

Een veilige werkplek vraagt om lef en actie, niet alleen beleid



ELLEN LEIJDEKKERS ACHTERGRONDARTIKEL

4 juli 2025 om 10:28

Een veilig werkklimaat ontstaat niet vanzelf. Het vereist duidelijke keuzes, actief leiderschap en betrokkenheid van alle partijen binnen de organisatie. In dit artikel deel ik inzichten over wie verantwoordelijk is voor sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer, welke rollen daarin cruciaal zijn - en waarom alleen beleid niet voldoende is.

Gedoe in organisaties kan betrekking hebben op conflicten, misverstanden of ongewenst gedrag, zoals pesten of intimidatie. Dit kan de sfeer binnen een organisatie verstoren en invloed hebben op de productiviteit en het welzijn van medewerkers. Om dit te voorkomen, is het essentieel om een veilig werkklimaat te creëren, waarin medewerkers zich veilig voelen en waar respect, open communicatie en samenwerking centraal staan.

Het belang van een veilig werkklimaat

Een veilig werkklimaat zorgt ervoor dat medewerkers zich sociaal én psychologisch veilig voelen. Dit betekent dat medewerkers zich niet bedreigd voelen door negatieve gedragingen van collega's of leidinggevenden, zoals pesten, intimidatie of uitsluiting, en dat ze zich vrij voelen om hun ideeën, zorgen of fouten te delen zonder angst voor repercussies.

Sociale en psychologische veiligheid - het verschil

Sociale veiligheid heeft betrekking op de bescherming van medewerkers tegen onwenselijk gedrag, zoals pesten, intimidatie, discriminatie of andere vormen van ongewenst gedrag. Het gaat erom dat medewerkers zich fysiek en sociaal veilig voelen op de werkplek, zonder angst voor pesterijen, uitsluiting of agressie van collega's of leidinggevenden. Sociale veiligheid is de basis waarop medewerkers kunnen werken zonder zich bedreigd te voelen door anderen.

Psychologische veiligheid is een gevoel van emotionele veiligheid dat ervoor zorgt dat medewerkers zich geaccepteerd voelen om hun gedachten, ideeën, zorgen of fouten te delen zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen. Het gaat om het vertrouwen dat je als medewerker kunt bijdragen aan discussies, experimenteren of feedback geven zonder dat je daardoor in een nadelige positie komt.

Kortom, sociale veiligheid betreft de bescherming tegen fysiek of sociaal onveilig gedrag, terwijl psychologische veiligheid gaat over de ruimte om zonder angst te communiceren, fouten te maken en actief bij te dragen.

De rol van leidinggevenden en hun verantwoordelijkheid

Leidinggevenden hebben een cruciale rol in het creëren van en toezien op een veilig werkklimaat. Ze dragen de verantwoordelijkheid voor sociale en psychologische veiligheid in hun teams en binnen de organisatie als geheel. Leidinggeven met goed voorbeeldgedrag: Leidinggevenden moeten zelf het goede voorbeeld geven als het gaat om respectvol gedrag en inclusie. Ze laten zien hoe zij met conflicten omgaan, hoe ze feedback geven en hoe ze openstaan voor de meningen van anderen. Leidinggevenden moeten actief werken aan een cultuur waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Wat zou er moeten gebeuren?

1. **Leidinggevenden trainen** in het herkennen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.
2. **Ondersteunen van open communicatie:** Het is de taak van leidinggevenden om een cultuur van open communicatie te bevorderen. Medewerkers moeten zich vrij voelen om zich uit te spreken, zorgen te delen en problemen aan te kaarten zonder angst voor negatieve consequenties. De ideale leidinggevende luistert actief naar medewerkers en moedigt hen aan om problemen vroegtijdig te bespreken, voordat deze escaleren.
3. **Actief ingrijpen bij conflicten:** Leidinggevenden dienen proactief op te treden bij conflictmanagement. Wanneer er gedoe of misverstanden zijn, moeten zij bemiddelen en zorgen voor een oplossing die in het belang is van de betrokken medewerkers en de organisatie.
4. **Creëren van psychologische veiligheid:** Een goede leidinggevende creëert een omgeving waarin medewerkers zich psychologisch veilig voelen. Dit betekent dat medewerkers niet bang moeten zijn om fouten te maken, ideeën voor te stellen of feedback te geven. Stimuleren van cultuurverandering, zodat medewerkers zich veilig voelen om zaken aan te kaarten. Dit is essentieel voor de ontwikkeling van medewerkers en het succes van de organisatie.
5. **Echte verantwoordelijkheid nemen**, deze niet alleen afschuiven op een vertrouwenspersoon.

De rol van de vertrouwenspersoon: vangnet of valse veiligheid?

Leidinggevenden spelen dus een cruciale rol in het creëren van een veilige werkcultuur. Als zij niet actief bijdragen aan een sfeer waarin grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar is en aangepakt wordt, blijft een vertrouwenspersoon vooral een symbolische functie zonder echte impact. Veel organisaties installeren een vertrouwenspersoon zonder dat voldoende bekend is wat diens rol of meerwaarde is. Dan krijgt deze vaak onvoldoende mandaat, ondersteuning of onafhankelijkheid. Hierdoor voelen medewerkers zich alsnog niet veilig om misstanden te melden. Bovendien wordt er soms weinig gedaan met meldingen, waardoor vertrouwen in het systeem ontbreekt.

Vertrouwelijke gesprekspartner: De vertrouwenspersoon speelt een belangrijke rol in het bevorderen van een veilig werkklimaat. Hij of zij is een neutrale, vertrouwelijke en toegankelijke persoon die medewerkers kan ondersteunen bij problemen of conflicten op de werkvloer, zoals intimidatie, pesten of andere gevoelige kwesties. Medewerkers kunnen bij de vertrouwenspersoon terecht om hun zorgen of klachten te bespreken en samen te onderzoeken wat eventuele voordelen en nadelen van vervolgstappen kunnen zijn, zonder direct een formele klacht in te dienen bij de leidinggevenden of HR. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor en zorgt ervoor dat de medewerker zelf de regie blijft houden.

Onafhankelijke positie: De vertrouwenspersoon heeft geen beslissingsbevoegdheid en geen directe verantwoordelijkheid om problemen op te lossen. Wel kan de vertrouwenspersoon medewerkers adviseren, ondersteunen en doorverwijzen naar de juiste instantie, zoals de HR-

afdeling of een mediator. Het is belangrijk dat de vertrouwenspersoon geen formele rol heeft in het besluitvormingsproces, omdat hij of zij anders mogelijk in conflict zou kunnen komen met zijn of haar rol als vertrouwenspersoon. Bij de aanstelling van de onafhankelijke vertrouwenspersoon is het essentieel dat diens signalen, adviezen of meldingen serieus worden genomen en daadwerkelijk leiden tot verandering in plaats van ongezien in een la te verdwijnen.

Veilig werken? Vergeet de preventiemedewerker niet!

De **preventiemedewerker** speelt een belangrijke rol bij psychosociale arbeidsbelasting (PSA) waaronder grensoverschrijdend gedrag, werkdruk, en pesten vallen. Hoewel deze rol vaak vooral wordt gekoppeld aan fysieke veiligheid, moet een preventiemedewerker zich ook bezighouden met mentale en sociale veiligheid.

Wat kan de preventiemedewerker doen bij PSA?

1. **Risico's signaleren en voorkomen:** Voer een RI&E uit en zie erop toe dat PSA gerelateerde risico's goed worden meegenomen en maak werknemers en leidinggevenden bewust van PSA-problemen en stel preventieve maatregelen voor.
2. **Beleid ontwikkelen en toetsen:** Adviseer over beleid rondom grensoverschrijdend gedrag, werkdruk en ongewenst gedrag en controleer of maatregelen uit de RI&E worden nageleefd.
3. **Vertrouwenspersoon en OR ondersteunen:** Werk samen met de vertrouwenspersoon en de OR en leidinggevenden voor een integrale aanpak van PSA en om signalen van onveilige situaties op te vangen en zorg dat meldingen serieus worden genomen en bijdragen aan structurele oplossingen.
4. **Leidinggevenden adviseren en aanspreken:** Maak leidinggevenden bewust van hun verantwoordelijkheid bij PSA, ga met ze in gesprek, geef workshops of trainingen en geef aan waar de organisatie tekortschiet in het creëren van een veilig werkklimaat.
5. **Voorlichting en training geven:** Organiseer workshops over stressmanagement, grensoverschrijdend gedrag en gezonde werkdruk en informeer werknemer en leidinggevenden over wat ze kunnen doen bij PSA-problemen. Werk samen met de vertrouwenspersoon in het organiseren en geven van voorlichting waarbij beide rollen en de eventuele stappen na een melding aan bod komen.

De preventiemedewerker speelt dus een belangrijke rol in het signaleren, voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag en andere PSA-problemen binnen organisaties. Door proactief te handelen draagt de preventiemedewerker bij aan een veilige en gezonde werkomgeving. De organisatie moet deze rol wel serieus nemen en niet als papieren verplichting beschouwen. Door actief samen met de vertrouwenspersonen op te trekken kunnen de rollen elkaar ondersteunen en versterken.

De rol van de Ondernemingsraad (OR): meer doen dan meekijken!

Onderschat de Ondernemingsraad (OR) niet in zijn belangrijke taak in het bevorderen van een veilig werkklimaat en het ondersteunen van het beleid rondom sociale en psychologische veiligheid:

1. **Advies en medezeggenschap:** De WOR (wet op de ondernemingsraad) geeft de OR advies, instemming en initiatiefrechten over het beleid van de organisatie. Denk aan beleid en regelingen over sociale en psychologische veiligheid, opleiding en training voor medewerkers en leidinggevenden, het instellen van vertrouwenspersonen, en het creëren van veilige meldsystemen voor ongewenst gedrag. Ze kunnen aankaarten dat een vertrouwenspersoon en preventiemedewerker niet alleen een 'vinkje' mag zijn, maar echt moet kunnen functioneren en eisen stellen aan het beleid rondom grensoverschrijdend gedrag en integriteit.

2. **Signalering van problemen:** De OR heeft een rol in het signaleren van mogelijke problemen op de werkvloer. Dit gaat om bijvoorbeeld een cultuur van intimidatie of het niet serieus nemen van meldingen van medewerkers. De OR kan het management aanspreken op zijn verantwoordelijkheid en zorgen dat er structureel aandacht is voor een veilige werkcultuur. Daarnaast kan de OR als tussenpersoon optreden en zorgen dat dergelijke problemen aan de juiste persoon of afdeling (bijvoorbeeld HR of de vertrouwenspersoon) worden doorgegeven.
3. **Bevorderen van bewustwording:** De OR kan initiatieven nemen om medewerkers en leidinggevenden bewust te maken van het belang van sociale en psychologische veiligheid. Dit kan door bijvoorbeeld het organiseren van informatie- en trainingssessies, of het opnemen van deze onderwerpen in de reguliere communicatie van de organisatie.
4. **Toezicht houden:** de OR kan nagaan hoe meldingen worden opgepakt en of er daadwerkelijk actie wordt ondernomen.
5. **Invloed:** de WOR, de Arbowet en de cao geven de OR het recht op advies en instemming bij van belang zijnde onderwerpen, zoals PSA-beleid, de RI&E met betrekking tot PSA en organisatieveranderingen.*

Goed werkgeverschap: veilig werken begint niet bij een vinkje!

Goed werkgeverschap gaat hand in hand met het creëren van een veilig werkklimaat. Het betekent dat een werkgever zorg draagt voor het welzijn van zijn medewerkers, zowel op het gebied van fysieke als psychologische veiligheid. Dit houdt in:

- Het bieden van een **respectvolle werkomgeving** waar iedereen gelijk wordt behandeld.
- Het waarborgen van **sociale veiligheid** door regels tegen pesten, intimidatie en discriminatie.
- Het bevorderen van **psychologische veiligheid**, zodat medewerkers zich vrij voelen om ideeën te delen, fouten te maken en zich kwetsbaar op te stellen.
- Het **ondersteunen van medewerkers** die met problemen of zorgen zitten, bijvoorbeeld door het aanbieden van een vertrouwenspersoon of begeleiding.
- Het bieden van **adequate training** voor leidinggevenden en medewerkers om bewustzijn te creëren en vaardigheden te ontwikkelen in het omgaan met sociale en psychologische veiligheid.

Samenvattend

Het creëren van een veilig werkklimaat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leidinggevenden, de preventiemedewerker, de OR, de vertrouwenspersoon en niet op de laatste plaats de medewerkers zelf. Leidinggevenden moeten het voortouw nemen in het bevorderen van zowel sociale als psychologische veiligheid, terwijl de OR een belangrijke rol speelt in het adviseren en bewaken van beleid en het signaleren van problemen. Goed werkgeverschap houdt in dat de organisatie actief werkt aan het welzijn van haar medewerkers en een cultuur van respect en veiligheid bevordert.

Source URL: <https://www.werkenveiligheid.nl/preventie/psychosociale-arbeidsbelasting/een-veilige-werkplek-vraagt-om-lef-en-actie-niet-alleen>