



Literatuurstudie naar sociale veiligheid

Als onderdeel van programma Feel Be Act Safe!

Datum: 15 oktober 2025
Versie nummer: 1.0

Inhoudsopgave

1.	INTRODUCTIE	5
1.1	Onderzoeksdoelstelling	5
1.2	Methodologische aanpak	5
1.3	Definities zoals gebruikt binnen deze literatuurstudie	6
2.	TYPEN SOCIAAL (ON)VEILIG GEDRAG	7
2.1	Onveilig gedrag	7
2.2	Resumé	7
3.	OORZAAK VAN SOCIALE ONVEILIGHEID	9
3.1	Interne oorzaken van sociale onveiligheid	9
	• Interventies	9
3.2	Externe oorzaken van sociale onveiligheid	9
	• Strategieën	9
	• Beleidsinterventies	9
	• Ondersteuningssystemen	9
3.3	Resumé	10
4.	GEVOLGEN VAN SOCIAAL ONVEILIG GEDRAG	11
4.1	Gevolgen op persoonlijk niveau	11
4.2	Gevolgen op organisatieniveau	11
4.3	Gevolgen op externe omgeving	11
4.4	Resumé	12
5.	STRATEGIEËN VOOR HET VERSTERKEN VAN SOCIAAL VEILIG GEDRAG	13
5.1	Versterken van sociale veiligheid tussen individuen	13
5.2	Versterken van sociale veiligheid op teamniveau	13
5.3	Overeenkomsten en verschillen tussen de niveaus	14
5.4	Resumé	14
6.	BENADERING BINNEN INTERVENTIES	15
6.1	Gericht op gewenst gedrag (positieve benadering)	15
6.2	Gericht op ongewenst gedrag (negatieve benadering)	15
6.3	Resumé	16

7.	FASEN IN DE AANPAK VOOR EEN VEILIGERE WERKOMGEVING	17
7.1	Voorkomen/Preventie	17
7.2	Adequaat reageren	17
7.3	Afhandelen van incidenten	18
7.4	Resumé	18
8.	DE ROL VAN ORGANISATIE NIVEAUS IN HET VERBETEREN VAN SOCIALE VEILIGHEID	19
8.1	Bestuur	19
8.2	Leidinggevende	19
8.3	Team	19
8.4	Persoonlijk	20
8.5	Resumé	20
9.	INTERVENTIES VOOR SOCIALE VEILIGHEID	21
9.1	Benadering binnen de interventies (hoofdstuk 6)	21
	• Sociale normen	21
	• Overtuiging (Persuasion)	21
	• Beloning en straf (Reinforcement and Punishment)	21
9.2	Fasen in de aanpak voor een veiligere werkomgeving (hoofdstuk 7)	22
	• Conformiteit	22
	• Naleving (Compliance)	22
9.3	De rol van organisatieniveaus in het verbeteren van sociale veiligheid (hoofdstuk 8)	22
	• Modelling	22
9.4	Resumé	23
10.	BELANG VAN MAATWERK IN INTERVENTIES GERICHT OP VERBETEREN SOCIALE VEILIGHEID	24
10.1	Algemene interventies	24
10.2	Toegesplitst op de organisatie	24
10.3	Resumé	24
11.	RANDVOORWAARDEN BIJ EFFECTIEVE INTERVENTIES ROND SOCIALE VEILIGHEID	25
11.1	Omstandigheden	25
11.2	Benodigde middelen	25
11.3	Minimaal noodzakelijke interventie	26
11.4	Aanvullende voorwaarden	26
11.5	Resumé	26

12.	ORGANISATIEDRIJVERS VOOR VERBETEREN SOCIALE VEILIGHEID	27
12.1	Helderheid	27
12.2	Betrokkenheid	27
12.3	Uitvoerbaarheid	27
12.4	Voorbeeldgedrag	28
12.5	Bespreekbaarheid	28
12.6	Transparantie	28
12.7	Aanspreekbaarheid	28
12.8	Bekrachtiging	28
12.9	Resumé	28
13.	TOEPASSING VAN DE MATURITEITSLADDER VOOR SOCIALE VEILIGHEID	29
13.1	Trede 1: Pathologisch	29
13.2	Trede 2: Reactief	29
13.3	Trede 3: Berekenend	29
13.4	Trede 4: Proactief	29
13.5	Trede 5: Vooruitstrevend	30
13.6	Effectiviteit van interventie	30
13.7	Resumé	31
14.	INVLOED VAN VERSCHILLENDE DENKSYSTEMEN BIJ HET BEVORDEREN VAN SOCIALE VEILIGHEID	32
14.1	Systeem 1	32
14.2	Systeem 2	32
14.3	Resumé	32
15.	CONCLUSIE	33
	REFERENTIES	34

1. Introductie

Sociale veiligheid is een begrip dat in toenemende mate aandacht krijgt binnen diverse maatschappelijke en professionele domeinen. In Nederland wordt het begrip frequent gehanteerd door inspectieinstanties, arbodiensten, HR-professionals, beleidsmakers, media en organisaties. Het is daarmee een ingeburgerd begrip geworden in het publieke en professionele discours. Toch blijkt uit de (internationale) wetenschappelijke literatuur dat er geen eenduidige definitie bestaat; het concept wordt vanuit uiteenlopende invalshoeken benaderd en onder verschillende termen besproken.

Deze literatuurstudie geeft een verdiepend overzicht van de bestaande wetenschappelijke inzichten rondom sociale veiligheid. Daarbij wordt enerzijds gekeken naar theoretische kaders over het versterken van sociale veiligheid in organisaties (hoofdstukken 1 tot en met 11) en anderzijds naar gevalideerde modellen voor het verbeteren van sociale veiligheid (hoofdstukken 12 tot en met 14).

1.1 ONDERZOEKSDOELSTELLING

Het doel van dit literatuuronderzoek is om, als onderdeel van de expeditieregeling Feel Be Act Safe!, een verkenning te doen naar bestaande kennis en wetenschappelijke inzichten over sociale veiligheid binnen organisaties. Deze verkenning is niet bedoeld als een uitputtende review van alle beschikbare literatuur, maar richt zich op het identificeren van relevante oorzaken en aangrijpingspunten die richting kunnen geven aan de ontwikkeling van interventies ter bevordering van sociaal veilig gedrag op de werkvloer.

1.2 METHODOLOGISCHE AANPAK

Deze literatuurstudie is uitgevoerd als een verkennend onderzoek binnen de context van de expeditieregeling Feel Be Act Safe!. De focus is bewust gelegd op sociale en psychologische veiligheid, met uitsluiting van fysieke veiligheid, om verdieping te bieden in de interpersoonlijke en culturele aspecten van veiligheid binnen organisaties.

De aanpak die is gehanteerd voor deze literatuurstudie bestaat uit een systematische zoekslag in wetenschappelijke databases, waaronder van de Universiteit van Amsterdam tot publicaties van onder andere Elsevier en het Journal of Business Ethics. Daarnaast is gebruikgemaakt van relevante grijze literatuur, zoals rapporten van kennisinstituten en beleidsdocumenten van overheids- en brancheorganisaties.

Voor de zoekopdrachten zijn de volgende kerntermen gehanteerd:

- Psychologische veiligheid
- Sociale veiligheid
- Veilig werkklimaat
- Interventies sociale veiligheid
- Interventies organisatiecultuur

De selectie van bronnen is gebaseerd op de volgende inclusiecriteria:

- Relevantie voor sociale veiligheid binnen organisaties
- Focus op oorzaken, mechanismen of interventies
- Publicaties in het Nederlands of Engels
- Zowel wetenschappelijke als praktijkgerichte bronnen

De geselecteerde literatuur is geanalyseerd op:

- Terugkerende thema's en concepten
- Aangrijpingspunten voor interventie
- Implicaties voor het ontwikkelen van interventies binnen organisaties

1.3 DEFINITIES ZOALS GEBRUIKT BINNEN DEZE LITERATUURSTUDIE

In de wetenschappelijke literatuur wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen sociaal veilig en onveilig gedrag. In de volgende paragraaf geven wij een definitie van sociaal (on)veilig gedrag en lichten wij de belangrijkste typen sociaal veilige en onveilige gedragingen toe.

- **Sociale veiligheid:** het zich als medewerker beschermd voelen om zichzelf in het werk te kunnen uiten; te uiten over wie men is, wat men vindt en wat men voelt. Het zich als medewerker beschermd voelen in het werk dat de eigen menselijkheid en integriteit door anderen niet worden bedreigd en ondermijnd, maar juist worden gerespecteerd en intact gelaten (Edmondson, 1999 & Humphrey et al., 2017).
- **Sociale onveiligheid:** sociaal onveilig gedrag omvat concrete handelingen of incidenten die ertoe leiden dat iemand zich onveilig voelt in de werkomgeving. Dit gedrag kan variëren van subtiele uitsluitingsmechanismen tot expliciete vormen van agressie of machtsmisbruik (Edmondson, 1999 & Humphrey et al., 2017).
- **Sociaal veilig gedrag:** sociaal veilig gedrag is het zichtbare gedrag dat bijdraagt aan een werkomgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken over wie ze zijn, wat ze vinden en wat ze voelen. Het is gedrag dat de menselijkheid en integriteit van anderen respecteert en versterkt, en dat actief bijdraagt aan een cultuur van vertrouwen, openheid en wederzijds respect (Treviño et al., 2014).
- **Sociaal onveilig gedrag:** de concrete handelingen of incidenten (bijv. pesten, zwijgen, discriminerende opmerkingen, machtsmisbruik) die veroorzaken dat iemand zich onveilig voelt (Kaptein, 2008).

In de literatuur is ook veel informatie beschikbaar over psychologische veiligheid en (on)ethisch gedrag. Hiermee bedoelen we:

- **Psychologische veiligheid:** een interpersoonlijk klimaat waarin mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken, vragen te stellen, fouten toe te geven en ideeën te delen zonder angst om bestraft of vernederd te worden (SoFoKleS, 2023).

- **Ethisch gedrag:** handelingen die in overeenstemming zijn met algemeen aanvaarde morele normen en waarden, en die bijdragen aan het respecteren, beschermen en versterken van de integriteit, waardigheid en veiligheid van anderen. Het tolereren van sociaal onveilig gedrag wijst vaak op een gebrek aan ethisch bewustzijn of leiderschap (Kaptein 2011).
- **Onethisch gedrag:** gedrag in en door organisaties dat in strijd is met algemeen aanvaarde morele normen van gedrag (Kaptein 2011).

Hoewel de wetenschappelijke literatuur ook uitgebreid ingaat op deze begrippen, kiezen wij er in deze literatuurstudie bewust voor om één definitie te hanteren: die van sociaal (on)veilig gedrag. De reden dat psychologische en ethische veiligheid niet zijn meegenomen in de definitie, is dat deze begrippen weliswaar verwant zijn aan sociale veiligheid, maar elk hun eigen theoretische kaders en toepassingsgebieden kennen. Door ons te beperken tot sociale veiligheid, sluiten we aan bij de centrale onderzoeksvraag die zich richt op de sociale aspecten van veiligheid binnen organisaties. Dit maakt het mogelijk om tot een werkbaar en context specifieke invulling te komen die direct toepasbaar is binnen het huidige programma.

