

'IS DAT NOU ECHT ZO ERG?'

SOCIALE VEILIGHEID: MEER WERKPLEZIER, RESULTAAT EN INVENTIVITEIT

AVOP, september 2024



Samenvatting

Een sociaal veilige werkomgeving draagt bij aan effectieve samenwerking, inventiviteit, werkplezier en optimale resultaten. Sociaal *on*veilig gedrag, zoals anderen naar beneden halen, buitensluiten, misleiden, pesten en misbruik maken van een machtspositie in organisaties wordt dan ook niet langer normaal gevonden en geaccepteerd. Het leidt tot persoonlijk leed, maar ook tot hoge kosten en verminderde resultaten voor de organisatie. Sociale veiligheid borgen is noodzakelijk, maar het creëren daarvan kan een lastig proces zijn. Weten welke specifieke hindernissen zich kunnen voordoen en daar adequaat op inspelen vergroot de kans op succes. Daarbij is vaardigheid in 'sociaal veilig ruziemaken' cruciaal, evenals het bespreekbaar maken van gedrag en behoeften.

Inhoud

1. *'Is dat nou echt zo erg?'* Waarom sociale veiligheid belangrijk is
2. *'Dat speelt niet bij ons.'* Zó herken en versterk je sociale veiligheid
3. *'Knelpunten in de organisatie worden als eerste ervaren in de communicatie.'*
Oorzaken van sociale onveiligheid: risicofactoren
4. *'Conflict hoort erbij, het oplossen daarvan ook.'*
Tips voor ontwikkeling van sociale veiligheid

1. 'Is dat nou echt zo erg?'

Waarom sociale veiligheid belangrijk is

Wat tot voor kort normaal werd gevonden of doodgezwegen, kan in deze tijd niet meer: sociale onveiligheid in organisaties. Het bewustzijn is toegenomen dat sociaal onveilig, agressief gedrag op de werkvloer vele negatieve gevolgen heeft. Hierbij gaat het niet alleen om extreme vormen van grensoverschrijdend gedrag, zoals geweld en seksuele intimidatie, maar ook om meer subtiele vormen van agressie, zoals mensen diskwalificeren en buitensluiten, roddel, manipulatie en bedrog, domineren, stem verhef, misbruik van machtsverschillen en andere vormen van ondermijning die het gevoel van veiligheid, de integriteit en het zelfvertrouwen van anderen aantasten. Sociaal onveilig gedrag leidt tot persoonlijk leed, maar ook tot verminderde prestaties, stress en burn-out, gebrek aan motivatie en betrokkenheid, verzuim, verloop en daarmee hoge kosten.

Sociaal onveilig gedrag komt op grote schaal voor. Zo geeft onderzoek* aan dat ruim een kwart van de werkenden (2,6 miljoen mensen) in Nederland te maken heeft met pesten, een vorm van stelselmatige agressie waartegen iemand zich niet kan verweren, zoals anderen naar beneden halen, roddelen, uitlachen of ander vervelend gedrag. Daarbij is 16% van de pesters de leidinggevende. Meer dan de helft van deze werkplekken blijkt niet effectief op te treden tegen pesten.

Omgekeerd leidt een sociaal veilige werkomgeving tot werkplezier, optimale samenwerking, minder verloop en betere resultaten. In een sociaal veilige werkomgeving voel je je beschermd tegen bedreiging door ongewenst grensoverschrijdend gedrag en wordt je sociale, psychische en fysieke veiligheid niet aangetast door gedrag van anderen. Er is een veilige en positieve sfeer, met respect en begrip voor elkaar. **Dit vraagt van de werkgever: actief optreden tegen sociaal onveilig gedrag en randvoorwaarden scheppen die sociaal veilig gedrag stimuleren.**

Wat is sociaal onveilig gedrag?

Sociaal onveilig gedrag is gedrag dat als bedreigend, vernederend, kwetsend of intimiderend wordt ervaren, en dat de integriteit van de ander aantast, zoals bedreigen, beledigen, vernederen of kwetsen. Vormen van sociaal onveilig gedrag zijn agressie, machtsmisbruik en geweld, discriminatie, seksuele intimidatie en pesten (Bron: handreiking gedragscode (on)gewenste omgangsvormen TNO).

