

Sociale en psychologische veiligheid

Samen veilig, samen vooruit

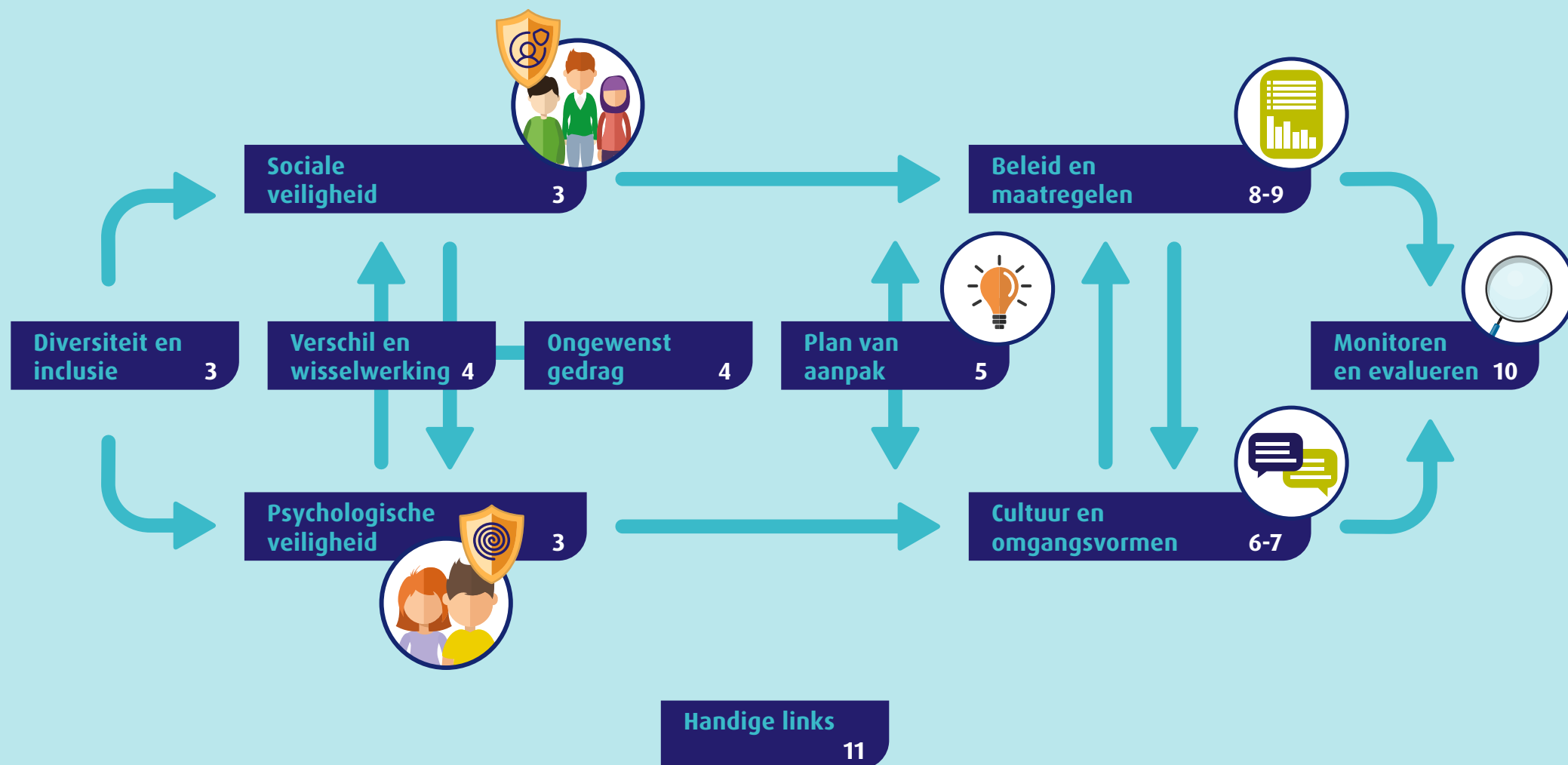
Waarom deze handreiking?

Pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie en agressie; medewerkers krijgen regelmatig te maken met ongewenst gedrag. Vooral minderheidsgroepen komen er vaak mee in aanraking.

Ongewenst gedrag is dikwijls een gevolg van een gebrek aan sociale en psychologische veiligheid binnen de organisatie. Deze handreiking helpt je een plan van aanpak te maken om die veiligheid te vergroten. Zo ga je ongewenst gedrag tegen en creëer je een werkomgeving waarin alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich veilig, gerespecteerd en gewaardeerd voelen.



