

# Sociale veilige cultuur

## Samenvatting interviews



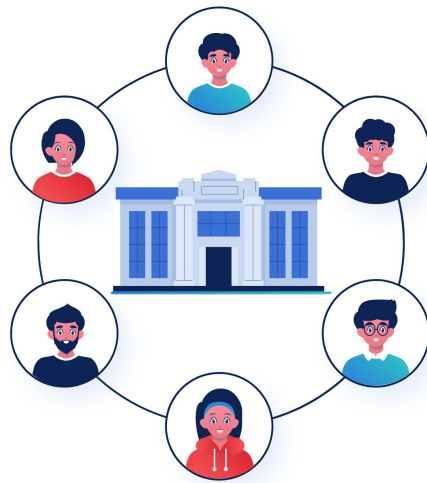
# Resultaten interviews

## Algemeen

- Drie deelnemende organisaties
- 9 tot 10 diepte interviews per organisatie
- Januari t/m juni 2025

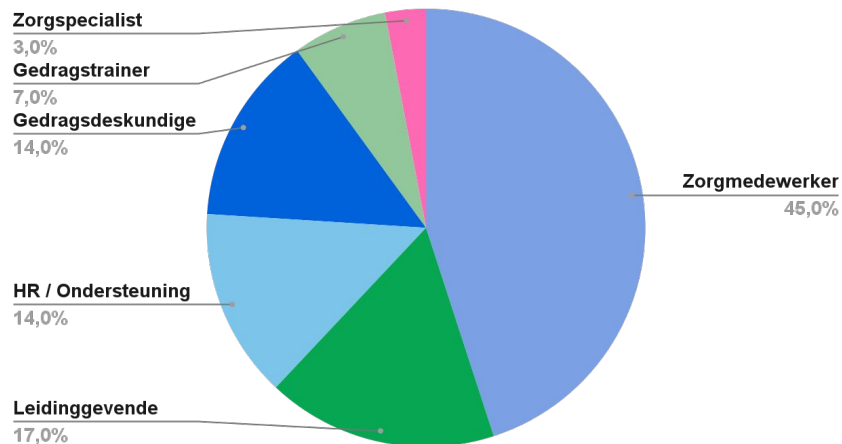
## Opmerkingen

- Kleine groep versus hele branche
- Niet meest kritieke teams gesproken





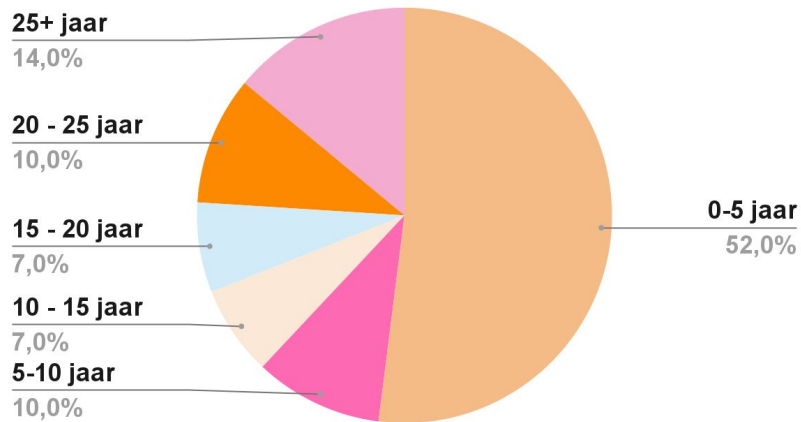
# Functies



De respondenten vertegenwoordigen een breed scala aan functies binnen de organisatie. De meeste zijn zorgmedewerkers (45%). Daarnaast deden ook leidinggevenden, gedragsdeskundigen, HR/ondersteuning en andere functies zoals gedragstrainers en een zorgspecialist mee aan het onderzoek. De diversiteit aan functies onder de respondenten heeft ons een breed beeld gegeven van de ervaringen en perspectieven binnen de organisatie.