*CNV onderzoek 2024 'pesten op het werk'

Aandacht voor sociale veiligheid levert veel op, er niets mee doen kost veel

Een sociaal veilige werkomgeving zorgt ervoor dat iedereen met plezier kan werken en levert vele andere voordelen op:

- Verhoogde productiviteit, motivatie en betrokkenheid.
- Lerend vermogen en creativiteit: mensen durven elkaar feedback te geven, lastige kwesties bespreekbaar te maken om hiervan te leren en nieuwe ideeën naar voren te brengen.
- Betere samenwerking en inclusie: door openheid, transparantie, wederzijds respect en het centraal stellen van gezamenlijke belangen wordt er beter samengewerkt en worden verschillende kwaliteiten beter benut.
- Flexibiliteit: vanuit een veilig basisgevoel zijn mensen beter in staat om flexibel in te spelen op onverwachte tegenslag, vertraging of veranderingen.
- Voldoen aan Arbowet en zorgplicht werkgever: de werkgever is wettelijk verplicht een veilige werkomgeving te bieden en psychosociale arbeidsbelasting door ongewenst gedrag in de organisatie actief te bewaken en tegen te gaan.

2. 'Dat speelt niet bij ons'

Zó herken en versterk je sociale (on)veiligheid



Kenmerken van een sociaal veilige cultuur

Een sociaal veilige werkomgeving herken je aan specifieke omgangsvormen in je organisatie. Wil je een sociaal veilige cultuur ontwikkelen, richt je dan op deze aspecten.

1. **Vertrouwen en respect:** er is vertrouwen in elkaar, leidinggevend en de organisatie, met wederzijds respect en begrip. Bedreigingen zoals agressie, discriminatie, intimidatie of pesten zijn afwezig.
2. **Open communicatie:** de communicatie is doorgaans open en eerlijk, zonder angst voor negatieve gevolgen. Lastige kwesties en verschillende ideeën kunnen openlijk besproken worden, zonder verborgen agenda's of politieke spelletjes. Bij conflicten worden constructieve oplossingen gezocht en wordt iedereen gehoord. Sociaal onveilig gedrag wordt herkend en bijgestuurd.
3. **Inclusie:** onderlinge verschillen worden gewaardeerd en iedereen voelt zich welkom en gerespecteerd.
4. **Samenwerking en ondersteuning:** er zijn sterke sociale banden en gemeenschapszin, samenwerking wordt aangemoedigd. Mensen kunnen rekenen op hulp van collega's en leidinggevend.
5. **Positiviteit:** fouten maken wordt niet afgestraft, maar bespreekbaar gemaakt om van te leren. Er bestaat openheid voor nieuwe ideeën en het nemen van risico. Er heerst een positieve werksfeer. De organisatie bevordert welzijn, professionele groei en een gezonde werk-privébalans.

3. Knelpunten in de organisatie worden als eerste ervaren in de communicatie

Risicofactoren sociale veiligheid

Sociale onveiligheid ontstaat niet zomaar, maar in een voedingsbodem van conflictbronnen in de organisatie, die gebrekkige samenwerking, communicatie en sociale onveiligheid in de hand werken. Bronnen van sociale onveiligheid betreffen enerzijds 'zachte' factoren zoals de organisatiecultuur, stijl van leidinggeven en persoonlijke factoren. Zo geven een gebrek aan open communicatie, te veel prestatiegerichtheid, autoritair of laissez-faire leiderschap en gebrekkige sociale vaardigheden voeding aan sociale onveiligheid.

Anderzijds werken 'harde' factoren sociale onveiligheid in de hand: knelpunten in de structuur, processen, context en het beleid van de organisatie. Een sterk hiërarchische organisatie, onduidelijke procedures of bezuinigingen kunnen bijvoorbeeld leiden tot machtsmisbruik, misverstanden of strijd om invloed, werkwijzen en middelen. Ook het niet optreden tegen sociaal onveilig gedrag en gebrekkig sociaal veiligheidsbeleid werken sociale onveiligheid in de hand.