Inhoud



Diversiteit en inclusie (D&I)

- **Diversiteit** gaat over verschillen binnen je personeelsbestand, bijvoorbeeld op gebied van arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, leeftijd, gender en lhbt+ achtergrond.
- Deze diversiteit kan verschillende **voordelen** hebben, zoals:
 - Nieuw talent aantrekken en personeelstekort oplossen
 - Meer creativiteit en vernieuwende ideeën
 - Betere prestaties
 - Hogere medewerkerstevredenheid
 - Nieuwe klantgroepen en markten bereiken
 - Je goede naam als werkgever versterken
- Hiervoor moet echter ook sprake zijn van **inclusie** op de werkvloer. Inclusie gaat over het omgaan met verschillen. Het betekent dat iedereen zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelt. Dit leidt tot een open werkcultuur en heeft een positief effect op de motivatie van werknemers.
- Op een inclusieve werkvloer is sprake van **sociale en psychologische veiligheid**. Gebrek hieraan leidt juist tot slechtere prestaties. Ook verhoogt het de kans op ongewenst gedrag.

Sociale veiligheid ...

- ... is de mate waarin werknemers zich **beschermd voelen** tegen risico's veroorzaakt door anderen – en de mate waarin ze echt **beschermd zijn**. Zo'n risico kan ongewenst gedrag zijn, maar ook bijvoorbeeld gebrek aan ontwikkelingskansen of waardering van werk.
- ... creëer je vooral met **beleid en maatregelen**: het bieden van voorlichting en training en het opstellen van een gedragscode en procedures. Op pagina 8-9 lees je hier meer over.



Psychologische veiligheid ...

- ... is de mate waarin werknemers **zich vrij voelen** – en dus **geen angst ervaren** – om zichzelf te zijn op de werkvloer, om fouten te maken, en om zich uit te spreken richting collega's. Met name als die collega's een andere mening, functie en/of identiteit hebben. Dat uitspreken gaat om het uiten van afwijkende meningen en ideeën, maar ook om elkaar aanspreken op ongewenst gedrag.
- ... creëer je vooral door in te zetten op cultuur en omgangsvormen. Hierbij zet je in op onderlinge relaties, open dialoog binnen én tussen organisatielagen, en inclusief leiderschap. Op pagina 6-7 lees je hier meer over.



Begrippen

Verschil en wisselwerking

- Sociale veiligheid heeft betrekking op de **hele organisatie** en op de lange termijn. Dit in tegenstelling tot psychologische veiligheid, die betrekking heeft op **interacties tussen personen** op de korte termijn.
- Sociale en psychologische veiligheid **versterken elkaar**. Betere organisatiebrede bescherming kan leiden tot minder angst in persoonlijke interactie en vice versa.

Negatieve gevolgen

Gebrek aan sociale en psychologische veiligheid kan leiden tot:

- **Ongewenst gedrag**
- Minder creativiteit en innovatie
- Slechtere prestaties
- Meer kans op machtsmisbruik
- Lagere werknemerstevredenheid
- Meer uitval en doorstroom
- Een slechte naam als werkgever

De Arbowet verplicht het tegengaan van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Meer informatie vind je op de website van de Arbeidsinspectie.

<https://tinyurl.com/mpnjt443>



Ongewenst gedrag ...

- ... kan **verschillende vormen** aannemen: pesten, discriminatie (op basis van etnisch-culturele achtergrond, maar ook bijvoorbeeld arbeidsvermogen, leeftijd of lhbt+ achtergrond), (seksuele) intimidatie en agressie.
- ... kan ook subtiel en alledaags zijn: zijdelingse opmerkingen, interrupties, grappen en aannames die (bewust of onbewust) aangeven dat iemand er niet bij hoort. Dit zijn **microagressies**.
- ... raakt slachtoffers, maar ook omstanders. Het heeft dus een negatief **rimpeleffect** door de organisatie heen.
- ... kan uit mensen voortkomen, maar vooral ook uit **omstandigheden**, zoals een slechte werksfeer. Gebrek aan sociale en psychologische veiligheid werkt ongewenst gedrag dus in de hand.

