

# Sociale veiligheid op de kaart

Sociaal veilige cultuur: meer open communicatie en samenwerking, betere resultaten

AVOP 2024

# Sociale veiligheid op de kaart

## *'Is dat nou echt zo erg?'*

Wat tot voor kort normaal werd gevonden of doodgezwegen, kan in deze tijd niet meer. Het bewustzijn is toegenomen dat sociaal onveilig gedrag zoals mensen intimideren, buitensluiten, pesten en andere vormen van het ondermijnen van anderen vele negatieve gevolgen heeft. Zoals stress en burn-out, gebrek aan motivatie en betrokkenheid, hoge kosten door verzuim en verloop en minder goede resultaten. Omgekeerd leidt een sociaal veilige werkomgeving tot werkplezier, optimale samenwerking, minder verloop en betere resultaten.

Onderzoeken\* geven aan dat ruim een kwart (27%) van de werkenden (2,6 miljoen mensen) in Nederland te maken heeft met pesten, een vorm van sociaal onveilig gedrag of stelselmatige agressie waartegen iemand zich niet kan verweren op de werkvloer, zoals treiteren, 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.

## *'Dat speelt niet bij ons'*

Hoe herken je sociale (on)veiligheid en hoe weet je of dit in jouw organisatie speelt? Wat is sociale veiligheid?

Sociale veiligheid betekent 'je beschermd weten en voelen tegen (dreiging van) gevaar door ongewenst grensoverschrijdend gedrag zoals agressie, pesten, uitschelden en discriminatie. Hierbij gaat het niet alleen om extreme vormen, zoals geweld en seksuele intimidatie, maar ook om meer subtiele vormen van ongewenst gedrag, zoals mensen buitensluiten, diskwalificerende uitlatingen over anderen, roddelen, manipuleren, stem verhef, misbruik maken van een machtspositie en ander negatief gedrag dat stress veroorzaakt.

In een sociaal *veilige* werkomgeving wordt de sociale, psychische en fysieke veiligheid van mensen niet aangetast door gedrag van anderen. Er is sprake van een veilige en positieve sfeer, met respect en begrip voor mensen. Dit vraagt van de werkgever: sociale veiligheid bevorderen, actief optreden tegen ongewenst gedrag en dit zoveel mogelijk voorkomen.

*'Vrede is niet de afwezigheid van conflicten. Vrede is een lange rij van conflicten waar we beschaafd mee zijn omgegaan.'*

\* CNV onderzoek 2024 'pesten op het werk'

# Kenmerken en voordelen van sociale veiligheid



Een sociaal veilige omgeving wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen en respect, waarbij geen sprake is van negatief gedrag. Verschillen worden gerespecteerd (inclusie), er wordt goed samengewerkt en onderlinge hulp geboden, er wordt positief en constructief met lastige kwesties omgegaan en er wordt open gecommuniceerd, zonder agressie en politieke spelletjes.

*Aandacht besteden aan sociale veiligheid levert veel op, er niets mee doen kost veel*

**Voordelen van een sociaal veilige werkomgeving:**

- **Verhoogde productiviteit, motivatie en betrokkenheid.**
- **Meer lerend vermogen en creativiteit** door onderlinge feedback, open overleg en uitwisseling van nieuwe ideeën.
- **Betere samenwerking:** door openheid, transparantie en het centraal stellen van gezamenlijke belangen gaan mensen beter samenwerken.
- **Flexibiliteit:** met een veilig basisgevoel reageren mensen flexibeler en professioneler 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 tegen te gaan.



# Oorzaken van sociale onveiligheid: risicofactoren

*'Knelpunten in de organisatie worden als eerste ervaren in de communicatie'*

Sociale onveiligheid ontstaat niet zomaar, maar in een voedingsbodem van conflictbronnen in de organisatie.

## STRUCTUUR & PROCESSEN

- Onduidelijkheid over gezamenlijke doelen, rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en procedures
- Slecht georganiseerde werkprocessen
- Weinig controle over het werk
- Hiërarchie, sterke machtsverschillen en afhankelijkheden
- Complexiteit, bureaucratie

## CONTEXT

- Hoge werkdruk, te weinig werk
- Veranderingen, bezuinigingen
- Schaarste, te weinig middelen
- Agressie van externen

## BELEID & HANDHAVING

- Geen beleid voor sociale veiligheid
- Geen handhaving/ bijsturing van ongewenst gedrag
- Geen gedragsnormen
- Geen bewustzijn van sociale veiligheid

## Risicofactoren sociale veiligheid

## CULTUUR

- Geen open communicatie
- Competitieve cultuur
- Eenzijdige resultaatgerichtheid
- Geen aanspreekcultuur
- Gebrekkige vaardigheid feedback en conflicthantering

## LEIDERSCHAP

- Gebrekkig leiderschap
- Autoritaire of laissez-faire leiderschapsstijl
- Verkeerd voorbeeldgedrag

## PERSOONLIJKE FACTOREN

- Bedreigd voelen in positie
- Stress
- Geringe sociale en leiderschapsvaardigheden
- Persoonlijke problemen

*Pak structurele conflictbronnen aan. Ontwikkel een sociaal veilige cultuur en vaardigheid in 'sociaal veilig ruziemaken'.*

# Hoe sociaal veilig is 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 gewaardeerd 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 het nemen van risico?
- Heerst er een positieve sfeer, waarin mensen zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontwikkelen?

# Dienstverlening Sociale veiligheid AVOP

Wil je aan de slag met het versterken van sociale veiligheid, of meer weten over succesfactoren en hindernissen die je hierbij kunt tegenkomen? AVOP is gespecialiseerd in organisatie- & teamontwikkeling en heeft ervaring met het gezamenlijk ontwikkelen van sociale veiligheid in organisaties.

Graag denken we met je mee over vraagstukken in jouw organisatie op het gebied van sociale veiligheid. Desgevraagd bieden we begeleiding bij het in samenspel ontwikkelen van sociale veiligheid.

Bijvoorbeeld door:

- Onderzoek naar aanleiding van gesignaleerde sociale onveiligheid
- Plan van aanpak voor versterking van sociale veiligheid
- Bespreekbaar maken van gewenst en ongewenst gedrag
- Begeleiding van dialoogsessies ter versterking van sociale veiligheid (cultuur en structuur)
- Uitwerking gedragscode
- Versterking samenwerking en open communicatie
- Bevorderen van bewustwording en gedragsverandering, bespreekbaar maken van communicatie en feedback
- Advies over signalering, preventie, handhaving en borging



# Sociale veiligheid op de kaart

Heb je een vraag over sociale veiligheid?

We helpen je graag verder!

Bel of mail ons voor meer informatie of een vrijblijvend gesprek:

020 61 55 456

[info@avop.nl](mailto:info@avop.nl)