Ontwikkel vaardigheid in 'sociaal veilig ruziemaken' en pak structurele conflictbronnen aan

4. Conflict hoort erbij, het oplossen daarvan ook.

Tips voor versterking van sociale veiligheid

4.1 'Vrede is niet de afwezigheid van conflicten. Vrede is een lange rij van conflicten waar we beschaafd mee zijn om gegaan.' *1

Om sociale veiligheid te borgen of versterken moet je eerst weten waar sociale onveiligheid vandaan komt. Dit zijn vaak conflictbronnen binnen of buiten de organisatie, zoals strijd om middelen en invloed, onduidelijke afspraken, verschillende waarden of doelen, schaarste en veranderende omgevingseisen ('harde' factoren). Maar nog belangrijker is hoe hiermee wordt omgegaan in de samenwerking en communicatie ('zachte' factoren). Aan sommige factoren, zoals schaarste en marktontwikkelingen kun je weinig doen. Maar aan hoe je hiermee omgaat kun je wel degelijk iets doen.

Veel sociaal onveilig gedrag is het gevolg van onbesproken of geëscaleerde onopgeloste conflicten, die in de 'onderstroom' terecht zijn gekomen. Met negatief gedrag en een slechte werksfeer als gevolg. Dit vraagt erom conflict te 'normaliseren': ontkracht het taboe op tegenstellingen en conflict als normaal onderdeel van samenwerking. Maak conflicten en achterliggende behoeften bespreekbaar.

*1 Uit: 'Polarisatie, inzicht in de dynamiek van wij-zij denken', Bert Brandsma 2016

Conflicten bespreekbaar maken is één, het juiste conflict adresseren is twee. Knelpunten in de organisatie worden vaak als eerste ervaren in de onderlinge interactie. Spanningen op de werkvloer worden al snel toegeschreven aan persoonlijke factoren, terwijl deze veelal voortkomen uit conflictbronnen in de organisatie, zoals beperkte middelen en onduidelijke gezamenlijke doelen en procedures. Door gebrek aan bewustzijn hiervan wordt de bron van het conflict niet aangepakt en worden betrokkenen onnodig persoonlijk geraakt. Vergroot daarom bewustzijn van conflictbronnen in de organisatie als mogelijke onderliggende oorzaak van sociale onveiligheid en pak deze conflictbronnen gezamenlijk en in samenhang aan.

Conflict hoort erbij, maar het oplossen daarvan ook: leer ‘sociaal veilig ruziemaken’.

Niet alleen is het belangrijk om conflicten bespreekbaar te maken en te voorzien wat de kern van het conflict nu eigenlijk is, maar ook om ze op de *juiste* manier te bespreken en op te lossen. Hieraan draagt productief conflict bij, maar destructief conflict niet! Gebrekkige vaardigheid in het constructief hanteren van conflicten en beperkt inzicht in het verschil tussen assertief en agressief gedrag zorgen er vaak voor, dat conflicten onder de mat worden geschoven of juist op de spits gedreven. Het vermijden of escaleren van conflict zorgt vervolgens voor een ongezonde negatieve werksfeer, met frustratie, escalatie van conflict, roddel en politieke spelletjes.

Wil je sociale veiligheid vergroten, bevorder dan productief conflict en ga destructief conflict tegen. Ontwikkel inzicht en vaardigheid in het constructief omgaan met tegenstellingen en conflict. Maak daarbij gebruik van concrete handvatten voor ‘constructief conflictgedrag’. Constructief, ‘assertief’ conflictgedrag betekent, dat je actief opkomt voor je eigen ideeën, belangen, behoeften en gevoelens, terwijl je ook oog hebt voor de ideeën, behoeften, belangen en gevoelens van anderen. Destructief conflictgedrag daarentegen is gericht op het onderdrukken en negeren van de ideeën, wensen en gevoelens van anderen, of juist die van jezelf. Destructief conflictgedrag gaat uiteindelijk ten koste van zowel jezelf, als van effectieve samenwerking en gezamenlijke resultaten.