Let op! Iedereens grenzen zijn anders. Overal waar mensen met elkaar omgaan, is er dus een kans op ongewenst gedrag. Ook in organisaties met een hoge mate van sociale en psychologische veiligheid. Deze veiligheid verlaagt echter wel de kans dat ongewenst gedrag voorkomt. Ook verhoogt het de kans dat slachtoffers en omstanders zich uit durven spreken, waardoor de schade beperkt blijft en herhaling wordt vermeden.



Twee pijlers

- Op de volgende pagina's lees je wat de kernelementen zijn van een plan van aanpak voor sociale en psychologische veiligheid. Zo'n plan kent twee pijlers:
 - **Cultuur en omgangsvormen:** Dit vergroot de psychologische veiligheid. Zie pagina 6-7.
 - **Beleid en maatregelen:** Deze vergroten de sociale veiligheid. Zie pagina 8-9.
- Deze pijlers **versterken elkaar**. Beleid en maatregelen hebben meer effect als je een cultuur stimuleert waarin werknemers zich veilig voelen om hier gebruik van te maken.

Tips

- Zorg voor voldoende budget, menskracht en middelen om het plan van aanpak uit te voeren.
- Zorg dat het plan is ingebed in een samenhangend D&I-beleid.
- Maak het plan een vast onderdeel van de agenda van bestuur, directie en management.
- Communiceer zowel intern als extern over de gedeelde normen en waarden van de organisatie (zie pagina 6 en 8) en hoe die in het plan zijn vertaald.

Situatie in kaart brengen

Begin met het in kaart brengen van de huidige situatie, inclusief beleid en maatregelen (zie pagina 8-9). Dit kan met:

- Een **Risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E)** van arbeidsrisico's en mogelijke maatregelen. Hier ben je door de Arbowet toe verplicht. Psychosociale arbeidsbelasting, met focus op psychologische en sociale veiligheid, is hierbij een essentieel aspect.

Je kunt een RI&E maken met behulp van de zelfinspectietool **Werkdruk en ongewenst gedrag** van de Nederlandse Arbeidsinspectie.
<https://tinyurl.com/49duf9bx>



- Een **nulmeting** van de sociale en psychologische veiligheid. Dit kan met verschillende meetinstrumenten (zie ook pagina 10):
 - Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
 - App of portal voor medewerkers
 - Focusgroepen
 - Vertrouwenspersoon (zie pagina 9)
 - Exitgesprekken
- Overweeg om de meting uit te laten voeren door een **externe partij**. Dit bevordert de bereidheid om ongewenst gedrag in de meting te melden.

Meer informatie over voor het maken van een nulmeting vind je op ons Kennisplatform.
<https://tinyurl.com/2s3zt3z9>





Onderlinge relaties

- Werknemers ervaren vaak meer psychologische veiligheid naarmate ze elkaar beter leren kennen. Stimuleer dus laagdrempelig het geven van tijd en aandacht aan elkaar. Bijvoorbeeld door samen te lunchen of koffie te drinken, of door persoonlijke check-ins voorafgaand aan vergaderingen.
- Waak echter voor **de grens tussen stimulering en verplichting**. Wat de een aangenaam vindt, vindt de ander misschien ongemakkelijk, bijvoorbeeld vanwege culturele achtergrond of neurodiversiteit. Geef altijd de ruimte om 'nee' te zeggen en overweeg alternatieven.

Let op! Veiligheid in groepsgesprekken luistert nauw. Denk goed na over de **groepssamenstelling**, en over **wie het gesprek leidt**. De aanwezigheid van directe collega's, laat staan leidinggevend, kan zorgen dat gespreksdeelnemers zich niet durven uitspreken over gevoelige onderwerpen. Soms is een externe gespreksleider het overwegen waard.

Dialoog

- In een open en psychologisch veilige werkcultuur kan iedereen – van hoog tot laag – elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en erover in gesprek gaan, op basis van **gedeelde normen en waarden**. Stel in dialoog met elkaar vast wat deze zijn en blijf dit gesprek regelmatig voeren. Dit bevordert vertrouwen en draagvlak.
- Organiseer dialogen binnen én tussen organisatielagen, en tussen individuen én groepen. Gebruik **verschillende gespreksvormen**, bijvoorbeeld:
 - Feedbackgesprekken
 - Teamgesprekken
 - Dialoogtafels
 - Heisessies

Meer informatie over gespreksvormen vind je op p. 31-37 van de **Handreiking voor cultuurverandering op de werkvloer** van de RCGOG.
<https://tinyurl.com/33avs2ps>



- Koppel **concrete acties** aan deze dialogen. Bijvoorbeeld het opstellen en communiceren van kernwaarden en een bijbehorende gedragscode (zie pagina 8), of het aanscherpen van het MTO (pagina 6 en 10).
- Geef de **personeelsvertegenwoordiging** – zoals de or (ondernemingsraad) en medewerkersnetwerken – een actieve rol in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie.