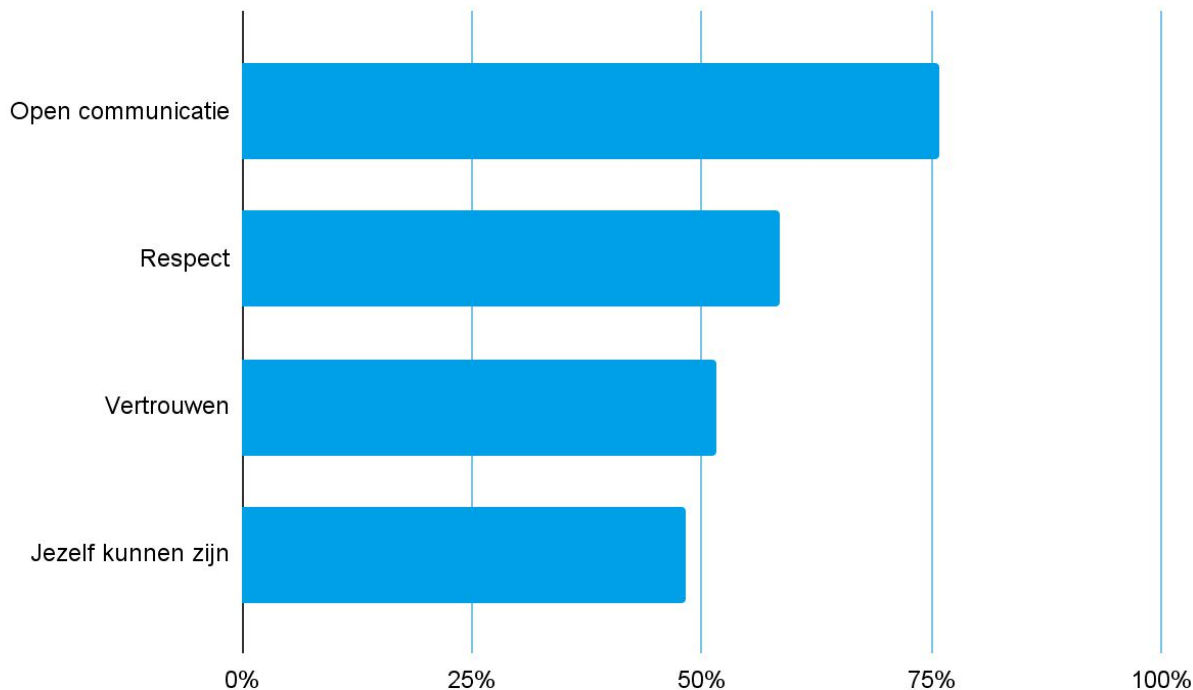
# Dienstjaren



De meerderheid (52%) van de geïnterviewden werkt 0–5 jaar in de organisatie. Tegelijk is er een brede spreiding in ervaring: van nieuwe medewerkers tot collega's met meer dan 25 jaar in dienst. Deze variëteit in dienstjaren heeft ons in staat gesteld een breed beeld te krijgen van de ervaringen en perspectieven binnen de organisatie.



# Welke woorden komen naar boven bij sociale veiligheid?



*Alleen woorden getoond die door minimaal 25% van de respondenten worden genoemd.*

**Open communicatie** is de bereidheid en veiligheid om informatie, zorgen, meningen en feedback eerlijk en zonder terughoudendheid met elkaar te delen.

**Respect** is de bewuste keuze om de ander als mens te erkennen, verschillen te accepteren en af te stemmen op wat je met elkaar deelt.

**Vertrouwen** is weten dat je op de ander kunt bouwen, dat diegene er voor je is en zorgvuldig met jouw belangen en informatie omgaat.

**Jezelf kunnen zijn** is dat je vrij bent om je gedachten, gevoelens en grenzen te uiten, zonder je aan te passen of bang te zijn voor afwijzing.



# Heb jij zelf onveilige situaties meegemaakt, of ben je getuige geweest van onveilige situaties, specifiek tussen collega's?