ASSERTIEF Conflict oplossend gedrag	AGRESSIEF Conflict oproepend gedrag	SUB-ASSERTIEF Conflict in stand houdend gedrag
Je eerlijk en duidelijk uitpreken over eigen ideeën, wensen en behoeften, met oog en respect voor die van anderen ('win-win').	Alles zeggen wat je wil, zonder oog en respect voor de ideeën, wensen en behoeften van anderen. Ten koste van de ander ('win-lose') en de samenwerking ('lose-lose')	Eigen ideeën, wensen en behoeften niet kenbaar maken. Ten koste van zichzelf ('lose-win') en de samenwerking ('lose-lose')

Constructief conflict gedrag versus destructief conflict gedrag

Ongewenst gedrag herkennen en bespreekbaar maken is lastig maar noodzakelijk.

Geen of verkeerde feedback aan elkaar geeft sociaal onveilig gedrag alle ruimte en voedt conflict. Het kan echter lastig zijn om te onderkennen dat je sociale onveiligheid ervaart en om concreet te maken welk gedrag dit precies veroorzaakt. Het blijft vaak bij vage termen als 'onprettig', 'vreemd', 'onvoorspelbaar', 'dominant', 'intimiderend' of 'manipulatief'. Hierdoor kan het lastig zijn om ervaren sociale onveiligheid bespreekbaar te maken en op te lossen.

Vergroot daarom bewustzijn van sociaal onveilig gedrag en de noodzaak om elkaar hierop aan te spreken. 'Ervaren' sociale onveiligheid is vaag, concreet gedrag is dat niet: help mensen om concreet gedrag te benoemen dat zij als sociaal onveilig ervaren en welk alternatief gedrag zij in plaats daarvan nodig hebben voor effectieve communicatie en samenwerking. Maak daarbij gebruik van algemene sociale gedragsnormen en werk deze zelf verder met elkaar uit. Ontwikkel vaardigheid in het bespreekbaar maken van gedragsgerichte feedback en geef hiervoor concrete handvatten ('Gedrag-Gevolg-Gewenst').

FEEDBACK MET 3 G'S: GEDRAG - GEVOLG/ GEVOEL - GEWENST

1. Gedrag	Concrete omschrijving van waargenomen gedrag en feiten	'Ik merkte..', 'Ik hoorde..', 'Ik zag dat...'
2. Gevolg/ Gevoel:	Effect gedrag	'Daardoor...'', 'Ik heb daardoor het gevoel dat...'
3. Gewenst:	Verzoek: behoefte kenbaar maken, alternatief gedrag, afspraken	'Ik wil graag..', 'Ik zou het prettig vinden als', 'Kunnen we afspreken dat..'

Effectief feedback bespreekbaar maken

4.2 'Noblesse oblige' - leidinggeven is een vak

Leidinggevend vervullen een sleutelrol in het bevorderen van een goed functioneren van de organisatie en van de mensen die hierin werkzaam zijn. Daarbij bevinden leidinggevend **zich in een machtspositie ten opzichte van medewerkers. Hiervan zijn zij zich niet altijd bewust, zeker niet wanneer leidinggevend zelf met grote uitdagingen te maken hebben.**

Veel sociaal onveilig gedrag van leidinggevend is terug te voeren op minder ontwikkelde leiderschapsvaardigheden en zelfreflectie. Terwijl we van een piloot, leraar, tandarts of specialist in een ziekenhuis verwachten dat deze goed is opgeleid om ons veilig thuis te brengen, kennis bij te brengen of onze gezondheid te bewaken, kan iedereen zonder opleiding zomaar de rol van leidinggevend toebedeeld krijgen. Dit terwijl leidinggevend 'een vak apart' is en velen hiervan afhankelijk zijn. Wanneer een leidinggevend onvoldoende effectief ondersteuning en sturing biedt aan anderen, kan dit afbreuk doen aan het

functioneren, de motivatie, de samenhang en resultaten van mensen en de organisatie als geheel. Daarbij ligt sociale onveiligheid op de loer. Effectief leiderschap in organisaties is dan ook essentieel en vraagt er om naast een goede inhoudelijk 'track record' ook leiderschaps- en gedragscompetenties centraal te stellen bij de selectie, beoordeling en ontwikkeling van leidinggeevenden.