Inclusief leiderschap

- Leidinggevendens spelen een sleutelrol in het bevorderen van psychologische veiligheid en het tegengaan van ongewenst gedrag. Door een combinatie van **voorbeeldgedrag**, **stimulering** en **handhaving** kunnen zij verandering van zowel werkcultuur als beleid en maatregelen aanjagen.
- Zorg, door middel van voorlichting en training (zie ook pagina 8), dat alle leidinggevendens:
 - actief de dialoog faciliteren (zie pagina 6) en verschillende perspectieven aanmoedigen, bijvoorbeeld door gericht vragen te stellen aan teamleden van verschillende achtergronden;
 - in woord en daad uitdragen wat de gedeelde normen en waarden zijn, en waarom tegengaan van ongewenst gedrag belangrijk is;
 - herkennen hoe veiligheid voor iedereen anders is (zie onderaan pagina 4);
 - positief reageren en een luisterend oor bieden wanneer iemand zich uitspreekt – bij afwijkende meningen en ideeën, én bij ongewenst gedrag.
- Investeer ook in **diversiteit** onder leidinggevendens en aan de top. Hoe meer werknemers zich in deze lagen herkennen, hoe meer ze zich veilig en welkom voelen.

Let op! Waak ook voor de sociale en psychologische veiligheid **binnen bestuurs- en managementslagen**. Als werknemers zich binnen deze lagen niet veilig voelen, sijpelt hun ontevredenheid bewust of onbewust door naar andere organisatielagen.

- **Werf en selecteer** leidinggevendens met eigenschappen die psychologische veiligheid en D&I bevorderen, zoals:
 - Algemeen belang vooropstellen
 - Betrouwbaarheid en integriteit
 - Inlevingsvermogen en vriendelijkheid
 - Bescheidenheid, het niet altijd beter weten
 - Emotionele intelligentie
 - Interculturele sensitiviteit
- **Beoordeel** leidinggevendens ook op deze eigenschappen en op hun inzet voor D&I. Verbind hier positieve prikkels aan. Koppel ze bijvoorbeeld aan de bonusregeling. Zie ook pagina 10.

Let op! Ongewenst gedrag door leidinggevendens kan de psychologische én sociale veiligheid binnen een organisatie **tenietdoen**. Meldingsbereidheid en vertrouwen in goede afhandeling gaan eraan ten onder. Onderneem bij geruchten of vermoedens, laat staan meldingen, dus snel en zichtbaar actie. Overweeg om een externe partij onderzoek te laten doen en interventies te laten opstellen en uitvoeren.



Voorlichting en training

Goede voorlichting en training over gewenste omgangsvormen en ongewenst gedrag:

- zorgt dat iedereen bekend is met de gedragscode en procedures (zie hiernaast en op pagina 9);
- leert medewerkers ongewenst gedrag en gevolgen ervan herkennen, inclusief microagressies (zie pagina 4);
- behandelt specifieke risico's aan de hand van specifieke voorbeeldsituaties;
- zorgt dat niet alleen slachtoffers, maar ook omstanders weten wat ze kunnen doen (omstanderstraining).

Tips

- Houd bij welke medewerkers voorlichting en training hebben gekregen. Ook nieuwe medewerkers moeten deze zo snel mogelijk krijgen.
- Zorg voor regelmaat en continuïteit in voorlichting en training. Zo blijven kennis en vaardigheden op peil, ook bij nieuwe situaties en ontwikkelingen.