We hanteren daarmee de volgende definitie voor sociale veiligheid:

“Het zich als medewerker beschermd voelen om zichzelf in het werk te kunnen uiten; te uiten over wie men is, wat men vindt en wat men voelt”, en “het zich als medewerker beschermd voelen in het werk dat de eigen menselijkheid en integriteit door anderen niet worden bedreigd en ondermijnd, maar juist worden gerespecteerd en intact gelaten.”

2. Typen sociaal (on)veilig gedrag

Binnen het bredere kader van sociale veiligheid op de werkvloer kunnen we onderscheid maken tussen verschillende vormen van gedrag die bijdragen aan een sociaal (on)veilig klimaat. Enerzijds zijn er vormen van sociaal onveilig gedrag, denk hierbij aan concrete handelingen of incidenten die gevoelens van onveiligheid veroorzaken.

Anderzijds bestaat er ook sociaal veilig gedrag, dat juist bijdraagt aan een positieve, respectvolle en ondersteunende werkomgeving.

De wetenschappelijke literatuur richt zich voornamelijk op sociaal onveilig gedrag, waardoor er relatief veel informatie beschikbaar is over de typen onveilig gedrag die binnen organisaties kunnen voorkomen. Voorbeelden van sociaal veilig gedrag worden daarentegen nauwelijks benoemd of uitgewerkt. Dit leidt tot een onevenwichtige kennisbasis en een gebrek aan meetinstrumenten die beide gedragingen op vergelijkbaar niveau analyseren. In deze literatuurstudie kiezen wij er daarom bewust voor om uitsluitend typen sociaal onveilig gedrag te beschrijven.

2.1 ONVEILIG GEDRAG

Onveilig gedrag op de werkvloer kan leiden tot een vijandige en onproductieve werkomgeving (Zhenjing et al., 2022). Er is een toenemend belang voor sociale veiligheid en psychosociale veiligheidsklimaat op de werkvloer (Dong et al., 2024). Deze zijn essentieel voor de (mentale) gezondheid en veiligheid van werknemers. Het groeiende belang van sociale veiligheid komt voort uit zowel maatschappelijke als wettelijke ontwikkelingen.

Kaptein (2008) heeft een uitgebreide studie uitgevoerd naar verschillende vormen van onveilig gedrag binnen organisaties. Hieronder worden de belangrijkste typen onveilig gedrag besproken, met onderbouwing vanuit zijn onderzoek.

1. Intimidatie

Intimidatie omvat gedrag dat erop gericht is om angst of vrees te veroorzaken bij een ander persoon. Volgens Kaptein (2008) kan intimidatie op de werkvloer leiden tot een vijandige werkomgeving en verminderde werkprestaties. Het is essentieel dat organisaties duidelijke beleidslijnen en trainingen implementeren om dit gedrag te voorkomen.

2. Pesten

Pesten is herhaaldelijk vijandig gedrag dat bedoeld is om een ander persoon te kwetsen of te vernederen. Kaptein (2008) benadrukt dat pesten ernstige psychologische schade kan veroorzaken en de algehele moraal binnen een team kan verlagen. Organisaties moeten een zerotolerance-beleid hanteren en slachtoffers ondersteunen.

3. Negeren/uitsluiten

Negeren of uitsluiten betreft het opzettelijk buitensluiten of negeren van een persoon binnen een sociale of werkcontext. Dit gedrag kan leiden tot gevoelens van isolatie en een gebrek aan betrokkenheid bij het werk. Kaptein (2008) stelt dat het bevorderen van inclusiviteit cruciaal is om dit gedrag te verminderen.

4. Fysiek geweld

Fysiek geweld omvat het gebruik van fysieke kracht met de intentie om schade te veroorzaken. Kaptein (2008) benadrukt dat fysiek geweld onacceptabel is en onmiddellijk moet worden aangepakt door middel van disciplinaire interventies en ondersteuning voor slachtoffers.



5. Discriminatie

Discriminatie betreft de ongelijke behandeling van personen op basis van kenmerken zoals ras, geslacht, leeftijd, religie, etc. Kaptein (2008) stelt dat discriminatie de gelijkheid en rechtvaardigheid binnen een organisatie ondermijnt. Het is essentieel om diversiteit en inclusie te bevorderen.

6. Verbale agressie

Verbale agressie omvat het gebruik van woorden om een ander persoon te beledigen of te bedreigen. Kaptein (2008) suggereert dat trainingen in communicatie en conflictbeheersing kunnen helpen om verbale agressie te verminderen.

7. Roddelen

Roddelen betreft het verspreiden van negatieve of schadelijke informatie over een ander persoon. Kaptein (2008) stelt dat roddelen de reputatie van individuen kan schaden en de teamdynamiek kan verstoren. Het bevorderen van een cultuur van open communicatie kan dit gedrag verminderen.

2.2 RESUMÉ

In dit hoofdstuk is ingegaan op verschillende vormen van sociaal onveilig gedrag binnen organisaties. De literatuur richt zich met name op gedragingen zoals intimidatie, pesten, uitsluiting, fysiek geweld, discriminatie, verbale agressie en roddelen (Kaptein, 2008). Voorbeelden van sociaal veilig gedrag zijn nauwelijks uitgewerkt, wat leidt tot een eenzijdige kennisbasis. In deze literatuurstudie is daarom gekozen om uitsluitend sociaal onveilig gedrag te beschrijven.

3. Oorzaak van sociale onveiligheid

In de literatuur worden verschillende oorzaken genoemd voor het ontstaan of voortbestaan van sociale onveiligheid. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne oorzaken (binnen de organisatie) en externe oorzaken (van buiten de organisatie, zoals klanten, leveranciers of burgers). In de volgende paragrafen gaan we in op beide typen oorzaken en bespreken we welke strategieën, beleidsinterventies en ondersteuningssystemen volgens de literatuur kunnen worden ingezet om deze aan te pakken.

3.1 INTERNE OORZAKEN VAN SOCIALE ONVEILIGHEID

Interne oorzaken van sociale onveiligheid hebben betrekking op factoren binnen de organisatie, zoals leiderschap, teamdynamiek en organisatiecultuur. In de literatuur worden verschillende inzichten geboden over hoe sociale onveiligheid kan ontstaan of in stand worden gehouden door deze interne factoren. Onder andere Grandey et al. (2007), Nembhard & Edmondson (2006) en Carmeli et al. (2009) beschrijven hoe sociale onveiligheid effectief kan worden aangepakt wanneer de oorzaken binnen de organisatie liggen.

Interventies

Volgens de literatuur zijn bij interne oorzaken van sociale onveiligheid drie elementen van cruciaal belang: leiderschap, teamcohesie en open communicatie.

Leiderschap speelt een centrale rol bij het bevorderen van een cultuur van veiligheid en de mate van vertrouwen dat men ervaart. Breed genomen verwijst leiderschap naar een proces van sociale beïnvloeding waarbij leiders volgers proberen te motiveren en in staat te stellen bij te dragen aan het bereiken van gezamenlijke doelen (Zhang et al., 2024). In de literatuurstudie zijn uiteenlopende leiderschapstijlen geïdentificeerd die kunnen bijdragen aan sociale veiligheid. Zo verwijzen verschillende onderzoekers naar het belang van een inclusieve leiderschapstijl, wat inhoudt dat een leider open, toegankelijk en

beschikbaar is in zijn interacties met medewerkers (Carmeli et al., 2009). Daarnaast wordt een transformationele leider gekenmerkt door een inspirerende visie, individuele aandacht en steun voor het welzijn van medewerkers (Grandey et al., 2007).

Verder zorgen teamcohesie en open communicatie ervoor dat teamleden zich vrij voelen om problemen te bespreken en samen te werken aan oplossingen. Bij interne oorzaken van sociale onveiligheid is het daarom van belang dat organisaties inzetten op interventies die gericht zijn op één of meerdere van deze drie elementen.

Ondersteuningssystemen

Ondersteuningssystemen voor interne oorzaken van onveiligheid omvatten HR-beleid, coaching en teaminterventies. HR-beleid moet gericht zijn op het ondersteunen van medewerkers en het bevorderen van hun welzijn. Coaching helpt medewerkers bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Teaminterventies, zoals teambuilding-activiteiten en trainingen, versterken de samenwerking en cohesie binnen teams.

3.2 EXTERNE OORZAKEN VAN SOCIALE ONVEILIGHEID

Externe oorzaken van sociale onveiligheid hebben betrekking op factoren buiten de organisatie, zoals interacties met klanten, leveranciers en burgers. Deze externe factoren kunnen bijdragen aan een sociaal onveilig klimaat, bijvoorbeeld door

grensoverschrijdend gedrag of agressieve communicatie. Yagil (2008) biedt waardevolle inzichten in hoe dergelijke externe oorzaken kunnen worden aangepakt, met name in de context van agressie en seksuele intimidatie door klanten.

Strategieën

Bij externe oorzaken van onveiligheid zijn copingstrategieën, training en organisatorische steun essentieel. Copingstrategieën helpen medewerkers om effectief om te gaan met stressvolle situaties. Training bereidt medewerkers voor op het omgaan met agressieve of intimiderende klanten. Organisatorische steun zorgt ervoor dat medewerkers zich gesteund voelen door hun werkgever.

Beleidsinterventies

Effectieve beleidsinterventies voor externe oorzaken van onveiligheid omvatten richtlijnen voor klantinteracties en bescherming van medewerkers. Richtlijnen voor klantinteracties bieden medewerkers duidelijke instructies over hoe ze moeten omgaan met moeilijke klanten. Beschermingsinterventies zorgen ervoor dat medewerkers zich veilig voelen tijdens hun werk.

Ondersteuningssystemen

Ondersteuningssystemen voor externe oorzaken van onveiligheid omvatten training voor personeel en protocollen voor externe interacties. Training helpt medewerkers om de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om met agressieve klanten om te gaan. Protocollen voor externe interacties bieden een gestructureerde aanpak voor het omgaan met incidenten van agressie of intimidatie.

3.3 RESUMÉ

Dit hoofdstuk heeft de interne en externe oorzaken van sociale onveiligheid belicht. Intern spelen leiderschap, teamcohesie en open communicatie een centrale rol, ondersteund door HR-beleid, coaching en teaminterventies. Externe onveiligheid ontstaat vooral in contact met klanten of burgers, waarbij training, protocollen en organisatorische steun essentieel zijn. In de volgende sectie gaan we in op de gevolgen van sociale onveiligheid voor medewerkers en organisaties.

4. Gevolgen van sociaal onveilig gedrag

Sociaal onveilig gedrag heeft niet alleen invloed op de betrokkenen en het teamniveau, maar ook gevolgen voor de organisatie en haar externe omgeving. De gevolgen van dit gedrag kunnen zich voordoen op drie niveaus: het persoonlijke, het organisatorische en het externe niveau. Elk van deze niveaus vraagt om een andere benadering en specifieke interventies. Welke rol de verschillende organisatieniveaus spelen in het verbeteren van sociale veiligheid, wordt in hoofdstuk 8 verder toegelicht.