Ook kunnen prestatiedruk, knelpunten en conflicten tussen leidinggeevenden 'bovenin de organisatie' leiden tot sociale onveiligheid 'onderin de organisatie'. Wanneer leidinggeevenden door een sterke prestatiedrang of conflicten in de overlevingsstand komen te staan, kunnen zij de 'menselijke maat' uit het oog verliezen en bestaat het risico dat zij sociaal onveilig omgaan met elkaar en medewerkers. Help leidinggeevenden daarom met uitdagingen om te gaan en zich bewust te zijn van de effecten van hun gedrag op anderen, zeker wanneer zij een sterke invloedspositie hebben in de organisatie. Ontwikkel bewustzijn van het eigen 'stressgedrag' van leidinggeevenden en help hen om vaardigheden te ontwikkelen in zelfreflectie, zelfmanagement, samenwerking en leiderschap.

4.3 In een sociaal onveilige omgeving is een groep geen eenheid die met één stem spreekt, maar een meerkoppig wezen met onderlinge verdeeldheid

Sociale veiligheid borgen is noodzakelijk, maar het creëren daarvan kan een lastig proces zijn. Weten welke specifieke hindernissen zich hierbij voordoen en daar adequaat op inspelen vergroot de kans op succes.

Zo wordt **sociale onveiligheid meestal niet door iedereen ervaren, maar door een minderheid.** Wanneer sommige collega's sociaal onveilig gedrag van iemand ervaren en andere collega's niet, kan dit ongeloof, onbegrip, een onveilig gevoel ('kan dit ook over mij worden gezegd?'), loyaliteitsconflicten en onderlinge verdeeldheid oproepen. Wijs er daarom op, dat het normaal is dat sociale onveiligheid niet door iedereen wordt ervaren. En dat dit niet betekent, dat het zich niet voordoet.

Aanpak van sociale onveiligheid kan tijdelijk meer ervaren sociale onveiligheid oproepen.

Zoals elk veranderingsproces kan het signaleren en aanpakken van sociale onveiligheid verwarring en een toegenomen gevoel van onveiligheid, interne verdeeldheid en weerstand oproepen. Dit vraagt om eenduidige sturing en behartiging van het gezamenlijke belang. Laat dit niet over aan het vrije krachtenspel in een groep met deelbelangen en onderlinge tegenstellingen. Help mensen om het ongemak van tijdelijk toegenomen ervaren onveiligheid te begrijpen en verdragen. Communiceer tijdig, duidelijk en herhaaldelijk wat het doel is van initiatieven ter versterking van sociale veiligheid en wat daarbij van mensen wordt verwacht, om onzekerheden zoveel mogelijk weg te nemen.

‘Olifant in de kamer’ door beschermende wetgeving

Beschermende wettelijke maatregelen leiden vaak tot de paradoxale opgave om openheid en veiligheid te creëren onder beperkende voorwaarden voor open communicatie, zoals vertrouwelijkheid en het niet mogen beschuldigen van personen zonder onomstotelijk bewijs. Hierdoor durven betrokkenen zich niet snel openlijk uit te spreken en komt er ‘een olifant in de kamer’ te staan, die juist afbreuk doet aan openheid, duidelijkheid en sociale veiligheid. Maak daarom ondanks wetgeving ‘de olifant in de kamer’ bespreekbaar. Onthoud je van beschuldigingen en wijs niet openlijk personen aan, maar verduidelijk wél aan alle betrokkenen van welk concreet soort ervaren ongewenst gedrag sprake is. Dit creëert duidelijkheid en gaat schadelijke geruchten tegen.

Aanspreken op sociaal onveilig gedrag door de leiding is noodzakelijk maar gebeurt te weinig; degenen die dit wel doen worden al snel ‘kop van jut’ door ‘DARVO’.

Degenen die sociale onveiligheid in de organisatie aan de orde stellen lopen het risico het te moeten ontgelden en met weerstand en persoonlijke aanvallen te maken te krijgen. Interne verdeeldheid bij sociale onveiligheid kan leiden tot *‘verplaatst conflict’*: betrokkenen spreken niet elkaar aan, maar de leiding. Dit vraagt erom het conflict op de juiste plek te leggen: laat betrokkenen zoveel mogelijk eigenaarschap nemen van het probleem en de oplossing. Help hen om open en constructief gesprekken over conflictpunten te voeren en gezamenlijk het gesprek aan te gaan over welk gedrag acceptabel is en welk gedrag niet.

