

# Sociale veiligheid:

een kaart die te pas én te onpas  
getrokken wordt.

Een herijking van de begrippen 'sociale  
en psychologische veiligheid' en een  
pleidooi voor het omarmen van ongemak.

Anita Koops

Nieuwegein

13 mei 2026



# Anita Koops

Strategisch arbeids- en organisatieadviseur

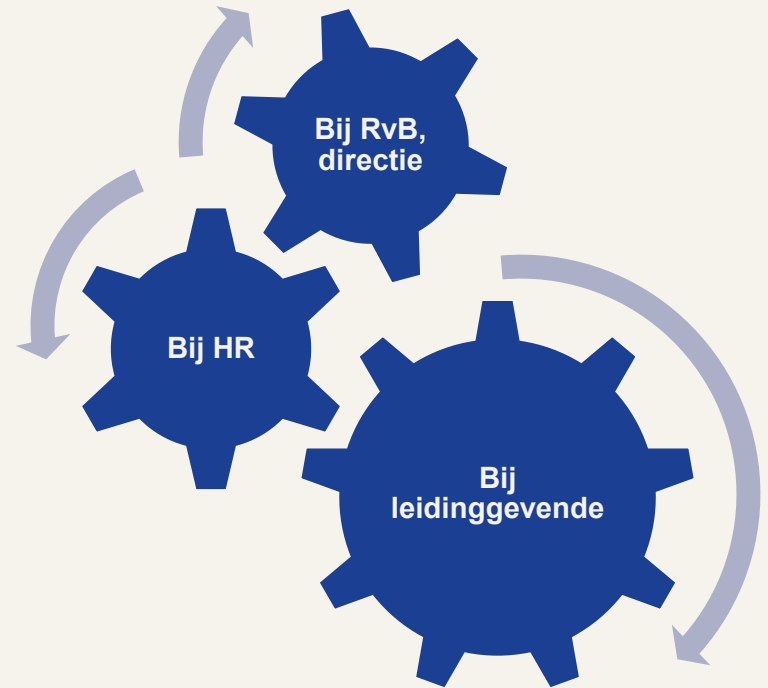
[anita.koops@arbounie.nl](mailto:anita.koops@arbounie.nl)



# Aanleiding voor dit Webinar

# ONGEMAK!

En bij mij..



# Enerzijds

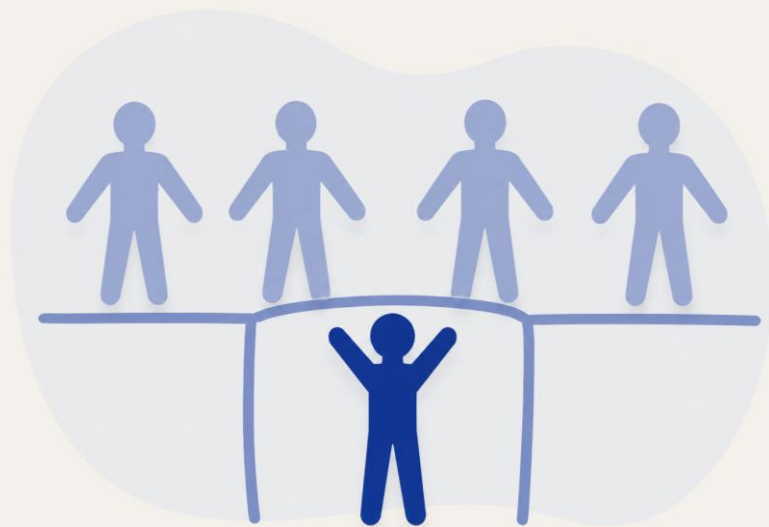
- We nemen elke klacht serieus.
- Medewerkers hebben vaak grote moeite om zich uit te spreken, dat willen we niet ontmoedigen.
- We willen personen die hun macht misbruiken om te intimideren niet het gevoel geven dat ze ermee weggkomen door te zeggen dat ze gewoon een stevige leidinggevende zijn.

# Anderzijds

- Zijn er leidinggevenden die het geven van onaangename feedback vermijden uit angst om van onveiligheid beticht te worden.
- Zijn er medewerkers die voor ons gevoel snel en gemakkelijk zeggen dat ze zich onveilig voelen.
- Willen we geen cultuur waarin collega's elkaar niet meer de waarheid durven zeggen.

# Relevante maatschappelijke ontwikkelingen

1. Sinds 10 jaar sociale veiligheid meer en meer op de agenda #Metoo 2017, The Voice 2019, DWDD etc.
2. Covid19. 'Het is crisis, gaat u thuis werken en zorg goed voor uzelf'. We hebben de crisis niet meer 'afgekondigd' waardoor '*ik wil graag*' in de werkbeleving vaak voor '*wij hebben nodig*' gaat.
3. Individualisatie, personeelstekorten: vergroting van zelfbewustzijn van medewerkers.
4. Veel aandacht voor dienend of faciliterend leiderschap, weinig voor het ontvangen van leiderschap.
5. Veel organisaties in transitie. Kaders niet altijd helder, autonomie van medewerkers vaak groot.



# Begripsverwarring: sociale vs. psychologische veiligheid

Uit onderzoek blijkt dat veel organisaties sociale veiligheid en psychologische veiligheid in de praktijk door elkaar halen.

- ➔ **Psychologische veiligheid** = durf ik hier mijn stem te laten horen?
- ➔ **Sociale veiligheid** = word ik hier beschermd tegen schadelijk gedrag?

Deze verwarring zorgt ervoor dat leidinggevenden bang zijn dat:

- ➔ **kritiek** wordt gezien als intimidatie
- ➔ **grenzen stellen** wordt geïnterpreteerd als machtsmisbruik
- ➔ **functioneringsgesprekken** worden ervaren als onveilig



	Psychologische veiligheid (=Wenselijk)	Sociale veiligheid (in Arbowet = wettelijk verplicht)
Focus	Gezonde teamcultuur, openheid, aandacht voor elkaar.	Bescherming tegen schadelijk gedrag Pesten (roddel, uitsluiting) , discriminatie, machtsmisbruik, (seksuele-) intimidatie.
Emotie	Durf, vertrouwen	Veiligheid, bescherming
Risico	Fouten niet durven delen, waardoor innovatie en ontwikkeling remt.	Schade, trauma, grensoverschrijding.
Verankering	Leiderschap & team	Voorbeeld gedrag, organisatiebeleid & wetgeving: Officiële rollen (vertrouwenspersoon) en procedures.
Voorbeeld	“Ik durf te zeggen wat ik denk, bijvoorbeeld dat ik iets niet weet”	“Ik word niet gepest of gediscrimineerd”

Type signaal	Betekenis	Actie
Spanning	Feedback is lastig	Gesprek begeleiden
Psychologische onveiligheid	Medewerker voelt zich niet vrij	Gesprek faciliteren, leidinggevende en/of medewerker coachen
Sociale onveiligheid	Mogelijk grensoverschrijdend gedrag	Formeel proces starten

## Ongemakkelijke waarheid: je kunt het niet voor iedereen psychologisch veilig maken

- Het streven is een sfeer waarin iedereen zich psychologisch veilig kan voelen.
- Of iedereen zich ook veilig voelt hangt af van veel factoren die je niet kunt beïnvloeden.
- Sommige personen zijn wat achterdochtig, erg gevoelig voor hiërarchie, erg gevoelig voor kritiek. Ze zullen zich minder gemakkelijk psychologisch veilig voelen.
- Sommige personen vinden het reflecteren op hun eigen aandeel in een situatie moeilijk. Bij kritiek zullen ze de oorzaak vooral buiten zichzelf zoeken.

**ZELFS ALS IEDEREEN  
GELIJK HEEFT**

**MOETEN WE  
ER NOG SAMEN  
UIT ZIEN TE KOMEN**

*Loesje*

[www.loesje.nl](http://www.loesje.nl)  
[loesje@loesje.nl](mailto:loesje@loesje.nl)

# Risico = escalatie door formele procedures

Wanneer meldingen van onveiligheid automatisch via formele sociale veiligheidskaders worden behandeld, kan een relatief klein issue onnodig escaleren.

Leidinggevenden ervaren hierdoor:

- ➔ risico op reputatieschade
- ➔ angst voor formele onderzoeken
- ➔ onzekerheid over wat nog “normaal” leidinggeven is

Dit versterkt hun terughoudendheid om in te grijpen.



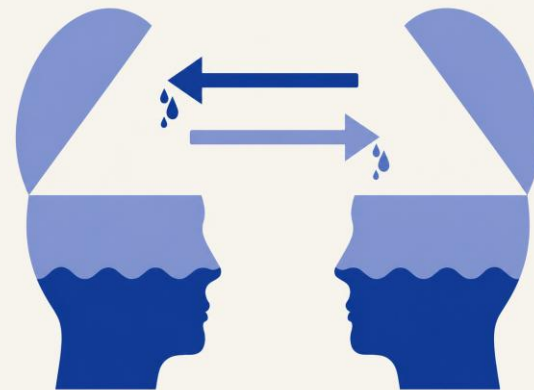
# Voorbeeldrol & verhoogde zichtbaarheid

- elke fout kan worden gezien als grensoverschrijdend
- leidinggevenden voelen zich continu beoordeeld
- ervaren minder ruimte om menselijk en direct te zijn

## Gevolgen van deze angst

- vermijding van noodzakelijke gesprekken
- toename van onveiligheid, omdat gedrag niet wordt begrensd
- rolonduidelijkheid
- verhoogde stress bij leidinggevenden
- verergering van teamproblemen

Ironisch genoeg maakt de angst om onveilig te zijn de organisatie juist onveiliger.



# Dilemma's en verwarring

Hoe een actie of opmerking bedoeld is (intentie) staat los van hoe het opgevat kan worden (ervaring). Betrokkenen zijn dan oprecht en integer. En kunnen verontwaardigd zijn omdat hun bedoeling of ervaring in twijfel getrokken wordt. In deze paradox ontstaat het 'ongemak'. En juist dan is het nodig om te vertragen. En 'mentale ruimte' te hebben om de tijd te nemen om je eigen beleving even uit te stellen en de ander vragen te stellen. Voorbeelden:

- ➔ Informatie die als feedback is bedoeld wordt als intimatie ervaren.
- ➔ Een afspraak die als kader is bedoeld wordt als machtsmisbruik ervaren.
- ➔ Een grapje dat onschuldig is bedoeld wordt als discriminatie ervaren.
- ➔ Een meningsverschil over autonomie van een professional wordt als machtsmisbruik ervaren.

# Stevig leidinggeven

Stevig leidinggeven is duidelijk, voorspelbaar en respectvol sturen op gedrag en resultaten.

## Kenmerken

- heldere verwachtingen en normen
- consequent handelen
- feedback geven op gedrag, niet op de persoon
- grenzen stellen zonder dreiging
- voorbeeldgedrag tonen (belangrijk in veiligheidscontexten)

# Sociaal onveilig gedrag

Gedrag dat angst, uitsluiting, intimidatie of vernedering veroorzaakt.

## Voorbeelden

- sarcasme, kleineren, schreeuwen
- dreigen met sancties
- willekeur of onvoorspelbaarheid
- negeren van signalen van ongemak
- misbruik van machtspositie

## Onveiligheid wordt soms gebruikt als containerwoord voor →

- Spanning
- Schaamte
- Onzekerheid
- Kritiek die binnenkomt
- Confrontatie met wat je wil vermijden
- Confrontatie met hiërarchische verhoudingen.



# Pleidooi voor het creëren van ‘mentale ruimte’ in de samenwerkrelatie

Stap ‘in de helikopter’ en spreek over wat er nodig is voor goed functioneren:

- ➔ Wat het doel is, welke taken prioriteit hebben, welke middelen (tijd, geld, steun van anderen) er beschikbaar zijn.
- ➔ Wie of wat heeft voorrang bij het maken van keuzes?
- ➔ Kunnen reflecteren op het eigen aandeel zonder in de verdediging te schieten.
- ➔ Genoeg zelfvertrouwen hebben om te weten dat je niet perfect hoeft te zijn.
- ➔ Tijd hebben om met elkaar te bespreken wat er goed gaat en wat er beter kan. En weten wat voor de ander van belang is zodat je elkaar iets kunt gunnen.
- ➔ Spreek over taken, rollen en functies, en welk gedrag daarbij hoort. Niet over personen.

## Veelvoorkomende valkuilen in de praktijk, met als doel het ongemak te vermijden:

- Te voorzichtig zijn
- Te direct zijn
- Conflicten vermijden
- Te snel formaliseren
- Te laat ingrijpen



# Aanspreken op functioneren = ongemakkelijk

## Anders was het een compliment.

En als je vaker een compliment geeft creëer je een 'buffer' voor feedback die niet alleen maar positief is.



# Adviezen

- Maak van spreken over gewenst gedrag en effecten van gedrag een gewoonte.
- Wees duidelijk in de onderlinge verwachtingen: maak duidelijk wat wél de bedoeling is voor er gedoe ontstaat.
- Besteedt ook aandacht aan 'werken binnen de kaders' en 'leiding ontvangen', niet alleen aan 'ontwikkelen van leidinggeven'.
- Bij een klacht: wees serieus, adequaat en voorspelbaar in wat je gaat doen maar pas eerst 'hoor' en 'wederhoor' toe voor je personen op non-actief zet of iets dergelijks. Je bent werkgever van alle partijen.

## En tot slot

- Zorg dat je elkaar kent, ken elkaars belangen en gun elkaar iets.
- Wees nieuwsgierig naar de ervaring van de ander. Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn.

**Bedankt voor je deelname!**

**Zijn er nog vragen?**



# Reageren op een signaal van onveiligheid

	Actie	Voorbeeldzin
1	<b>Erken het gevoel</b> , zonder het oordeel over te nemen:	Dank dat je dit aangeeft. Ik geloof dat het je echt raakt. Ik wil begrijpen wat er gebeurt voor jou.
2	<b>Maak het concreet</b> : waar zit het gevoel precies? Veel mensen gebruiken “onveilig” als containerwoord voor spanning, schaamte, onzekerheid of kritiek die binnenkomt.	“Wat in dit gesprek maakt dat je je onveilig voelt?” “Welke woorden of toon raakten je?” “Wat heb je op dit moment nodig om verder te kunnen praten?”
3	<b>Leg het verschil uit</b> tussen feedback en (on)veiligheid	Ik wil dat je je veilig voelt. Tegelijk hoort feedback bij ons werk. Laten we samen kijken hoe we dat op een manier kunnen doen die voor jou en mij werkbaar is.
4	<b>Neem verantwoordelijkheid voor jouw rol</b> reflecteer op je eigen gedrag: “Is mijn toon scherp geweest?” “Heb ik voldoende context gegeven?” “Was dit het juiste moment?”	Het is niet mijn bedoeling om je je ongemakkelijk te laten voelen, en ik begrijp dat deze feedback voor jou hard kan aankomen. Dat vind ik naar voor je, tegelijkertijd hoort het bij mijn rol om dit met je te bespreken. Als mijn manier van feedback geven te direct was, dan hoor ik dat echt heel graag van je. Ik wil dat verbeteren.
5	<b>Breng het gesprek terug naar de inhoud</b> Veiligheid is het <i>kader</i> , maar het gesprek moet uiteindelijk gaan over het <i>gedrag</i> of de <i>prestatie</i> .	“Zullen we samen kijken naar wat er precies gebeurde in de situatie waar we het over hebben?” “Ik hoor je gevoel, en dat is belangrijk. Laten we daarnaast ook kijken naar wat er nodig is in je werk.”
6	Als de term ‘onveilig’ structureel wordt gebruikt om feedback te vermijden is het tijd voor een steviger, maar nog steeds respectvolle aanpak: <b>benoem het patroon</b> zonder beschuldiging en ga maak de ander gelijkwaardig in het gesprek.	“Ik merk dat je het woord ‘onveilig’ gebruikt op momenten dat we het over je functioneren hebben. Ik wil graag begrijpen wat erachter zit, maar we moeten ook kunnen spreken over je werk. Hoe kunnen we dat op een manier doen die voor jou oké is én die past bij mijn rol als leidinggevende?”