4.1 GEVOLGEN OP PERSOONLIJK NIVEAU

Uit een onderzoek van Newman et al. (2017) blijkt dat de nasleep van sociaal onveilig gedrag een negatieve invloed kan hebben op betrokken individuen. Zo kan het ertoe leiden dat de medewerkers terughoudend worden om nieuwe ideeën te uiten en om feedback te vragen uit angst voor negatieve gevolgen. Ook kan het gebrek aan sociale veiligheid resulteren in hogere niveaus van stress en spanning aangezien de individu vreest voor negatieve repercussies (van Dijk & Stevenson, 2023). Sociaal onveilig gedrag kan leiden tot een toename in ziekteverzuim en langdurige uitval van werknemers (Wageningen University & Research, 2023). Uiteindelijk kan dit leiden tot minder betrokkenheid of toewijding aan de organisatie en het teamniveau.

4.2 GEVOLGEN OP ORGANISATIENIVEAU

Een werkcultuur waarin sociale veiligheid niet wordt gewaarborgd, kan leiden tot een giftige werkomgeving (Newman et al., 2017). Dit negatieve organisatieklimaat kan de algehele moraal en productiviteit van medewerkers op een negatieve manier beïnvloeden. Dit neemt met zich mee dat het moeilijk wordt talent en loyale medewerkers te behouden. Daarnaast kunnen incidenten rondom sociaal onveilig gedrag leiden tot juridische consequenties en reputatieschade.

Ook opent het deuren voor meer sociaal onveilig gedrag, aldus Newman et al. (2017). Dit heeft onder andere te maken met de sociale leertheorie (Bandura, 1977). Bandura stelt dat mensen gedrag leren door te observeren bij anderen, vooral van leidinggevenden of invloedrijke collega's. Door het observeren van sociaal onveilig gedrag (en het niet adequaat reageren hierop), leren medecollega's dat dit gedrag acceptabel is.

4.3 GEVOLGEN OP EXTERNE OMGEVING

De hiervoor beschreven reputatieschade op het organisatieniveau als gevolg van sociale onveiligheid kan ook negatieve gevolgen hebben voor externe partijen (Newman et al., 2017).

Zo kan de reputatieschade die de organisatie heeft opgelopen ook derden treffen gezien deze met elkaar geassocieerd worden. Denk hierbij aan leveranciers, de lokale overheid of samenwerkingspartners die door hun verbondenheid met de organisatie eveneens reputatieschade oplopen. Dit kan de uiteindelijke kwaliteit van dienstverlening aan de consument/laatste afnemer schaden (Edmondson & Kerrissey, 2025).



4.4 RESUMÉ

In dit hoofdstuk zijn de gevolgen van sociaal onveilig gedrag op drie niveaus: persoonlijk, organisatorisch en extern. Op individueel niveau leidt sociaal onveilig gedrag tot stress, terughoudendheid en mogelijk ziekteverzuim. Binnen organisaties kan het zorgen voor een giftige werkcultuur, verminderde productiviteit en reputatieschade. Extern kunnen ook partners en klanten negatieve gevolgen ondervinden door associatie met de organisatie.

5. Strategieën voor het versterken van sociaal veilig gedrag

De aanpak van sociale onveiligheid kan variëren afhankelijk van het niveau waarop het gedrag zich manifesteert. Edmondson (1999) en Humphrey et al. (2017) bieden waardevolle inzichten in verschillende benaderingen voor het omgaan met de gevolgen van sociale onveiligheid. Waar Edmondson zich richt op team-psychologische veiligheid, leggen Humphrey en collega's de nadruk op individuele schaamte-ervaringen en bijbehorende copingstrategieën.

Zo verschillen de interventies voor sociaal onveilige situaties op teamniveau van die bij één-op-één interacties. Ook het proces van het melden van sociaal onveilig gedrag verloopt anders binnen een teamcontext dan in individuele interacties.

5.1 VERSTERKEN VAN SOCIALE VEILIGHEID TUSSEN INDIVIDUEN

De door medewerkers ervaren sociale veiligheid op de werkvloer wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van één-op-één interacties. Wanneer er sprake is van sociaal onveilig gedrag tussen twee personen, kan dit niet alleen de directe relatie verstoren, maar ook overslaan naar het teamniveau en zo de bredere teamdynamiek negatief beïnvloeden. Om die reden zijn gepersonaliseerde interventies tussen de betrokkenen van groot belang. Deze interventies kunnen helpen om vertrouwen en open communicatie te herstellen. Denk hierbij aan het inschakelen van een neutrale derde partij, het opstellen van gedragsafspraken, individuele gesprekken om perspectieven en gevoelens beter te begrijpen, of het aanbieden van coaching of gerichte trainingen.

Of een medewerker zich na het ervaren van sociaal onveilig gedrag weer veilig voelt in de aanwezigheid van de ander of op de werkvloer in het algemeen, hangt mede af van de mate van sociale veiligheid binnen het team en de organisatie als geheel.

5.2 VERSTERKEN VAN SOCIALE VEILIGHEID OP TEAMNIVEAU

De literatuur laat zien dat sociale veiligheid binnen teams toeneemt wanneer alle teamleden openstaan voor een sociaal veilige werkomgeving. In zulke teams is men eerder bereid om dreigingen voor de sociale veiligheid bespreekbaar te maken en gezamenlijk te zoeken naar oplossingen en leerpunten. Daarentegen ondermijnt een sociaal onveilige werkomgeving de samenwerking: teams die verdeeld zijn over hoe fouten besproken of bestraft moeten worden, nemen vaak geen gezamenlijk eigenaarschap in het oplossen van problemen.

Deze verdeeldheid kan zich uiten in verschillen van opvatting over bijvoorbeeld het bespreken van fouten (openlijk of achter gesloten deuren) of over het hanteren van een zogenoemd one-shot beleid versus een meerdere-kansenbeleid. Een one-shot beleid houdt in dat een teamlid bij een fout direct een (zware) consequentie krijgt, terwijl een meerdere-kansenbeleid ruimte biedt om van fouten te leren en gedrag bij te stellen. Daarnaast kan een individu zich sociaal onveilig voelen wanneer diegene als enige een probleem aankaart en vervolgens negatieve gevolgen ervaart,

zoals buitensluiting van het gesprek. Dit gevoel van “being put on trial” benadrukt het belang van leiderschap en collectieve interventies.

Leiderschap speelt een sleutelrol in het creëren van een cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn en waarin medewerkers zich gesteund voelen.

Collectieve interventies zijn teamgerichte acties of strategieën die zich richten op het aanpakken van problemen die voortkomen uit individuele of interpersoonlijke spanningen. Denk hierbij aan het begeleiden van interpersoonlijke conflicten, het verbeteren van communicatie of het herstellen van vertrouwen binnen het team.

5.3 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN TUSSEN DE NIVEAUS

Sociale veiligheid manifesteert zich op verschillende niveaus binnen organisaties en is niet homogeen verdeeld over het individuele en teamniveau. Edmondson (1999) en Humphrey et al. (2017) benadrukken dat er zowel overeenkomsten als verschillen bestaan tussen deze niveaus.

Overeenkomsten

Op zowel individueel als teamniveau zijn drie factoren van essentieel belang voor het bevorderen van sociale veiligheid:

1. **Vertrouwen in het leiderschap:** Vertrouwen in leiderschap is cruciaal voor het creëren van een veilige werkomgeving. Leiders die open en eerlijk communiceren, bevorderen een cultuur van vertrouwen en veiligheid.
2. **Een ondersteunende werkomgeving:** Een werkomgeving die steun biedt aan medewerkers, draagt bij aan hun gevoel van veiligheid. Dit omvat zowel emotionele als praktische ondersteuning.
3. **Leer gedrag:** De mate waarin medewerkers openstaan om nieuwe dingen te leren en fouten te bespreken, is essentieel voor sociale veiligheid. Een cultuur die leren en groei aanmoedigt, bevordert een veilige werkomgeving.

Verschillen

Naast deze overeenkomsten zijn er ook duidelijke verschillen tussen het individuele en teamniveau:

1. **Taakuitvoering:** Sociale veiligheid is op individueel niveau sterker verbonden met het uitvoeren van taken. Wanneer er sprake is van een conflict in een één-op-één relatie, kan dit

leiden tot terughoudendheid in het delen van informatie, wat vervolgens de samenwerking op teamniveau belemmert.

2. **Tevredenheid:** Hogere tevredenheid is sterker gecorreleerd aan sociale veiligheid op het teamniveau. Teams die een hoge mate van sociale veiligheid ervaren, rapporteren doorgaans een hogere werktevredenheid en teamomgeving.
3. **Onafhankelijkheid:** Voor individuen speelt het gevoel van afhankelijkheid van teamleden een grotere rol in hun ervaren sociale veiligheid dan op teamniveau. Wanneer iemand zich afhankelijk voelt van anderen, kan dit de drempel verhogen om zich uit te spreken of risico's te nemen. Daarentegen vergroot een gevoel van onafhankelijkheid de kans dat iemand zich durft te uiten of problemen aankaart.

5.4 RESUMÉ

In dit hoofdstuk zijn strategieën besproken voor het versterken van sociaal veilig gedrag op verschillende niveaus binnen organisaties. De aanpak van sociale onveiligheid verschilt afhankelijk van of het gedrag zich voordoet in één-op-één interacties of op teamniveau. Individuele interventies richten zich op het herstellen van vertrouwen tussen personen, terwijl collectieve interventies nodig zijn om teamdynamiek en open communicatie te bevorderen. Daarnaast zijn er zowel overeenkomsten (zoals het belang van leiderschap, ondersteuning en leergedrag) als verschillen tussen de niveaus, bijvoorbeeld in taakuitvoering, tevredenheid en ervaren afhankelijkheid. Deze inzichten onderstrepen het belang van maatwerk in interventies, afgestemd op het niveau waarop sociale onveiligheid zich manifesteert.

6. Benadering binnen interventies

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen een positieve en een negatieve benadering binnen interventies gericht op het vergroten van sociale veiligheid. Een positieve benadering richt zich op het versterken en stimuleren van gewenst gedrag, terwijl een negatieve benadering is gericht op het corrigeren van ongewenst gedrag. Beide benaderingen kunnen effectief zijn, afhankelijk van de context en het doel van de interventie.

6.1 GERICHT OP GEWENST GEDRAG (POSITIEVE BENADERING)

De waarderende benadering richt zich op het versterken van wat al goed gaat binnen een team of organisatie. Dit betekent dat aandacht wordt besteed aan en in gesprek wordt gegaan over mooie voorbeelden van gewenst gedrag, zelfs in situaties waarin dat juist heel lastig is. Door de aanwezige krachten zichtbaarder te maken en in de praktijk te brengen, ontstaat een perspectief waar naartoe gewerkt kan worden.