Daarnaast kunnen degenen die worden aangesproken op ongewenst gedrag in een *verdedigingspatroon* schieten volgens het acroniem *‘DARVO’*. Daarbij staat iemand er niet voor open om feedback te onderzoeken, maar wordt deze ontkend (*‘Deny’*), om vervolgens de geloofwaardigheid van de feedbackgever persoonlijk aan te vallen (*‘Attack’*) en zichzelf neer te zetten als slachtoffer van valse beschuldigingen (*‘Reverse roles Victim and Offender’*).

De aanspreker moet het dus vaak ontgelden en kan met dreigementen en zwartmakerij te maken krijgen. Omstanders die dit niet doorzien raken daarmee in verwarring: ‘wat is nu waar?’ Wanneer het gesignaleerde onveilige gedrag niet onomstotelijk kan worden ‘bewezen’ -wat meestal het geval is- en ook niet met anderen mag worden gedeeld vanwege wettelijke bescherming van alle betrokkenen, kunnen omstanders zich afkeren van degene die sociale (on)veiligheid aan de orde stelt. Vergroot daarom bewustzijn van afweermechanismen zoals DARVO en laat je hierdoor niet in de war brengen. Bied degenen die sociale (on-) veiligheid aan de orde stellen ruggensteun. Werk samen, stem goed af en trek gezamenlijk één lijn.

Cultuur en structuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Tenslotte: het ontwikkelen van een sociaal veilige cultuur vraagt om het wegnemen van conflictbronnen in de organisatie, bijvoorbeeld door afvlakking van formele en informele hiërarchie en aanpassing van organisatiestructuur, rollen en procedures. Voor een effectieve dialoog hierover is echter een voldoende sociaal veilige cultuur nodig, waarin open en constructief wordt overlegd over verschillende ideeën en wensen. Echter: in een sociaal onveilige cultuur leiden tegenstellingen al snel tot destructief conflict, strijd en ‘onderstroom’, wat een effectieve gezamenlijke dialoog over gedrag en cultuur in de weg kan staan.

Maak ook van dit risico een kans, door structuur en cultuur in samenhang te versterken en hiervan geen afzonderlijke trajecten te maken. Besteed bij elk overleg ook expliciet aandacht aan de communicatie, waarbij ruimte wordt gegeven aan het bespreekbaar maken van de menselijke kant en gevoelens in de ‘onderstroom’. Geef hierbij afzonderlijke rollen aan een gespreksleider die het overleg inhoudelijk leidt, en een procesbegeleider die het proces van communicatie en samenwerking bij het overleg bewaakt en bespreekbaar maakt. Daarmee vang je twee vliegen in een klap: overleg over organisatie aanpassingen verloopt effectiever, én betrokkenen vergroten hun vaardigheid in het sociaal veilig bespreekbaar maken van de communicatie en onderlinge tegenstellingen.

5. Hoe is het met de sociale veiligheid in jouw organisatie gesteld?

Hoe sociaal veilig is jouw werkomgeving? Welke dilemma's kom jij tegen? Graag horen we wat jouw ervaringen en vraagstukken zijn op het gebied van sociale veiligheid!

REAGEER [HIER](#)

Heb je een hulpvraag op het gebied van sociale veiligheid? Vraag onze brochure ‘sociale veiligheid’ aan en bel (020 – 61 55 456) of mail (info@avop.nl) ons voor meer informatie of een vrijblijvend gesprek. Je bent van harte welkom!

Checklist sociale veiligheid in jouw organisatie

- Voelt iedereen zich voldoende thuis en gerespecteerd, zonder zich bedreigd te voelen door sociaal onveilig gedrag?
- Kan iedereen vrijuit spreken en een andere mening geven? Zijn lastige kwesties bespreekbaar?
- Worden meningsverschillen open en constructief besproken?
- Worden verschillen tussen mensen gerespecteerd en benut?
- Wordt samenwerking aangemoedigd, hebben mensen oog voor elkaar en kun je om hulp vragen?
- Wordt er constructief over fouten en problemen gesproken, zonder hierop te worden afgerekend?
- Is er openheid voor nieuwe ideeën en durven mensen risico's te nemen?
- Heerst er een positieve sfeer, waarin mensen zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontwikkelen?