

The background of the slide features a photograph of a multi-story building with a flag flying from a pole in front of it. The image is partially obscured by a dark blue overlay that covers the bottom two-thirds of the slide.

Sociale Veiligheid

Gedrag dat verschil maakt

Prof. dr. Saniye Çelik

s.celik@fgga.leidenuniv.nl

Port HR Network – 20 nov. 2025

Wat zou je uit deze sessie willen halen?

1. Veilige werkomgeving
2. Inclusief gedrag
3. Rol van leiders en hr

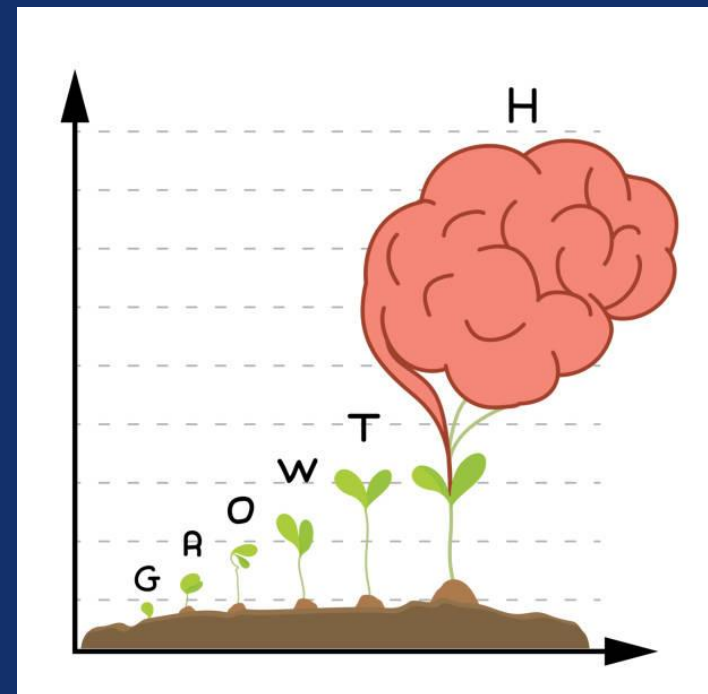


onveilig voelen

versus

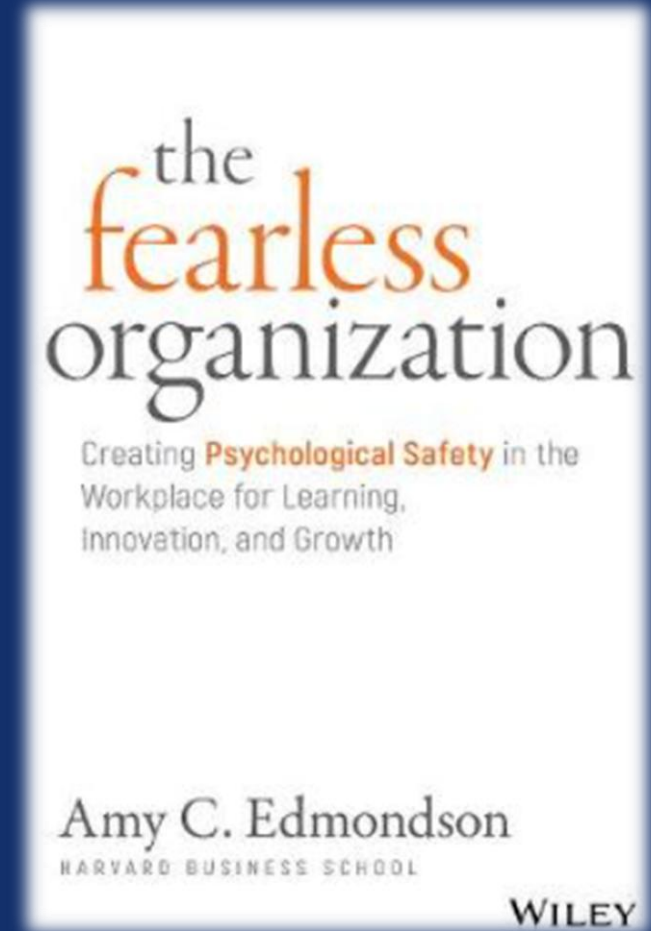
ongemakkelijkheid

ervaren



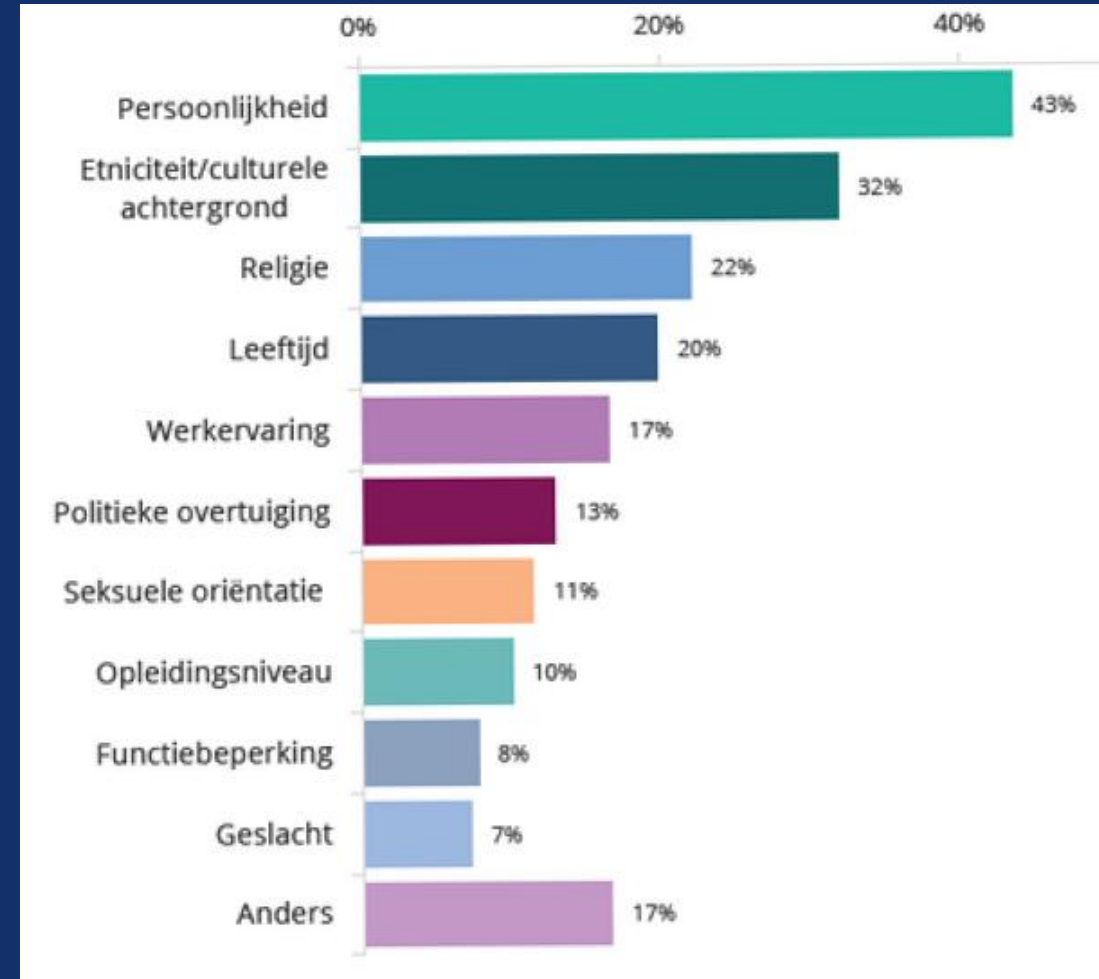
Sociale veiligheid

- Een werkklimaat is veilig wanneer medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken en anderen aan te spreken, doordat dit geen negatieve gevolgen heeft voor de relatie met hun collega's en leidinggevende.
- Vrijmoedigheid, openheid, onbevangenheid en durf.
- Een voorwaarde om conflicten op het werk goed te kunnen hanteren en om te gaan met tegenspraak.



Minderheid

Medewerkers die tot minderheidsgroepen behoren ervaren het werkklimaat als minder veilig dan medewerkers die tot meerderheidsgroepen behoren. **Werken aan een veilig werkklimaat hangt dan ook nauw samen met inclusiviteit:** ervoor zorgen dat medewerkers met verschillende achtergronden zich gehoord, erkend en gewaardeerd voelen.



Inclusie



Invloed in Besluitvorming

De mate waarin individuen beslissingen kunnen beïnvloeden

Betrokkenheid

Actieve deelname en betrokkenheid bij activiteiten

Respect en Waardering

Erkenning en waardering van de waarde van individuen

Psychologische Veiligheid

Een veilige omgeving voelen om zich uit te drukken zonder angst

Veilig werkomgeving - inclusie

1. In mijn organisatie wordt ieders talent gewaardeerd.

8.4

2. In mijn organisatie is het veilig om risico's te nemen.

0 skips



3. In mijn organisatie kun je lastige kwesties naar voren brengen.

7.4

4. Ik kan mezelf zijn in mijn team, ongeacht mijn achtergrond.

9.1

5. Ik voel me thuis binnen mijn organisatie.

8.7

Oneens

Helemaal mee eens



→ Next slide

1



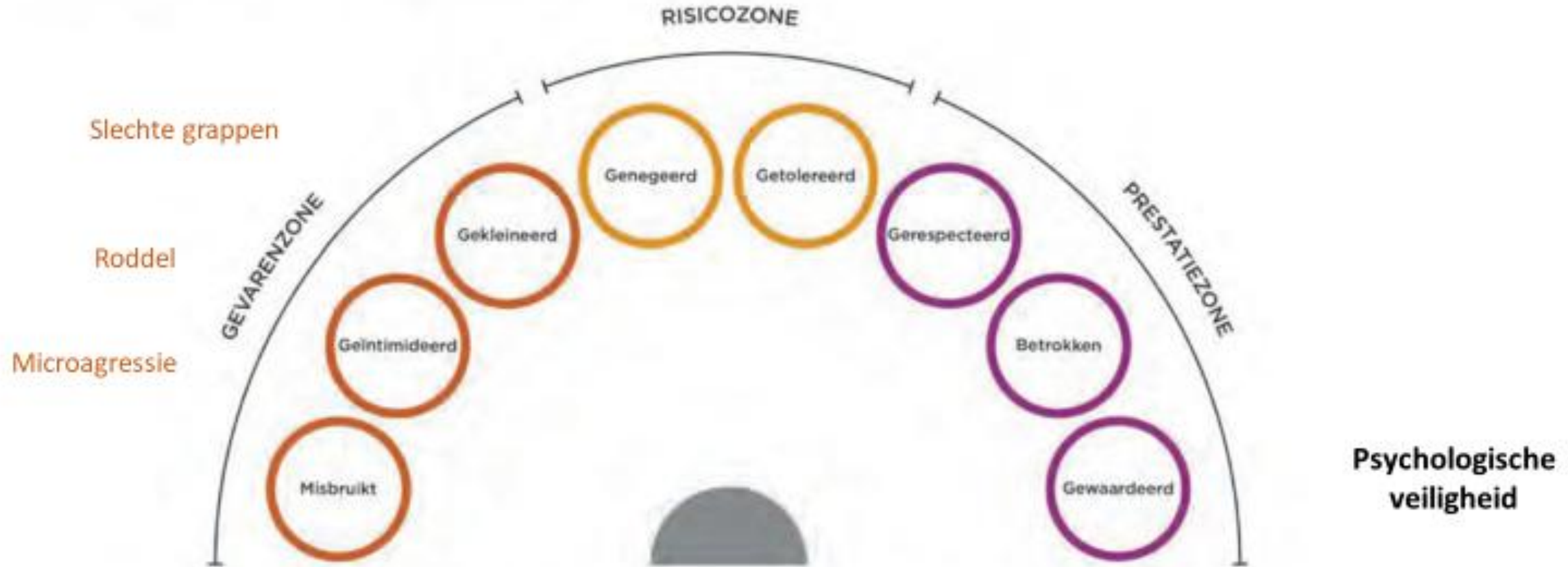
27 / 35



Individuele ervaringen van het werkklimaat kunnen verschillen.

Het is dan ook belangrijk om niet alleen naar gemiddelden te kijken, maar ook of juist naar variatie bij metingen van sociale veiligheid in organisaties.

Impact van gedrag



Reflectie

a. Individueel

- Ik bevindt mij met mijn team in [zone], omdat ...
Ben ik wel eens van ene naar de ander zone gegaan?
Hoe heb ik dat aangepakt?

b. Tweetal

- Deel dit met je collega.