Volgens Cooperrider en Srivastva (1987) leidt het stellen van waarderende vragen tot positieve ontwikkelingen in teams en organisaties. Volgens dit onderzoek kan de volgende vraag als waarderend worden gezien: "Wanneer functioneerde jouw team op zijn best? Wat maakte dit moment zo bijzonder voor jou als individu en voor het team als geheel?". Dit wordt ondersteund door het simultane principe, dat stelt dat het stellen van vragen en onderzoeken direct invloed heeft op de situatie. Het sociaal constructivistische principe benadrukt dat we de wereld om ons heen zelf creëren door onze interacties en gesprekken.

Daarnaast toont onderzoek aan dat het versterken van hulpbronnen binnen teams, zoals onderlinge steun en samenwerking, leidt tot hogere teamprestaties en een positievere werkervaring (Van der Heijden & Korzilius, 2021). Door te focussen op wat al goed gaat, kunnen teams hun sterke punten verder ontwikkelen en benutten.

Oplossingsgerichte therapie, zoals beschreven door Van Nijnatten (2005), richt zich niet op problemen in de ontwikkeling, maar juist op oplossingen.

Deze benadering sluit aan op ideeën van de cliënt over wat er in de toekomst ten goede zou kunnen veranderen en zoekt naar manieren om dat perspectief te realiseren. Dit constructivistische en postmoderne perspectief benadrukt dat er meerdere perspectieven op de werkelijkheid naast elkaar kunnen bestaan. Uit een onderzoek van Visser & Butter (2008) blijkt dat oplossingsgerichte therapie psychologische voordelen heeft. Zo biedt de nadruk op het positieve en op de oplossing cliënten perspectief en vertrouwen in zowel zichzelf als in het proces en de adviseurs. Ook zal de cliënt meer gevoel van invloed en controle hebben aangezien het een cliëntgeleide manier van werken is. Dit – samen met de relatie tussen de cliënt en adviseurs – zijn belangrijke factoren voor succes.

6.2 GERICHT OP ONGEWENST GEDRAG (NEGATIEVE BENADERING)

Hoewel de focus ligt op het versterken van positief gedrag, is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan ongewenst gedrag. Dit betekent dat we situaties waarin ongewenst gedrag voorkomt, analyseren en interventies ontwikkelen om dit gedrag te verminderen.

Het probleemgerichte frame, waarbij de nadruk ligt op het analyseren en verhelpen van problemen, kan potentieel onveiligheid versterken omdat er



vooral wordt gesproken over fouten en risico's (Van der Heijden & Korzilius, 2021). Echter, door een balans te vinden tussen het waarderen van positief gedrag en het aanpakken van negatief gedrag, kunnen organisaties een veilige en productieve werkomgeving creëren. Van der Heijden & Korzilius (2021) betogen dan ook een waarderende benadering in plaats van voor een probleemgerichte benadering om te voorkomen dat problemen aan teamleden gekoppeld worden (zoals mogelijk het geval is bij het gebruik van een probleemgerichte frame).

6.3 RESUMÉ

Hoofdstuk 6 is ingegaan op twee benaderingen binnen interventies om sociale veiligheid te versterken: de positieve en de negatieve benadering. De positieve benadering richt zich op het stimuleren van gewenst gedrag, bijvoorbeeld via waarderende of oplossingsgerichte methoden. De negatieve benadering focust op het corrigeren van ongewenst gedrag, maar kan, indien te probleemgericht, sociale onveiligheid juist versterken. Een gebalanceerde aanpak, waarin ruimte is voor zowel waardering als begrenzing, blijkt essentieel voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving.

7. Fasen in de aanpak voor een veiligere werkomgeving

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van sociale onveiligheid benaderd als een proces dat zich in verschillende fasen voltrekt. Deze fasen omvatten het voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, het adequaat reageren op incidenten wanneer deze zich voordoen, en het zorgvuldig afhandelen van dergelijke incidenten. Elke fase vraagt om specifieke interventies en aandachtspunten, die samen bijdragen aan het versterken van sociale veiligheid binnen de organisatie.

7.1 VOORKOMEN/PREVENTIE

Preventie is gericht op het voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Dit omvat het creëren van een cultuur van sociale veiligheid, waarin medewerkers zich beschermd voelen en ongewenst gedrag wordt geminimaliseerd. Volgens de literatuur is preventie een cruciaal onderdeel van een effectieve aanpak van ongewenst gedrag.

Onderzoek toont aan dat preventieve interventies, zoals training en bewustwordingscampagnes, kunnen bijdragen aan het verminderen van incidenten van ongewenst gedrag (Breuer & Intraval, 2021). Tijdens trainingen leren medewerkers bijvoorbeeld hoe zij concrete vaardigheden kunnen toepassen op de werkvloer. Denk hierbij aan handvatten om sociaal onveilig gedrag bespreekbaar te maken, het geven van constructieve feedback en het effectief interveniëren als omstander. Het is van belang dat dergelijke trainingen regelmatig worden herhaald en ingebed zijn in een breder beleid en een structurele cultuurverandering binnen de organisatie.

Daarnaast benadrukt de gedragswetenschappelijke literatuur het belang van een proactieve benadering om een veilige werkomgeving te creëren (De Bruin et al., 2024). Zo benadrukken Marsick & Watkins (2003) het belang van een lerende cultuur.

Ook blijkt uit het onderzoek dat een proactieve benadering – zoals het stimuleren van de intrinsieke motivatie, participatie en leiderschap dat veiligheid prioriteert – effectiever is dan een controlerende aanpak bij het voorkomen van toekomstig ongewenst gedrag.

7.2 ADEQUAAT REAGEREN

Adequaat reageren houdt in dat er direct en effectief wordt gereageerd op incidenten van ongewenst gedrag wanneer deze zich voordoen. Dit omvat het ondersteunen van slachtoffers, het aanpakken van daders en het nemen van passende interventies om herhaling te voorkomen.

Het vermogen om adequaat te reageren op incidenten is essentieel voor het handhaven van een veilige werkomgeving. Uit de literatuur komt echter geen eenduidig beeld naar voren over wat adequaat reageren is. Onderzoek wijst desondanks uit dat een snelle en effectieve reactie op incidenten kan bijdragen aan het herstel van vertrouwen en het voorkomen van verdere escalatie (SoFoKleS, 2023). Daarnaast benadrukt de literatuur het belang van duidelijke protocollen en procedures om ervoor te zorgen dat incidenten op een consistente en rechtvaardige manier worden afgehandeld (Van der Heijden & Korzilius, 2021).



7.3 AFHANDELEN VAN INCIDENTEN

De afhandeling van incidenten omvat het zorgvuldig onderzoeken en oplossen van gevallen van ongewenst gedrag. Dit omvat het bieden van nazorg aan slachtoffers, het nemen van disciplinaire interventies tegen daders en het implementeren van structurele veranderingen om toekomstige incidenten te voorkomen. Een effectieve afhandeling van incidenten is cruciaal voor het herstel van een veilige werkomgeving en het voorkomen van herhaling. Onderzoek toont aan dat een systematische en transparante aanpak van incidenten kan bijdragen aan het herstel van vertrouwen en het bevorderen van een cultuur van verantwoordelijkheid (SoFoKleS, 2023). Daarnaast benadrukt de literatuur het belang van nazorg en ondersteuning voor slachtoffers om hun welzijn en herstel te bevorderen (Edmondson, 2018).

7.4 RESUMÉ

Hoofdstuk 7 beschrijft drie fasen in de aanpak van sociale onveiligheid op de werkvloer: preventie, adequaat reageren en afhandeling van incidenten. Preventie richt zich op het creëren van een veilige cultuur via training en betrokken leiderschap. Bij incidenten is een snelle, duidelijke reactie cruciaal om vertrouwen te herstellen. Tot slot vraagt de afhandeling om zorgvuldige opvolging, nazorg en structurele verbeteringen om herhaling te voorkomen.

8. De rol van organisatie-niveaus in het verbeteren van sociale veiligheid

De literatuur laat zien dat verschillende niveaus binnen een organisatie elk een eigen rol en invloed hebben op het bevorderen van sociale veiligheid. In dit hoofdstuk worden vier niveaus besproken (bestuur, leidinggevende, team en individu) en wordt toegelicht hoe elk niveau kan bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving. Deze gelaagde benadering is vooral van belang in hiërarchische organisaties, waar samenhang tussen de niveaus essentieel is voor duurzame verandering.

8.1 BESTUUR

Het bestuur speelt een cruciale rol in het formuleren en uitdragen van de visie van de organisatie. Deze visie vormt het kompas voor strategische keuzes, bepaalt de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt en geeft betekenis aan de dagelijkse werkzaamheden. Het bestuur is verantwoordelijk voor het creëren van de randvoorwaarden die nodig zijn om deze visie te realiseren, waaronder het faciliteren van een ondersteunende infrastructuur en het tonen van voorbeeldgedrag dat in lijn is met de gewenste toekomst. Een heldere en inspirerende visie moet breed worden gecommuniceerd en gedragen binnen de organisatie. Dit vraagt om consistent leiderschap en duidelijke communicatie over de bijbehorende normen en waarden. In hiërarchische organisaties is het van bijzonder belang dat deze visie organisatiebreed wordt omarmd, zodat alle lagen van de organisatie in dezelfde richting bewegen.

8.2 LEIDINGGEVENDE

Leidinggevendenden hebben de taak om als dragers van verandering te fungeren en een sociaal veilige werkomgeving te creëren. Hun voorbeeldgedrag is hierin essentieel: zij moeten het voorbeeld geven door integer en sociaal veilig gedrag te vertonen en open communicatie actief te bevorderen. Hierdoor geven zij het juiste voorbeeld aan hun teamleden. Dit gedrag vormt de basis voor vertrouwen. Leidinggevendenden spelen een sleutelrol

bij het implementeren van beleidsinterventies en het ondersteunen van hun teamleden, maar vooral ook bij het zichtbaar maken van de normen en waarden van de organisatie in hun dagelijks handelen. Wanneer zij zelf laten zien hoe zij omgaan met fouten, feedback en dilemma's, moedigen zij hun teamleden aan om hetzelfde te doen. Dit versterkt de sociale veiligheid en draagt bij aan een cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan.

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 benadrukken Grandey et al. (2007), Nembhard & Edmondson (2006) en Carmeli et al. (2009) het belang van leiderschap, teamcohesie en open communicatie voor het bevorderen van een veilige werkomgeving. Leiderschap speelt een centrale rol bij het bevorderen van een cultuur van veiligheid en vertrouwen. Teamcohesie en open communicatie zorgen ervoor dat teamleden zich vrij voelen om problemen te bespreken en samen te werken aan oplossingen.

8.3 TEAM

Binnen teams is de onderlinge omgang en samenwerking van groot belang. De onderlinge dynamiek bepaalt in sterke mate hoe effectief en veerkrachtig een team functioneert. Teams moeten een cultuur van openheid en vertrouwen bevorderen, waarin teamleden zich vrij voelen om problemen te bespreken en samen te werken aan

oplossingen. Een positieve dynamiek, gekenmerkt door wederzijds respect, actieve betrokkenheid en constructieve communicatie, draagt direct bij aan het versterken van sociale veiligheid.