Gedragscode

- Stel een **duidelijke, toegankelijke gedragscode** op. Betrek de or en medewerkersnetwerken hierbij. Evalueer en herzie deze regelmatig (zie ook pagina 10). Zo zorg je dat:
 - iedereen weet wat de gewenste omgangsvormen zijn;
 - duidelijk is wat gezien wordt als ongewenst gedrag;
 - melders zich gesteund en gesterkt voelen;
 - er een duidelijke handhavingsbasis is om meldingen op te pakken en incidenten te sanctioneren.
- Vermeld in de gedragscode ook de **gedeelde normen en waarden** die in onderlinge dialoog zijn vastgesteld (zie pagina 6). Dit biedt medewerkers een leidraad voor hoe ze zich gedragen en met elkaar omgaan. Ook helpt het bij het behandelen van gedrag dat in de wet of gedragscode niet expliciet wordt benoemd als ongewenst, maar wel zo wordt ervaren.
- Houd in de gedragsregels rekening met verschillende vormen van **diversiteit**. Bijvoorbeeld: 'Binnen onze organisatie wordt geen enkele vorm van discriminatie op basis van etniciteit, achtergrond, gender, klasse of gezondheid getolereerd'. Dit maakt dat mensen aansprakelijk gesteld kunnen worden als ze discrimineren.

Let op! Zorg dat de gedragscode en procedures (zie pagina 9) op meerdere plekken zichtbaar en vindbaar zijn. Digitaal, maar ook op fysiek veilige locaties, zoals een toilet.



Duidelijke procedures

Zorg voor duidelijke procedures bij ongewenst gedrag. Alle werknemers moeten weten:

- hoe en waar ze (al dan niet anoniem) melding kunnen maken van ongewenst gedrag:
 - bij de vertrouwenspersoon (zie hiernaast);
 - bij een meldpunt, volgens een meldprotocol;
 - bij een onafhankelijke klachtencommissie, via een klachtenregeling (let op: instemming van de or voor deze maatregelen is wettelijk verplicht);
 - via een klokkenluidersregeling.
- hoe slachtoffers opvang en nazorg krijgen;
- wanneer welke sancties worden opgelegd;
- in welke gevallen aangifte bij de politie wordt gedaan;
- wie verantwoordelijk is voor welke maatregelen.

Let op! Geen meldingen van ongewenst gedrag, betekent niet per se dat het niet plaatsvindt. Het kan ook komen door te hoge drempels. Bijvoorbeeld:

- Werknemers (individueel of specifieke groepen) zijn bang voor consequenties, of hebben geen vertrouwen in de aanpak of veiligheid ervan. Dit kan beïnvloed worden door culturele verschillen.
- De procedures zijn onduidelijk of ingewikkeld, waardoor werknemers niet weten waar en hoe ze een melding kunnen maken, of de moeite niet nemen.

Vertrouwenspersoon

- De vertrouwenspersoon kan **medewerkers**:
 - een formele melding of klacht helpen indienen;
 - helpen onderzoeken of oplossing in de informele sfeer mogelijk is;
 - verwijzen naar andere hulpverleners, bijvoorbeeld een psycholoog of bedrijfsarts.
- Aan de **werkgever** kan de vertrouwenspersoon:
 - het aantal meldingen van ongewenst gedrag doorgeven (maar: nooit de inhoud!);
 - advies en ondersteuning bieden bij het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag.
- Vanaf tien werknemers is het aanstellen van een vertrouwenspersoon **wettelijk verplicht**.
- Een vertrouwenspersoon kan **intern of extern** zijn. Maak bij interne aanstelling een zorgvuldige keuze. Een HR- of bedrijfsmaatschappelijk werker aanstellen is onverstandig, aangezien de rol van vertrouwenspersoon kan botsen met hun dagelijks werk.

Tip

Naast een vertrouwenspersoon kan een **bedrijfsmaatschappelijk werker** psychosociale ondersteuning bieden die vaak als laagdrempeliger wordt ervaren. Deze kan bovendien een adviserende, signalerende en bemiddelende rol spelen.

Monitoren en evalueren



- Volg systematisch de uitvoering van je plan van aanpak. Zo **weet je wat werkt en wat niet**, en kun je waar nodig **bijsturen**.
- Meet zowel de voortgang richting een open werkcultuur als de effectiviteit van beleid en maatregelen. Je kunt hiervoor dezelfde meetinstrumenten gebruiken als voor de nulmeting (zie pagina 5):
 - Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
 - App of portal voor medewerkers
 - Medewerkersnetwerken
 - Focusgroepen
 - Vertrouwenspersoon (zie pagina 9)
 - Exitgesprekken

Let op! Bij het monitoren en evalueren van inzet van leidinggevenden (zie pagina 7) zijn **werknemers-ervaringen** cruciaal. Er kan aanzienlijk verschil zijn tussen hoe leidinggevenden uitspraken en handelingen bedoelen, en hoe die worden ervaren. Vraag deze ervaringen nauwkeurig uit, bijvoorbeeld via het MTO, en besteed er in functioneringsgesprekken aandacht aan. Vraag ook expliciet of leidinggevenden daadwerkelijk ingrijpen bij ongewenst gedrag.

