetting
- Positieve normvorming en collectief eigenaarschap

Psychologische veiligheid in teams

- Psychologische veiligheid = de gedeelde overtuiging dat het *veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen*. Ruimte voor vragen stellen, fouten melden, werken aan verbetering.
- Versterkt een positieve omgangscultuur
- Mensen durven zich uit te spreken, anders blijft het stil



Focus op gewenst gedrag

Risico-focus

Incidenten oplossen

Controle & sancties

Angst voor fouten

Negatieve framing (“wat doen bij ongewenst gedrag”)

Compliance

Leer-focus

Patronen begrijpen

Vertrouwen & reflectie

Psychologische veiligheid

Positieve framing (“respectvol samenwerken”)

Bewustwording en intrinsieke motivatie



Gedragsverandering is maatwerk

- Wat is het huidige gedrag
- In welke context vindt het plaats
- Wat zijn kenmerken van de betrokken groepen

Cultuurverandering kost tijd



- Zorg voor een meerjarenplan – *cultuurverandering vraagt tijd en continuïteit.*
- Zorg dat interventies goed op elkaar afgestemd zijn – *losse acties leveren geen duurzame verandering.*
- Gedrag verandert sneller dan overtuigingen – *oefening, herhaling en voorbeeldgedrag maken het verschil.*

Drie stappen

- Bewustwording → we zien wat niet en wat wel werkt.
- Gedragsverandering → we oefenen met nieuw gedrag, nog onwennig.
- Cultuurverandering → het nieuwe gedrag wordt vanzelfsprekend.

Praat niet alleen over wat misgaat, maar over wat we samen beter willen doen



 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

“In een gesprek geef ik ruimte aan verschillende perspectieven”

Weet wat je kunt doen

www.uva.nl/oogvoorelkaar

 scan voor informatie

In gesprek

In groepjes

Brede discussie

- Hoe ga je om met grensoverschrijdend gedrag?
- Wat zijn voorbeelden van gewenst gedrag?
- Hoe stimuleer je gewenst gedrag in een hiërarchische organisatie?
- Wat voor inhoudelijke ondersteuning heb je nodig om je rol sociaal veilig uit te kunnen voeren?
- Waar lopen instellingen op vast?
- Wat zijn voorbeelden waar iets veranderd is binnen de cultuur?
- Welke succesfactoren zijn er binnen onderwijs waardoor cultuurverandering juist wel goed mogelijk is?

Specifieke situatie

- Casus 1. De ongemakkelijke discussie
- Casus 2. Herstel na anonieme melding
- Casus 3. De scherpe begeleider

Casus 1.

De ongemakkelijke discussie

Tijdens een bespreking lopen emoties over moreel beladen thema's hoog op. Collega's vermijden sindsdien het onderwerp.

- Hoe ziet gewenst gedrag eruit bij meningsverschillen over gevoelige thema's?
- Wat helpt om gespreksveiligheid te behouden?
- Welke misvattingen bestaan er over sociale veiligheid in dit soort morele kwesties?
- Wat zijn succesfactoren waardoor open dialoog binnen het hoger onderwijs toch mogelijk blijft?
- Wat zijn succesfactoren voor cultuurverandering hierop in het hoger onderwijs?

Casus 2. Herstel na een anonieme melding

Een medewerker doet een anonieme melding over ongewenst gedrag door een leidinggevende. De leidinggevende weet niet wie het is, maar bespreekt in het team dat “zo’n melding de sfeer vergiftigt”.

- Hoe kan gewenst gedrag bijdragen aan openheid en herstel van vertrouwen?
- Welke misvattingen over sociale veiligheid werken hier door in de cultuur?
- Hoe kun je melding en aanspreken als normale onderdelen van een lerende organisatie zien?
- Wat vraagt dit van de structuur en systemen?

Casus 3. De scherpe hoogleraar

Een hoogleraar staat bekend om zijn harde, directe feedback. Tijdens overleg zegt hij dingen als: “Dit is beneden niveau, dat zou je zelf ook moeten zien.” Promovendi durven steeds minder vragen te stellen. In het team is dit al jaren de norm.

- Hoe kan gewenst gedrag bijdragen aan een cultuur waarin scherpte en respect samengaan?
- Wat vraagt dit van leiderschap en rolmodellen binnen de organisatie?
- Hoe doorbreek je bestaande normen zonder defensiviteit te vergroten?
- Welke structurele ondersteuning is nodig om dit duurzaam te veranderen?

Plenaire discussie

Hoe maken we gewenst gedrag onderdeel van de cultuur?

1. Wat zagen jullie als terugkerende patronen?
2. Welke gedragingen dragen zichtbaar bij aan sociale veiligheid?
3. Welke structurele en aanpassingen in de cultuur versterken dit?
4. Hoe vertalen we inzichten naar acties?

Afsluiting

Wim de Boer

De beloofde handvatten (1/2)

	CULTUUR	STRUCTUUR	SYSTEEM OM BIJ TE STUREN
Individu	• Ervaren respect en erkenning • Psychologische veiligheid: ruimte om fouten te maken zonder angst	• Duidelijkheid over rol en rechten • Weten waar verantwoordelijkheden beginnen/eindigen	• Toegang tot laagdrempelige feedback • Ervaren dat meldingen serieus genomen worden
Team	• Teamnormen: openheid vs. stilzwijgen • Omgang met conflicten en diversiteit	• Heldere werkafspraken • Aangewezen aanspreekpunten bij gedragscasussen	• Regelmatige evaluaties in het team • Terugkoppeling op incidenten en acties
Organisatie	• Leiderschap toont voorbeeldgedrag • Inclusie, transparantie en veiligheid in communicatie	• Formeel beleid ongewenst gedrag • Vertrouwenspersonen, ombuds, klachtenregeling	• Monitoring (MTO, dashboards) • Opvolging aanbevelingen en sancties

De beloofde handvatten (2/2)

- Maak gewenst gedrag zichtbaar en concreet
- Gebruik shaping: kleine stappen naar verbetering
- Beloon wat goed gaat: dat versterkt veiligheid en motivatie
- Formuleer positief: 'We creëren gesprekken waarin iedereen ruimte krijgt om hun perspectief te delen' i.p.v. 'Het is niet respectvol om elkaar te onderbreken.'
- Toon voorbeeldgedrag, leiderschap als model
- Creëer psychologische veiligheid: fouten mogen benoemd worden
- Richt feedback op wat versterkt, niet alleen corrigerend



We nodigen jullie graag voor een korte
afsluiting en een drankje in de
cateringruimte