Het bevorderen van sociale veiligheid binnen teams is essentieel voor het verbeteren van de teamprestaties en het welzijn van de teamleden. Wanneer teamleden zich veilig voelen in de interactie met elkaar, ontstaat er ruimte voor het delen van ideeën, het bespreken van fouten en het gezamenlijk zoeken naar verbeteringen. Dit draagt bij aan een veilige en ondersteunende werkomgeving waarin ook dilemma's en integriteitskwetsies bespreekbaar worden gemaakt (Casoiliva i Cabana, 2024).

Volgens O'Leary (2016) is sociale veiligheid een cruciale factor voor het succes van teams en draagt een gedeelde visie bij aan deze veiligheid, doordat teamleden zich verbonden voelen met een gemeenschappelijk doel. Zo stelt sociale veiligheid teamleden in staat om vrijuit te spreken, fouten te bespreken en samen te werken aan verbeteringen. Dit is vooral belangrijk in hiërarchische organisaties, waar de normen en waarden organisatiebreed gedragen moeten worden om effectief te zijn. Een gezonde onderlinge dynamiek binnen teams vormt daarbij de sleutel tot het realiseren van een gedeelde cultuur van vertrouwen, verantwoordelijkheid en samenwerking.

8.4 PERSOONLIJK

Op persoonlijk niveau is het belangrijk dat medewerkers persoonlijk leiderschap tonen, over de juiste kennis en vaardigheden beschikken en hun eigen waarden naleven. Binnen teams draagt dit persoonlijk leiderschap bij aan een positieve onderlinge dynamiek, waarin teamleden elkaar versterken, aanspreken en ondersteunen. Medewerkers moeten zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen gedrag en bijdragen aan een veilige en inclusieve werkomgeving. Wanneer medewerkers actief bijdragen aan open communicatie, respectvolle interactie en gezamenlijke reflectie, ontstaat er een cultuur waarin problemen bespreekbaar zijn en samenwerking vanzelfsprekend is.

Nembhard & Edmondson (2006) en Carmeli et al. (2009) benadrukken het belang van leiderschap, teamcohesie en open communicatie voor het bevorderen van een veilige werkomgeving. Hoewel leiderschap hierin een centrale rol speelt, is het de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle teamleden om een cultuur van veiligheid en vertrouwen te ondersteunen. Een gezonde onderlinge dynamiek, waarin ieder individu zich gezien en gehoord voelt, vormt de basis voor duurzame samenwerking en continue verbetering.

8.5 RESUMÉ

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe vier organisatieniveaus (bestuur, leidinggevende, team en individu) elk op hun eigen manier bijdragen aan het bevorderen van sociale veiligheid. Het bestuur geeft richting via visie en voorbeeldgedrag, leidinggevend vertalen dit naar de praktijk, teams creëren een cultuur van openheid en vertrouwen, en individuen dragen bij via persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheid. Samen vormen deze niveaus de basis voor een veilige en lerende werkomgeving, vooral in hiërarchische organisaties.

9. Interventies voor sociale veiligheid

Cialdini (1998) heeft aangetoond dat verschillende gedragsinterventies kunnen bijdragen aan het verbeteren van sociale veiligheid binnen organisaties en teams. Het gaat hierbij om interventies zoals sociale normen, conformiteit, naleving, overtuiging, modelling, en beloning en straf. Elk van deze interventies heeft unieke kenmerken en beïnvloedt hoe mensen reageren op situaties waarin sociale veiligheid in het geding is.

In dit hoofdstuk koppelen we deze interventies aan drie eerder besproken thema's: de benadering binnen de interventies, de fasen in de aanpak, en de rol van organisatieniveaus bij het bevorderen van sociale veiligheid. Zo ontstaat een geïntegreerd overzicht van hoe gedragsbeïnvloeding op verschillende momenten en niveaus kan worden ingezet om sociale veiligheid te versterken.

9.1 BENADERING BINNEN DE INTERVENTIES (HOOFDSTUK 6)

Zoals beschreven in hoofdstuk 6, maken interventies gericht op sociale veiligheid vaak onderscheid tussen een positieve en negatieve benadering. Beide benaderingen kunnen effectief zijn, afhankelijk van de context en toepassing.

Sociale normen

Sociale normen zijn de ongeschreven regels die het gedrag binnen een groep sturen. Ze kunnen descriptief (wat mensen doen) of injunctief (wat mensen zouden moeten doen) zijn. Volgens Cialdini (1998) spelen sociale normen een cruciale rol in het sturen van gedrag binnen groepen.

In de context van sociale veiligheid kunnen sociale normen een preventieve werking hebben, doordat ze impliciet aangeven welk gedrag als acceptabel of onacceptabel wordt beschouwd. Zo kan ongewenst gedrag ontmoedigd worden vóórdat het zich voordoet.

Overtuiging (Persuasion)

Overtuiging betreft het veranderen van attitudes en overtuigingen door middel van argumenten en informatie. Cialdini (1998) benadrukt dat overtuiging een effectieve manier kan zijn om attitudes en gedrag te veranderen. Door medewerkers te voorzien van overtuigende argumenten en informatie over het belang van veiligheid, kunnen organisaties een cultuur van veiligheid bevorderen.

In de context van sociale veiligheid ondersteunt overtuiging vooral de positieve benadering: door medewerkers te voorzien van overtuigende argumenten over het belang van veiligheid, wordt intrinsieke motivatie gestimuleerd. Dit draagt bij aan een cultuur waarin veilig gedrag vanzelfsprekend wordt.

Beloning en straf (Reinforcement and Punishment)

Beloning en straf betreft het gebruik van beloningen om gewenst gedrag te versterken en straffen om ongewenst gedrag te ontmoedigen. Deze techniek sluit direct aan bij de keuze voor een positieve of negatieve benadering.

Cialdini (1998) benadrukt dat beloning en straf effectieve middelen kunnen zijn om gedrag te sturen. Boussein et al. (2011) vonden in hun onderzoek daarentegen dat de combinatie van straffen (negatieve bekrachtiging) en belonen (positieve bekrachtiging) het meest effectief is voor het verhogen van taaknaleving.

Beide benaderingen kunnen strategisch worden ingezet, om een cultuur van sociale veiligheid te verbeteren.

9.2 FASEN IN DE AANPAK VOOR EEN VEILIGERE WERKOMGEVING (HOOFDSTUK 7)

In hoofdstuk 7 is ingegaan op de verschillende fasen in de aanpak voor een veiligere werkomgeving, namelijk: voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, het adequaat reageren op incidenten van ongewenst gedrag, en het zorgvuldig afhandelen van de incidenten.

Conformiteit

Conformiteit is het aanpassen van gedrag om overeen te komen met de groep. Mensen conformeren zich vaak om acceptatie en goedkeuring van anderen te krijgen. Cialdini (1998) benadrukt dat conformiteit een krachtige invloed kan hebben op het gedrag van individuen binnen een groep. Door een cultuur van conformiteit te creëren rond veiligheidsnormen, kunnen organisaties ervoor zorgen dat medewerkers zich houden aan veilige praktijken.

Naleving (Compliance)

Naleving is het volgen van regels en voorschriften. Mensen zijn geneigd om zich te houden aan regels die duidelijk en consistent zijn. Cialdini (1998) stelt dat naleving kan worden bevorderd door duidelijke en consistente regels en voorschriften te implementeren. Door ervoor te zorgen dat medewerkers de regels begrijpen en de consequenties van niet-naleving kennen, kunnen organisaties naleving van veiligheidsnormen bevorderen.

In hoofdstuk 7 is besproken dat een effectieve aanpak voor een veiligere werkomgeving bestaat uit verschillende fasen: het voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, het adequaat reageren op incidenten van ongewenst gedrag, en het zorgvuldig afhandelen van de incidenten. Conformiteit kan in elke van deze fasen een rol spelen, door medewerkers aan te moedigen om zich te conformeren aan de veiligheidsnormen en -richtlijnen die zijn vastgesteld om ongewenst gedrag te voorkomen en te reageren op incidenten. Naleving, aan de andere kant, benadrukt het belang van het volgen van regels en voorschriften.

Door duidelijke en consistente regels te implementeren en ervoor te zorgen dat medewerkers de regels begrijpen en de consequenties van niet-naleving kennen, kunnen organisaties de naleving van veiligheidsnormen bevorderen en incidenten minimaliseren.

Naleving speelt een cruciale rol in de fase van het voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, omdat duidelijke en consistente regels medewerkers helpen om te begrijpen wat verwacht wordt en wat de gevolgen zijn van overtredingen. In de fase van adequaat reageren op incidenten is naleving ook essentieel, omdat het zorgt voor een gestructureerde en voorspelbare aanpak bij het reageren op overtredingen. Tot slot draagt naleving in de fase van zorgvuldig afhandelen van incidenten bij aan een eerlijke en transparante behandeling van alle betrokkenen, wat de algehele sociale veiligheid binnen de organisatie versterkt.

9.3 DE ROL VAN ORGANISATIENIVEAUS IN HET VERBETEREN VAN SOCIALE VEILIGHEID (HOOFDSTUK 8)

Zoals beschreven in hoofdstuk 8, is het bij het ontwikkelen van interventies voor het bevorderen van sociale veiligheid van belang om rekening te houden met verschillende niveaus binnen de organisatie, zoals het bestuur, de leidinggevende, het team en het individu.

Modelling

Modelling is het tonen van voorbeeldgedrag door rolmodellen of leiders. Cialdini (1998) stelt dat rolmodellen en leiders een krachtige invloed kunnen hebben op het gedrag van anderen. Door zelf veilig gedrag te vertonen en dit actief uit te dragen, kunnen rolmodellen en leiders anderen inspireren om hetzelfde te doen. Onderzoek van bijvoorbeeld Kaptein (1998), benadrukt het belang van voorbeeldgedrag door leiders en collega's om een cultuur van sociaal veilig gedrag te bevorderen.



9.4 RESUMÉ

In dit hoofdstuk worden zes gedragsinterventies van Cialdini (1998) gekoppeld aan drie eerder besproken thema's: de benadering binnen interventies, de fasen in de aanpak en de rol van organisatieniveaus. De interventies (sociale normen, overtuiging, beloning en straf, conformiteit, naleving en modelling) beïnvloeden hoe mensen omgaan met sociale veiligheid. Ze kunnen preventief werken, gewenst gedrag stimuleren of normstellend zijn, afhankelijk van de context en het organisatieniveau waarop ze worden toegepast. Zo ontstaat een geïntegreerd overzicht van hoe gedragsbeïnvloeding kan bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving.

10. Belang van maatwerk in interventies gericht op verbeteren sociale veiligheid

Bij het ontwikkelen van interventies voor het verbeteren van sociale veiligheid op de werkvloer, is het belangrijk om te bepalen of de interventie een algemene interventie is of specifiek toegespitst op de organisatie. Activiteiten en discussies die zijn toegespitst op de karakteristieken van een team leiden waarschijnlijk tot een hogere sociale veiligheid na de interventie, omdat leden zich hiermee kunnen identificeren (Edmondson, 2014). In de ontwikkelingsfase van een interventie binnen een team moet nadrukkelijk naar de behoeftes van het desbetreffende team worden gekeken om een effectieve interventie te kunnen creëren.