Tips

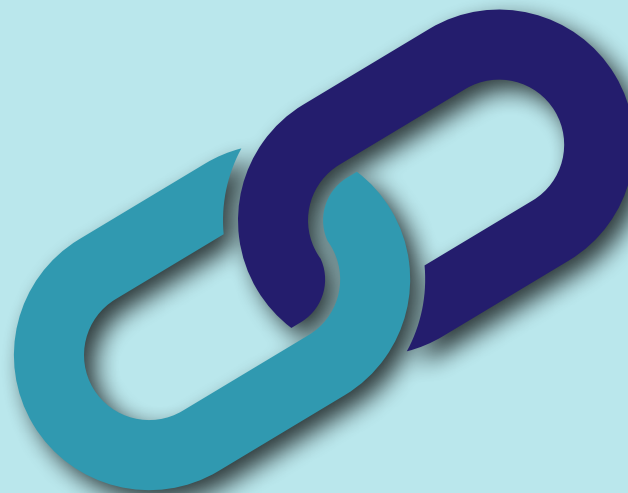
- Evalueer op vaste momenten, minimaal één keer per jaar.
- Vergelijk data van verschillende meetmomenten. Bijvoorbeeld van dit jaar, van vorig jaar én van de nulmeting. Zo krijg je zicht op de langjarige voortgang.
- Bespreek de inzichten en verbeterpunten met werknemers uit alle organisatielagen, inclusief de ondernemingsraad, vertrouwenspersoon, preventiemedewerkers en andere inhoudelijk deskundigen.
- Informeer medewerkers niet alleen over de voortgang, maar laat ze actief meedenken over verbeterpunten. Gebruik hiervoor de verschillende gespreksvormen op pagina 6.
- Neem de evaluatie mee in die van het totaalbeleid voor D&I waarin het plan is ingebed (zie pagina 5). Zo kun je ontdekken hoe de specifieke inzet op sociale en psychologische veiligheid en de brede inzet op D&I elkaar kunnen versterken.

Meer informatie over monitoren en evalueren vind je op ons Kennisplatform.

<https://tinyurl.com/2s3zt3z9>



Handige links



Wegwijzer Ongewenst gedrag.
TNO & Ministerie van SZW. (2024)*

- Pesten
- Discriminatie
- Seksuele intimidatie

<https://tinyurl.com/33kmwaeh>



*Handreiking voor cultuurverandering
op de werkvloer.* RCGOG. (2024)*

<https://tinyurl.com/33avs2ps>



*Handreiking gedragscode
(on)gewenste omgangsvormen.*
TNO & Ministerie van SZW. (2020)

<https://tinyurl.com/4psve49n>



Wegwijzer Vertrouwenspersoon.
TNO & Ministerie van SZW. (2020)

<https://tinyurl.com/2ut2suf5>



Website Landelijke Vereniging
Vertrouwenspersonen

www.lvvn.nl



Website Arboportaal
www.arboportaal.nl/



Website SER Arboplatform
[www.ser.nl/nl/thema/
arbeidsomstandigheden](http://www.ser.nl/nl/thema/arbeidsomstandigheden)



* Deze publicaties zijn gebruikt als bron voor deze handreiking. Hiernaast zijn de volgende bronnen gebruikt:

- Nederlandse Arbeidsinspectie. (2022). *Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nijhuis, E. M. A. (2023). *Samen in de zandbak: Op zoek naar psychologische veiligheid. Een explorierend kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en managementteams in de cure sector*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen. (2024). *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan*. De zoekgemaakte verantwoordelijkheid. Auteur.

Kennisplatform SER Diversiteit in Bedrijf

Op zoek naar meer informatie en hulpmiddelen met betrekking tot diversiteit en inclusie op de werkvloer? Bezoek het Kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf.

[www.diversiteitinbedrijf.nl/
kennisplatform](http://www.diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform)



Over SER Diversiteit in Bedrijf

SER

Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 554
E: DIB@ser.nl

www.diversiteitinbedrijf.nl

[SER_DiB](#)

[SER Diversiteit in Bedrijf](#)

© Juni 2024, SER Diversiteit in Bedrijf
Alle rechten voorbehouden. Overname van tekst is toegestaan onder bronvermelding.
Copyright foto's: Shutterstock/Halfpoint