Empathie

Soort	Leiderschap	Gedrag
 Compassie	Bied hulp passend bij jou rol	Hoe kan ik je ondersteunen zodat je hier...?
 Emotionele	Oprecht meevoelen en professioneel blijven	Benoem gedrag: "Ik zie dat je gefrustreerd bent".
 Cognitieve	Inleven in perspectief zonder mee te lijden	"Ik snap dat dit project veel van jou vraagt."
 Neurologisch	Kalm en open vs. gespannen en aanwezig	Neem korte pauzes, let op ademhaling en non-verbale signalen.
 Theory of Mind	Geef ruimte om andermans perspectief te horen	"Hoe zie jij dat?" "wat speelt er voor jou"?
 Contextueel	Afstemmen en doseren op de relatie, de situatie	"Ik zie dat dit moeilijk is, en tegelijk moeten we nu keuzes maken"

Inclusief gedrag



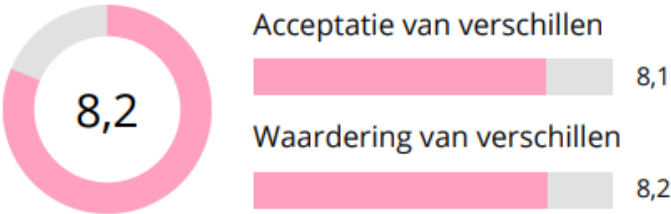
Inclusief gedrag

Managen van verschillen	Veiligheid bieden	Inclusief leiderschap
Open voor verandering	veranderbereidheid	
Ruimte voor diversiteit	diversiteitsovertuigingen	vertrouwen
Ruimte voor inclusie	Acceptatie van verschillen	Waardering van verschillen
Diversiteit in je netwerk	Diversiteit in contacten	Intercultureel netwerk

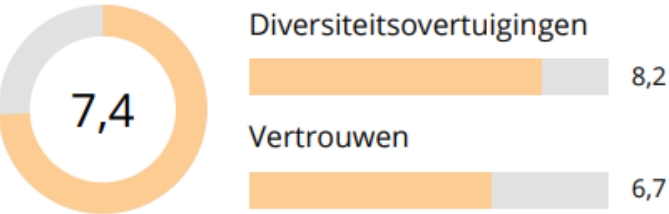


Inclusie gaat over mee mogen doen, jezelf zijn en erbij horen, en respect hebben voor verschillen. Ieder getal is het gemiddelde per onderwerp voor de mensen in deze groep. Deze scores lopen van 1 tot 10. Let op, bij inclusiebeleving is werkinclusie (hoe inclusie beleefd wordt door anderen op het werk) niet opgenomen in het onderwerpgemiddelde. De totaalscore gaat alleen over de eigen beleving van inclusie.

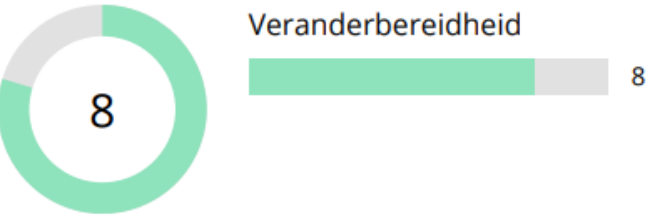
+ Ruimte voor inclusie



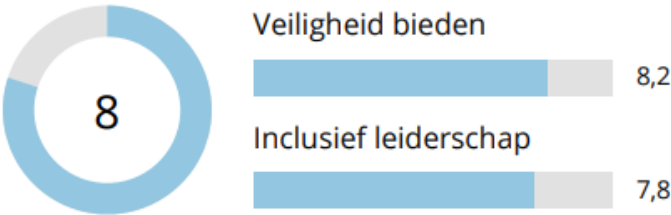
+ Ruimte voor diversiteit



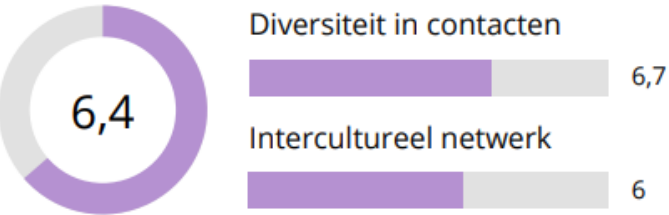
+ Open voor verandering



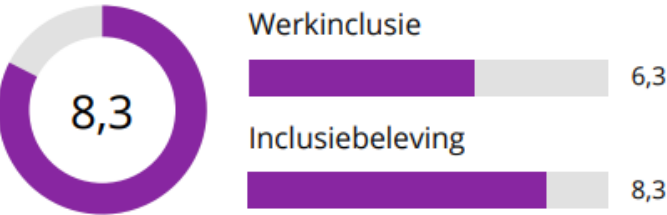
+ Managen van verschillen



! Diversiteit in je netwerk



+ Jouw inclusiebeleving



Inclusief gedrag

1. Ik respecteer de mening van anderen, ook al ben ik het helemaal niet met hen eens.

8.4

2. Ik voorkom dat collega's groepjes vormen die anderen buiten sluiten.

7.5

3. Ik zorg ervoor dat alle collega's hun standpunten naar voren kunnen brengen.

7.7

4. Ik zoek contact met mensen met verschillende achtergronden.

8.0

5. Mijn eerste reactie is om mensen te vertrouwen.

7.4

Oneens

Helemaal mee eens

**Welke vormen van gedrag helpen volgens jou om een
inclusieve en veilige werkomgeving te bevorderen?**

Wat herken je uit de resultaten?



MOED OM TE ONDERKENNEN

**HERKEN EN ERKEN
BIASES.**

**PAUZEER: STEL TER
DISCUSSIE**

PROBEER TE BEGRIJPEN

**CONTROLEER
AANNAMES**

LEER ERVAN

MOED OM ERMEE OM TE GAAN

**PROBEER MET DE
BIASES OM TE GAAN.**

**BESCHERM
JEZELF**

**BEPAAI PROACTIEF JE
REACTIE**

**ZOEK EEN COACH OF
MENTOR**

DEEL JE VERHAAL

MOED OM SAMEN TE WERKEN

**HELP ANDEREN
MET BIASES.**

**WERK SAMEN MET
ANDEREN**

BIED ONDERSTEUNING

**WEES EEN COACH OF
MENTOR**

**SCHAAR JE ACHTER
ANDEREN**

MOED OM TE BEPLEITEN

**PAK BIASES
PROACTIEF AAN.**

**BEPAAI
GROEPSSTRATEGIEËN**

DEEL JOUW ERVARING

CREËER NETWERKEN

LAAT JE HOREN

De macht en onmacht van sociale veiligheid

- Hiërarchie leidt tot afhankelijkheid die voor sociale onveiligheid kan zorgen. Wanneer medewerkers denken dat zij nadeel ondervinden wanneer zij een fout toegeven of zich kwetsbaar opstellen, zullen zij niet zo snel geneigd zijn om dat te doen.
- Leidinggevenden die zelf sociale onveiligheid ervaren, kunnen niet voor een sociaal veilige werkomgeving zorgen.



Rol van leiders (gemaakte fouten)

Angst cultiveren door:

- Het organiseren van en vertrouwen op anonieme feedback
- Een open uitnodiging om naar voren te stappen
- Subtiele signalen dat je machtiger bent dan de ander

Onverschilligheid cultiveren door:

- Niets doen met de zorgen die met je gedeeld worden
- Onduidelijkheid over welke input je eigenlijk vraagt
- Geen middelen of tijd vrijmaken om goede ideeën te realiseren



Wat kunnen leidinggevendenden doen?

- Organiseer regelmatig feedback sessies en maak duidelijk waar de sessie voor dient
- Nodig medewerkers nadrukkelijk uit om feedback te geven
- Wees je bewust van machtsverschillen
- Wees transparant over processen en planning
- Koppel terug wat je met de verkregen input hebt gedaan

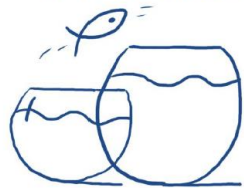


VISIE INCLUSIVITEIT
UITDRAGEN



BINNEN TEAM
EN ORGANISATIE

ANDEREN
UITNODIGEN



OM UIT
COMFORTZONE
TE KOMEN

LAAT JE EIGEN
TWIJFEL EN



MENSELIJKHEID
ZIEN

REFLECTEER EN
LEER ALS TEAM



LEIDING GEVEN
=
VOORBEELD GEVEN



TOON OPRECHTE
INTERESSE IN
DE ANDER



CREËER
RUIMTE VOOR



VERSCHIL,
DIALOOG EN DEBAT

BENUT ELKAARS
VERSCHILLEN



REFLECTEER
REGLMATIG

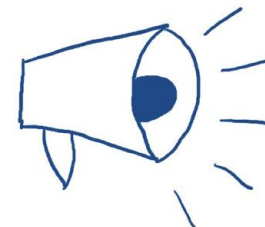


ALLEEN EN
SAMEN

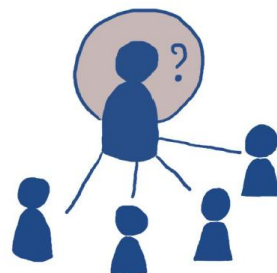


RESERVEER
TIJD

SPREEK JE UIT



KEN JE EIGEN
OVERTUIGINGEN



LEER VAN EN MET
ANDERE LEIDERS

LEER HET
NIET WETEN



VERDRAGEN