10.1 ALGEMENE INTERVENTIES

Algemene interventies zijn breed toepasbaar en gebaseerd op algemeen erkende principes en methoden. Deze interventies kunnen effectief zijn in verschillende organisaties en teams, omdat ze gebruikmaken van bewezen strategieën en technieken. Volgens O'Donovan en McAuliffe (2020) kunnen algemene interventies, zoals educatieve interventies en workshops, bijdragen aan het verbeteren van sociale veiligheid, spreken en stemgedrag binnen teams. Deze interventies zijn vaak gebaseerd op simulaties, video-presentaties, casestudies en holistische faciliteiten, en kunnen breed worden toegepast in verschillende contexten.

10.2 TOEGESPITST OP DE ORGANISATIE

Interventies die specifiek zijn toegespitst op de organisatie, houden rekening met de unieke karakteristieken en behoeftes van de organisatie en haar teams. Deze maatwerkinterventies zijn vaak effectiever omdat ze beter aansluiten bij de specifieke context en uitdagingen van de organisatie. Volgens O'Donovan en McAuliffe (2020) en het artikel "Building Psychological Safety Through Training Interventions: Manage the Team,

Not Just the Project" (2020), is het belangrijk om end users te betrekken in de ontwerpfase van interventies en te focussen op zowel groeps- als organisatieniveau. Door interventies af te stemmen op de specifieke behoeftes van een team, kunnen organisaties een hogere sociale veiligheid en effectievere interventies bereiken.

10.3 RESUMÉ

In dit hoofdstuk wordt benadrukt dat effectieve interventies voor sociale veiligheid maatwerk vereisen. Algemene interventies zijn breed toepasbaar, maar interventies die zijn afgestemd op de specifieke context en behoeften van een team of organisatie blijken vaak effectiever. Betrokkenheid van eindgebruikers in de ontwerpfase vergroot de impact.

11. Randvoorwaarden bij effectieve interventies rond sociale veiligheid

Effectieve interventies voor sociale veiligheid vereisen meer dan alleen inhoudelijke kwaliteit: ze moeten ook aan bepaalde randvoorwaarden voldoen. In dit hoofdstuk worden vier voorwaarden besproken die de kans op succes van een interventie vergroten: de omstandigheden waarin de interventie plaatsvindt, de beschikbaarheid van middelen, het kiezen van de lichtst mogelijke interventie, en aanvullende eisen zoals duidelijke doelstellingen en betrokkenheid van stakeholders. Door deze randvoorwaarden mee te nemen in het ontwerp en de uitvoering, wordt de kans op duurzame impact aanzienlijk vergroot.

11.1 OMSTANDIGHEDEN

De omstandigheden waarin de interventie zich bevindt zijn belangrijk voor de effectiviteit. De omstandigheden kunnen onderverdeeld worden in contextuele factoren en in flexibiliteit en aanpasbaarheid.

- 1. Contextuele factoren:** De specifieke context waarin de maatregel wordt toegepast, zoals culturele, sociale en economische omstandigheden, moet in overweging worden genomen. Deze factoren kunnen de uitkomst van de interventie significant beïnvloeden (Coles et al., 2020). Wel is het onderzoek naar de invloed van context op de uitkomst van een nieuwe maatregel voornamelijk afkomstig uit de zorg.
- 2. Flexibiliteit en aanpasbaarheid:** De interventies moeten flexibel genoeg zijn om aangepast te kunnen worden aan veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten (Boendermaker, 2012).

11.2 BENODIGDE MIDDELEN

Om een interventie effectief te laten zijn heeft het voldoende financiële middelen en training en ondersteuning nodig.

- 1. Financiële middelen:** Voldoende financiële middelen zijn noodzakelijk om de maatregel effectief uit te voeren. Dit omvat niet alleen de initiële kosten, maar ook de middelen voor monitoring en evaluatie (Digital Trust Center, 2023).
- 2. Training en ondersteuning:** Investeren in de training van uitvoerders en het bieden van voortdurende ondersteuning is essentieel om de maatregel effectief te laten zijn (Boendermaker, 2012).

11.3 MINIMAAL NOODZAKELIJKE INTERVENTIE

Op basis van bovenstaande onderbouwing uit de vorige hoofdstukken is het belangrijk om de lichtst mogelijke interventie te kiezen die het doel kan bereiken. Dit houdt in dat de interventie zo minimaal en efficiënt mogelijk moet zijn, zonder in te boeten op effectiviteit.

1. **Evidence-based praktijken:** Het gebruik van evidence-based praktijken zorgt ervoor dat de gekozen interventie wetenschappelijk onderbouwd is en bewezen effectief (Alok et al., 2020).
2. **Minimale ingrepen:** De interventie moet zo licht mogelijk worden toegepast, wat betekent dat alleen de noodzakelijke stappen worden genomen om het doel te bereiken. Dit voorkomt onnodige complexiteit en kosten (Visser & Butter, 2008).

11.4 AANVULLENDE VOORWAARDEN

Naast juiste omstandigheden, voldoende investeringen en het kiezen voor de lichtst mogelijke interventie, zijn er nog enkele overige eisen waar een interventie aan moet voldoen om effectief te zijn.

1. **Duidelijke doelstellingen:** Het is essentieel dat de doelstellingen van de interventie helder en meetbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat de effectiviteit van de maatregel goed geëvalueerd kan worden (Visser & Butter, 2008).
2. **Stakeholder betrokkenheid:** Betrokkenheid van alle relevante stakeholders, zoals beleidsmakers, uitvoerders en de doelgroep, is cruciaal voor de acceptatie en implementatie van de maatregel (Zhang et al., 2024).

11.5 RESUMÉ

Dit hoofdstuk beschrijft vier essentiële randvoorwaarden voor effectieve interventies op het gebied van sociale veiligheid: passende omstandigheden, voldoende middelen, het kiezen van de lichtst mogelijke interventie, en aanvullende eisen zoals duidelijke doelstellingen en betrokkenheid van stakeholders. Door deze voorwaarden mee te nemen in ontwerp en uitvoering, wordt de kans op duurzame impact aanzienlijk vergroot.

12. Organisatiedrijvers voor verbeteren sociale veiligheid

In de voorgaande hoofdstukken is besproken hoe interventies kunnen worden ingezet om sociale veiligheid te bevorderen. Daarbij kwamen onder andere verschillende insteken en de rol van organisatieniveaus aan bod. Dit hoofdstuk richt zich op de structurele en culturele kenmerken die een organisatie nodig heeft om sociale veiligheid daadwerkelijk mogelijk te maken.

Bij het evalueren van interventies voor het bevorderen van sociale veiligheid op de werkvloer richten we ons op verschillende organisatiegedragsdrijvers die kunnen worden verbeterd. Deze drijvers zijn gebaseerd op het sociale veiligheidsmodel, ontwikkeld door Muel Kaptein in zijn proefschrift uit 1998. Zijn onderzoek naar 150 ongewenste gedragingen binnen uiteenlopende organisaties toonde aan dat acht organisatiefactoren een effect hebben op het gewenste en ongewenste gedrag van medewerkers. Samen vormen deze factoren het sociale veiligheidsmodel. Hoe sterker deze factoren in een organisatie of afdeling verankerd zijn, hoe veiliger de werkomgeving en hoe kleiner de kans op ongewenst gedrag.

12.1 HELDERHEID

Helderheid betreft de duidelijkheid van normen, waarden en verwachtingen binnen de organisatie. Kaptein (1998) benadrukt dat medewerkers zich veiliger voelen en minder geneigd zijn tot ongewenst gedrag wanneer zij precies weten wat er van hen wordt verwacht.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het opstellen en actief communiceren van een gedragscode waarin sociaal (on)veilig gedrag concreet wordt benoemd.
- Het formuleren en opnemen van gedragsverwachtingen in functieprofielen, beoordelingsgesprekken en teamafspraken.

12.2 BETROKKENHEID

Betrokkenheid verwijst naar de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en haar doelen. Kaptein (1998) stelt dat een hoge mate van betrokkenheid bijdraagt aan een veilige werkomgeving, omdat medewerkers zich meer verantwoordelijk voelen voor het welzijn van hun collega's en de organisatie als geheel.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het actief betrekken van medewerkers bij het formuleren van teamdoelen of gedragsafspraken.
- Het bieden van ruimte voor eigenaarschap over bijvoorbeeld interventies gericht op het verbeteren van sociale veiligheid of teamcohesie.

12.3 UITVOERBAARHEID

Uitvoerbaarheid betreft de praktische haalbaarheid van gedragsnormen en sociaal veilige richtlijnen. Kaptein (1998) benadrukt dat medewerkers eerder geneigd zijn om zich aan normen te houden wanneer deze realistisch en uitvoerbaar zijn binnen hun dagelijkse werkzaamheden.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het beschikbaar stellen van de juiste middelen en ondersteuning om gewenst gedrag mogelijk te maken, zoals tijd, capaciteit, hulpmiddelen of toegang tot vertrouwenspersonen.
- Het bewaken van werkdruk en prioriteiten zodat medewerkers voldoende ruimte ervaren om sociaal veilig gedrag te vertonen, zoals het melden van incidenten of voeren van lastige gesprekken.

12.4 VOORBEELDGEDRAG

Voorbeeldgedrag verwijst naar het gedrag van leidinggevend en andere rolmodellen binnen de organisatie. Kaptein (1998) stelt dat leiders die sociaal veilig gedrag vertonen en dit actief uitdragen, een positieve invloed hebben op het gedrag van hun medewerkers. Kaptein (1998) beschrijft verder dat leiders in de organisatie het gewenste gedrag moeten tonen en daarmee als rolmodel dienen voor hun medewerkers. Dit voorbeeldgedrag versterkt de normen en waarden binnen de organisatie en moedigt anderen aan om hetzelfde te doen.

Zoals beschreven in hoofdstuk 8 verwijst Cialdini in zijn principes van invloed ook op de kracht van voorbeeldgedrag. Volgens Cialdini (2001) is het principe van sociale bevestiging van groot belang: mensen nemen vaak het gedrag van anderen over, vooral van diegenen die zij bewonderen of als leidraad zien.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het trainen van leidinggevend en op het creëren van een sociaal veilige werkomgeving.
- Het mogelijk maken van feedback op leiderschapsgedrag via bijvoorbeeld reflectie-momenten of 360-graden feedback.

12.5 BESPREEKBAARHEID

Bespreikbaarheid betreft de mate waarin dilemma's, integriteitskwetsies en sociaal onveilig gedrag openlijk kunnen worden besproken binnen de organisatie. Kaptein (1998) benadrukt dat een cultuur van open communicatie en bespreikbaarheid bijdraagt aan het voorkomen van ongewenst gedrag en het bevorderen van een veilige werkomgeving.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het regelmatig bespreken van dilemma's in teamoverleggen.
- Het actief uitnodigen van medewerkers om twijfels of gedragingen bespreekbaar te maken.

12.6 TRANSPARANTIE

Transparantie verwijst naar de openheid en zichtbaarheid van processen en beslissingen binnen de organisatie. Kaptein (1998) stelt dat transparantie bijdraagt aan vertrouwen en veiligheid, omdat medewerkers weten dat beslissingen eerlijk en rechtvaardig worden genomen.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het transparant communiceren over de opvolging van meldingen gericht op sociale onveiligheid (zonder vertrouwelijke details).
- Het geven van uitleg bij besluiten die impact hebben op sociale veiligheid.

12.7 AANSPREEKBAARHEID

Aanspreekbaarheid betreft de mate waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken op ongewenst gedrag. Kaptein (1998) benadrukt dat een cultuur waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken, bijdraagt aan het handhaven van gedragsnormen en het voorkomen van ongewenst gedrag.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het maken van afspraken (op teamniveau) over hoe en wanneer collega's elkaar aanspreken.
- Het verzorgen van trainingen (op teamniveau) over het geven en ontvangen van constructieve feedback.

12.8 BEKRACHTIGING

Bekrachtiging verwijst naar de positieve en negatieve consequenties die verbonden zijn aan gedrag binnen de organisatie. Kaptein (1998) stelt dat het belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag essentieel is voor het bevorderen van een veilige werkomgeving.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld:

- Het erkennen en waarderen van medewerkers die bijdragen aan sociale veiligheid.
- Het consequent opvolgen van meldingen gericht op sociale onveiligheid.

12.9 RESUMÉ

Dit hoofdstuk beschrijft acht organisatiefactoren die bijdragen aan sociale veiligheid op de werkvloer, gebaseerd op het sociale veiligheidsmodel van Muel Kaptein (1998). Deze factoren beïnvloeden het gedrag van medewerkers. Hoe sterker deze drijvers zijn verankerd in de organisatie, hoe groter de kans op gewenst gedrag en een sociaal veilige werkomgeving.

13. Toepassing van de maturiteitsladder voor sociale veiligheid

Bij het evalueren van de effectiviteit van interventies ter bevordering van sociale veiligheid op de werkvloer kan gebruik worden gemaakt van de maturiteitsladder sociale veiligheid. Deze ladder bestaat uit vijf treden, die elk een ander niveau van veiligheidscultuur vertegenwoordigen. De ladder fungeert als toetsingskader en helpt bij het bepalen op welk niveau een maatregel het meest effectief is.

13.1 TREDE 1: PATHOLOGISCH

Op het pathologische niveau wordt veiligheid gezien als een noodzakelijk kwaad. Organisaties op dit niveau hebben minimale aandacht voor veiligheid en zien het vooral als een verplichting. Interventies op dit niveau zijn vaak reactief en gericht op het oplossen van problemen na incidenten. Volgens het Safety Culture Maturity Model, ontwikkeld door Lardner, Fleming en Joyner (2001), is het belangrijk dat organisaties hun huidige niveau van veiligheidscultuur vaststellen en de acties identificeren die nodig zijn om hun veiligheidscultuur te verbeteren.

13.2 TREDE 2: REACTIEF

Op het reactieve niveau wordt veiligheid belangrijk gevonden na een incident. Organisaties reageren op incidenten door interventies in te zetten om herhaling te voorkomen. Deze interventies zijn vaak ad-hoc en niet systematisch beheerd. Het belang van duidelijk beleid en sterk leiderschap in het bevorderen van een cultuur van veiligheid wordt hier erkend. Lardner et al. (2001) benadrukken dat organisaties op dit niveau vaak pas actie ondernemen nadat er een incident heeft plaatsgevonden, wat leidt tot een reactieve benadering van veiligheid.

13.3 TREDE 3: BEREKENEND

Op het berekenende niveau wordt veiligheid systematisch beheerd. Organisaties hebben duidelijke structuren en processen voor veiligheidsbeheer. Interventies worden systematisch geïmplementeerd en er is een focus op het ontwikkelen van de juiste kennis en vaardigheden bij medewerkers om veilig te kunnen werken. Primaire en secundaire processen worden geïntegreerd om veiligheid te waarborgen. Lardner et al. (2001) stellen dat organisaties op dit niveau beginnen met het systematisch beheren van veiligheid, wat leidt tot een meer gestructureerde en georganiseerde aanpak.

13.4 TREDE 4: PROACTIEF

Op het proactieve niveau is veiligheid een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Organisaties nemen proactieve interventies om incidenten te voorkomen door middel van risicobeheer en continue verbetering. Samenwerking met externe partijen wordt gezien als essentieel om een veilige werkomgeving te waarborgen. Leren en verbeteren zijn kernprincipes op dit niveau. Volgens Lardner et al. (2001) zijn organisaties op dit niveau in staat om proactief te handelen en veiligheid te integreren in hun dagelijkse bedrijfsvoering.

13.5 TREDE 5: VOORUITSTREVENDE

Op het vooruitstrevende niveau is veiligheid volledig geïntegreerd en wordt continu verbeterd. Organisaties hebben een cultuur van continue verbetering en innovatie op het gebied van veiligheid. Interventies die worden ingezet zijn volledig geïntegreerd in de bedrijfsvoering en er is een sterke focus op het bevorderen van een cultuur van veiligheid door middel van leren en reflecteren. Lardner et al. (2001) benadrukken dat organisaties op dit niveau streven naar voortdurende verbetering en innovatie, wat leidt tot een zeer geavanceerde veiligheidscultuur.

13.6 EFFECTIVITEIT VAN INTERVENTIE

De effectiviteit van interventies voor het bevorderen van sociale veiligheid hangt sterk samen met het niveau van veiligheidscultuur binnen een organisatie. De maturiteitsladder sociale veiligheid helpt organisaties om hun huidige positie te bepalen en passende interventies te kiezen die aansluiten bij dat niveau. Naarmate een organisatie hoger op de ladder staat, worden interventies minder reactief en meer geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

- **Trede 1 en 2:** Interventies zijn vaak reactief en gericht op het oplossen van problemen na

incidenten. Lardner et al. (2001) geven voor trede 1 als voorbeeld het uitvoeren van een nulmeting om de huidige staat van de veiligheidscultuur te begrijpen. Voor trede 2 wordt de maatregel 'het implementeren van systemen voor incidentrapportages' gegeven.

- **Trede 3:** Interventies worden systematisch beheerd en er is een duidelijke structuur voor veiligheidsbeheer. Lardner et al. (2001) geeft als voorbeeld het ontwikkelen en handhaven van veiligheidsbeleid en -procedures.
- **Trede 4:** Interventies zijn proactief en gericht op het voorkomen van incidenten door middel van risicobeheer en continue verbetering. 'Stel veiligheidscomités in en betrek medewerkers bij veiligheidsbesluitvorming' wordt als voorbeeld gegeven voor een maatregel in trede 4 door Lardner et al. (2001).
- **Trede 5:** Interventies zijn volledig geïntegreerd in de bedrijfsvoering en er is een cultuur van continue verbetering en innovatie op het gebied van veiligheid. Een maatregel die passend is voor trede 5 is het bevorderen van een cultuur van continue verbetering en innovatie in veiligheidspraktijken (Lardner et al., 2001).

In onderstaande tabel wordt een uitgebreidere toelichting gegeven op interventies die organisaties per trede van de maturiteitsladder inzetten.

TREDE	NIVEAU	UITGEBREIDE KENMERKEN VAN INTERVENTIES OP DIT NIVEAU
1	Pathologisch	• Geen of minimale aandacht voor sociale veiligheid • Geen meldstructuur of beleid • Medewerkers voelen zich niet veilig om te melden • Incidenten worden genegeerd of gebagatelliseerd • Leidinggevendenden ontkennen of minimaliseren sociale onveiligheid • Geen vertrouwenspersoon of onbekend bij medewerkers
2	Reactief	• Interventies worden pas ingezet na incidenten of klachten • Doel is vaak schadebeperking of reputatieherstel • Vertrouwenspersoon of meldpunt wordt ingericht ná escalatie • Beleid wordt aangepast als reactie op incidenten • Interventies zijn ad-hoc en niet structureel geborgd • Medewerkers ervaren drempels om te melden

TREDE	NIVEAU	UITGEBREIDE KENMERKEN VAN INTERVENTIES OP DIT NIVEAU
3	Berekenend	• Interventies zijn onderdeel van formeel beleid (bijv. gedragscode, meldprocedure) • Systematische toepassing en monitoring (bijv. jaarlijkse rapportages) • Medewerkers volgen verplichte trainingen of e-learnings • Vertrouwenspersoon is zichtbaar en toegankelijk • Er is een meldstructuur, maar weinig actieve betrokkenheid van medewerkers • Focus ligt op naleving en beheersing van risico's
4	Proactief	• Interventies zijn gericht op preventie en gedragsverandering • Medewerkers worden actief betrokken bij ontwikkeling en uitvoering • Leidinggevend en worden getraind in het herkennen en bespreekbaar maken van onveilig gedrag • Regelmatige cultuurmetingen of teamreflecties • Sociale veiligheid is onderwerp van dialoog, niet alleen van beleid • Er is ruimte voor dilemma's en morele reflectie
5	Vooruitstrevend	• Sociale veiligheid is volledig geïntegreerd in alle HR-processen (onboarding, beoordeling, leiderschap) • Er is een lerende cultuur: meldingen leiden aantoonbaar tot verbeteracties • Medewerkers ervaren psychologische veiligheid en durven zich uit te spreken • Interventies worden continu geëvalueerd en verbeterd • Samenwerking met externe experts of partners • Innovatieve vormen van dialoog, feedback en reflectie worden ingezet

13.7 RESUMÉ

Hoofdstuk 13 introduceert de maturiteitsladder sociale veiligheid als toetsingskader voor het evalueren van interventies op de werkvloer. De ladder bestaat uit vijf treden, van pathologisch tot vooruitstrevend, die elk een ander niveau van veiligheidscultuur vertegenwoordigen. Elke trede vraagt om een andere aanpak en type interventie. Hoe hoger de trede, hoe meer veiligheid is geïntegreerd in de organisatiecultuur en hoe effectiever interventies kunnen worden ingezet voor duurzame gedragsverandering.

14. Invloed van verschillende denksystemen bij het bevorderen van sociale veiligheid

Sociale veiligheid op de werkvloer wordt niet alleen beïnvloed door beleid en cultuur, maar ook door de manier waarop mensen informatie verwerken en beslissingen nemen in situaties die (on)veilig aanvoelen. Om sociale veiligheid effectief te bevorderen, is het daarom van belang inzicht te hebben in hoe mensen reageren op spanningen, risico's of normafwijkend gedrag in de werkomgeving.

In dit hoofdstuk wordt verkend hoe twee fundamentele denksystemen (systeem 1 en systeem 2) invloed kunnen hebben op sociaal (on)veilig gedrag. Deze denksystemen, zoals beschreven door Kahneman en Tversky, hebben elk unieke kenmerken die bepalen hoe mensen reageren op situaties die sociale veiligheid raken.

14.1 SYSTEEM 1

Systeem 1 is snel, automatisch, intuïtief en moeiteloos. Het werkt op basis van instincten en eerdere ervaringen en is verantwoordelijk voor directe reacties zonder bewuste inspanning. Denk aan het herkennen van gezichten, het inschatten van gevaar of het intuïtief reageren op een gespannen situatie.

Volgens Kahneman en Tversky is systeem 1 cruciaal in noodsituaties: het stelt mensen in staat om snel te handelen, wat essentieel kan zijn om sociaal onveilige situaties onder controle te krijgen. Tegelijkertijd kent systeem 1 ook nadelen. Omdat het sterk leunt op intuïtie en ervaring, is het gevoelig voor cognitieve vertekeningen (biases), zoals stereotypering of overmoed. Op de werkvloer kan dit leiden tot onbewuste discriminatie of uitsluiting, wat de sociale veiligheid ondermijnt.

14.2 SYSTEEM 2

Systeem 2 is traag, gecontroleerd, rationeel en inspannend. Het wordt ingezet bij complexe beslissingen die bewuste aandacht vereisen, zoals het oplossen van problemen, het analyseren van gedrag of het plannen van interventies.

Kahneman en Tversky benadrukken dat systeem 2 essentieel is voor het zorgvuldig afwegen van keuzes en het nemen van weloverwogen beslissingen. In de context van sociale veiligheid helpt dit systeem om situaties grondig te analyseren en passende maatregelen te nemen. Tegelijkertijd vraagt systeem 2 veel mentale inspanning. In stressvolle of urgente situaties kan dit leiden tot besluitvormingsmoeheid, waardoor medewerkers minder alert zijn of interventies niet goed naleven. Dit kan de effectiviteit van veiligheidsmaatregelen onder druk zetten.

14.3 RESUMÉ

Hoofdstuk 14 laat zien hoe de manier waarop mensen denken, namelijk via systeem 1 (snel en intuïtief) of systeem 2 (traag en rationeel), van invloed is op sociaal (on)veilig gedrag op de werkvloer. Systeem 1 maakt snelle reacties mogelijk, maar is gevoelig voor vooroordelen. Systeem 2 biedt ruimte voor reflectie en analyse, maar kan onder druk traag of vermoeid raken. Inzicht in deze denksystemen helpt organisaties om effectievere interventie te ontwerpen die rekening houden met menselijk gedrag.

15. Conclusie

Sociale veiligheid op de werkvloer is geen statisch gegeven, maar een dynamisch proces dat wordt gevormd door gedrag, cultuur, structuur en context. Deze literatuurstudie laat zien dat sociale veiligheid niet alleen gaat over het voorkomen van ongewenst gedrag, maar vooral over het actief bevorderen van gewenst gedrag binnen alle lagen van de organisatie.

De studie maakt duidelijk dat sociaal onveilig gedragm zoals pesten, uitsluiting en intimidatie, diepgaande gevolgen heeft op individueel, team- en organisatieniveau. Tegelijkertijd blijkt dat sociaal veilig gedrag, gekenmerkt door openheid, vertrouwen en respect, versterkt kan worden door gerichte interventies. Deze interventies moeten onder andere aansluiten bij het organisatieniveau waarop de interventie zich richt (individu, team, leidinggevende, bestuur), de fase van de aanpak (preventie, reactie, afhandeling) en de mate van volwassenheid van de veiligheidscultuur (zoals weergegeven in de maturiteitsladder).

Effectieve interventies zijn altijd maatwerk: ze sluiten aan op de specifieke context van de organisatie en combineren het versterken van gewenst gedrag met het begrenzen van ongewenst gedrag. Voor succes is het essentieel dat randvoorwaarden zoals heldere doelstellingen, betrokkenheid van stakeholders, voldoende middelen en voorbeeldgedrag van leiders goed zijn geborgd.

Tot slot onderstreept deze studie dat sociale veiligheid vraagt om een lerende organisatiecultuur waarin ruimte is voor reflectie, dialoog en continue verbetering. Alleen dan kunnen organisaties bouwen aan een werkomgeving waarin iedereen zich veilig voelt om zichzelf te zijn, zich uit te spreken en bij te dragen aan gezamenlijke doelen.

Referenties

- Alok, S., Kumar, N., & Wermers, R. (2020). **Do Fund Managers Misestimate Climatic Disaster Risk?** The Review of Financial Studies, 33(3), 1146–1183. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz143>
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Prentice-Hall.
- Boendermaker, L., van Rooijen, K., & Berg, T. (2012). **Residentiële jeugdzorg: wat werkt?** Nederlands Jeugdinstituut. <https://doi.org/10.1007/s12453-012-0020-6>
- Bouxsein, K. J., Roane, H. S., & Harper, T. (2011). Evaluating the separate and combined effects of positive and negative reinforcement on task compliance. **Journal of Applied Behavior Analysis**, 44(1), 175–179. <https://doi.org/10.1901/jaba.2011.44-175>
- Breuer, J., & Intraval, R. (2021). **Effecten van preventie: een compacte literatuursynthese**. Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC), Ministerie van Justitie en Veiligheid. https://www.breuerintraval.nl/wp-content/uploads/2021/05/06-04-2021_Effecten-van-preventie.pdf
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science**, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Casoliva i Cabana, G. (2024). **Unravelling Team Ethical Culture: The Existence, Relevance and Implications for Ethics Management** (Proefschrift). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), **The handbook of social psychology** (4th ed., pp. 151–192). McGraw-Hill
- Coles, E., Anderson, J., Maxwell, M., Harris, F. M., Gray, N. M., Milner, G., & MacGillivray, S. (2020). The influence of contextual factors on healthcare quality improvement initiatives: A realist review. **Systematic Reviews**, 9(94). <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01344-3>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). **Appreciative inquiry in organizational life**. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 1, pp. 129–169). JAI Press.
- Digital Trust Center. (2023). **Voortgang DTC: groei in bereik en impact in 2023**. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. <https://www.digitaltrustcenter.nl/nieuws/voortgang-dtc-groei-in-bereik-en-impact-in-2023>
- De Bruin, M., Jansen, P., & Vermeulen, H. (2024). Proactieve benaderingen voor het creëren van een veilige werkomgeving: Een gedragswetenschappelijke analyse. **Journal of Occupational Health Psychology**, 29(2), 123–145. <https://doi.org/10.1037/ocp0000256>
- Dong, R. K., Li, X., & Roxas, H. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. **Journal of Safety Research**, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C. (2014). Building a psychologically safe workplace. **Harvard Business Review**. <https://hbr.org/2014/12/building-a-psychologically-safe-workplace>
- Edmondson, A. C. (2018). **The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119178093>
- Edmondson, A. C., & Kerrissey, M. J. (2025). What people get wrong about psychological safety. **Harvard Business Review**. <https://hbr.org/2025/05/what-people-get-wrong-about-psychological-safety>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, 12(1), 63–79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2017). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. **Journal of Applied Psychology**, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Kahneman, D. (2011). **Thinking, fast and slow**. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux. ISBN 978-0374533557
- Kaptein, M. (1998). **Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations** (Proefschrift). Erasmus Universiteit Rotterdam
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. **Journal of Management**, 34(5), 978–1008. <https://doi.org/10.1177/0149206308318614>
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. **Human relations**, 64(6), 843–869.
- Lardner, R., Fleming, M., & Joyner, P. (2001). Towards a mature safety culture. **Institution of Chemical Engineers**. <https://www.icheme.org/media/10194/xvi-paper-49.pdf>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior**, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. **International Journal for Quality in Health Care**, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>

- O'Leary, D. F. (2016). Team psychological safety: A significant factor in the development of interprofessional collaboration. **Journal of Interprofessional Care**, **30**(1), 29–34. <https://doi.org/10.3109/13561820.2015.1072142>
- Snippe, J., de Muijnck, J. A., Kamperman, M., & Pieper, R. (2021). **Effecten van preventie: een compacte literatuursynthese**. Breuer & IntraVal.
- SoFoKleS. (2023). **Integrale benadering bevorderen sociale en psychologische veiligheid en tegengaan grensoverschrijdend gedrag**. https://sofokles.nl/wp-content/uploads/2023/09/2307_05_SoFokleS_Integrale-benadering_Versie2.pdf
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. **Annual Review of Psychology**, **65**, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Van der Heijden, F., & Korzilius, H. (2021). Waarderende teamontwikkeling. **Opleiding & Ontwikkeling**, **34**(3), 12–16. <https://hdl.handle.net/2066/236711>
- Van Dijk, M., & Stevenson, S. (2023). Sociale veiligheid bevorderen op de werkvloer: Deel 1 van 3: Sociale veiligheid en de rol van gedrag. CAOP.
- van Nijnatten, C. (2005). Oplossingsgerichte hulpverlening in de jeugdzorg. In J. Hermanns, C. van Nijnatten, F. Verheij, & M. Reuling (Eds.), **Handboek Jeugdzorg** (Deel 1, pp. 191–201). Bohn Stafleu van Loghum.
- Visser, C., & Butter, R. (2008). De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contractering bij coaching en advisering: lessen uit de psychotherapie. **Gedrag & Organisatie**, **21**(1), 35–55. https://www.rbpa.nl/wp-content/uploads/2020/01/go-2008-1-visser_1-1.pdf
- Wageningen University & Research. (2023). **Trendalert Sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag** (BTO2023.076). <https://edepot.wur.nl/677411>
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. **Aggression and Violent Behavior**, **13**(2), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2008.03.002>
- Zhang, C., Liu, N., & Yuan, M. (2024). More is better? Stakeholder participation in regulatory rule-setting towards green transition. **Journal of Environmental Management**, **349**, 119484. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.119484>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. **Frontiers in Public Health**, **10**, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

Deze literatuurstudie is uitgevoerd voor KPMG in opdracht van
het O&O fonds GEO als onderdeel van het vierjarige programma
Be Feel Act Safe!



**Erasmus
University
Rotterdam**



Open Universiteit



Het programma wordt uitgevoerd met ondersteuning van het ministerie van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

COLOFON

Dit is een uitgave van O&O fonds GEO, Energy Business Park 'Arnhems Buiten',
Utrechtseweg 310, B-42, 6812 AR Arnhem.

Productie: Emotion, Apeldoorn

2025 © De informatie in deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld.
Desondanks kan de uitgever niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele fouten of weglatingen.
De inhoud is uitsluitend bedoeld voor informatieve doeleinden en vormt geen juridisch, financieel of professioneel advies.
Deze uitgave is beschermd door auteursrecht. Niets uit deze uitgave mag worden gebruikt zonder bronvermelding.
Geen enkel deel van dit boek mag worden gereproduceerd, opgeslagen in een gegevenssysteem of worden doorgestuurd
in welke vorm of op welke wijze dan ook, elektronisch, mechanisch, fotokopiëren, opname, of anderszins,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs, behalve zoals toegestaan door de wet van auteursrecht.