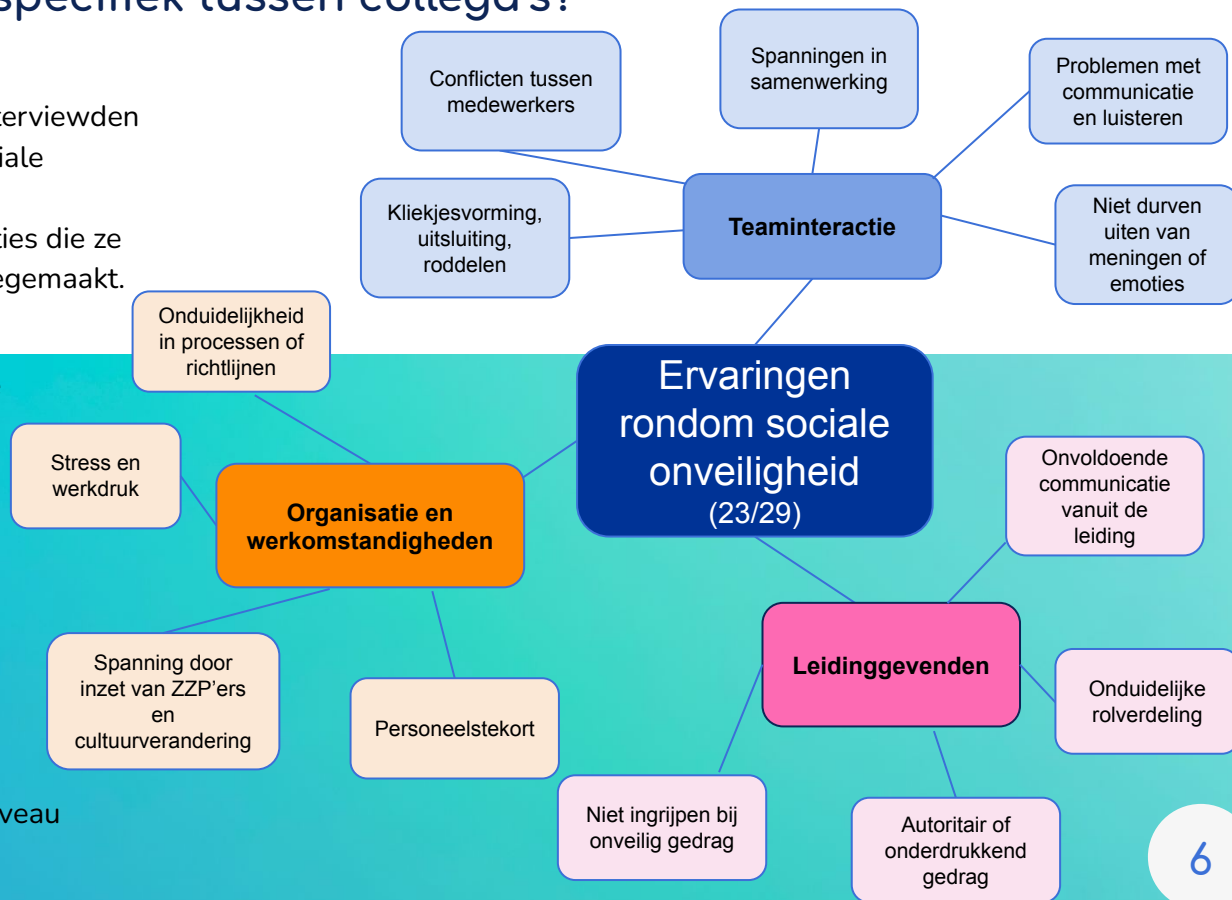
## Uitleg

In totaal gaven 23 van de 29 geïnterviewden aan ervaringen te hebben met sociale onveiligheid. Bij 18 van deze 23 geïnterviewden ging het om situaties die ze binnen de organisatie hebben meegemaakt.

De drie hoofdcategorieën die in de gesprekken het vaakst terugkwamen, zijn:

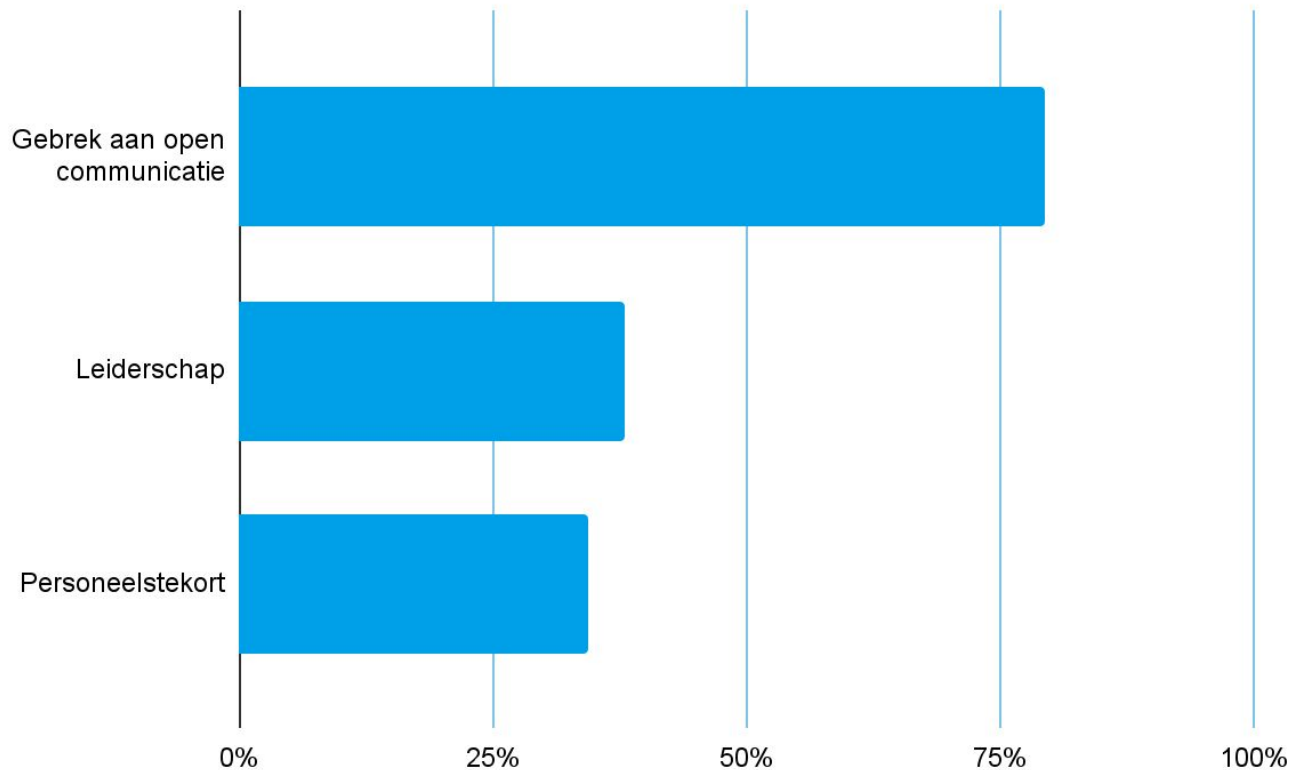
1. Teaminteractie
2. Organisatie en werkomstandigheden
3. Leidinggeven

Zoals je kunt zien, speelt sociale onveiligheid zich op verschillende vlakken af, zowel op structureel niveau binnen de organisatie als in teamdynamiek en interacties met leidinggeven.





# Wat zijn oorzaken van sociale onveiligheid?



Zie volgende slide voor uitleg antwoorden.



# Wat zijn oorzaken van sociale onveiligheid? (uitleg)



## Open communicatie

Het gebrek aan open communicatie komt het vaakst terug als oorzaak. Denk hierbij aan gemis van ruimte om elkaar aan te spreken, spanningen bespreekbaar te maken, en feedback te geven en ontvangen. Wat opvalt: dit speelde in alle drie de organisaties, maar telkens op een andere manier.

In de kleine organisatie (teams van 4-5 mensen) wilde men vooral méér open communicatie tussen teams om eilandjesvorming te voorkomen.

In de grotere organisaties ging het juist om betere communicatie binnen teams.

Bij één van die organisaties lag daarnaast de nadruk op open communicatie vanuit het management: besluiten transparant delen met medewerkers.

## Leiderschap

Leidinggevend en hebben grote invloed op sociale veiligheid. Het maakt uit of ze zichtbaar, toegankelijk en ondersteunend zijn. Er zijn duidelijke verschillen tussen de organisaties:

In een kleine organisatie zijn de lijnen kort, en is men positief over de eigen leidinggevend en.

In een grotere organisatie waar leidinggevend en veel autonomie hebben, waren geïnterviewden over het algemeen tevreden over hun eigen leidinggevend e, maar zagen medewerkers wel verschillen tussen teams. Het gedrag van de leidinggevend e blijkt sterk te bepalen hoe veilig een team aanvoelt. Dit wijst op de behoefte aan meer consistentie in de leiderschapsaanpak binnen teams.

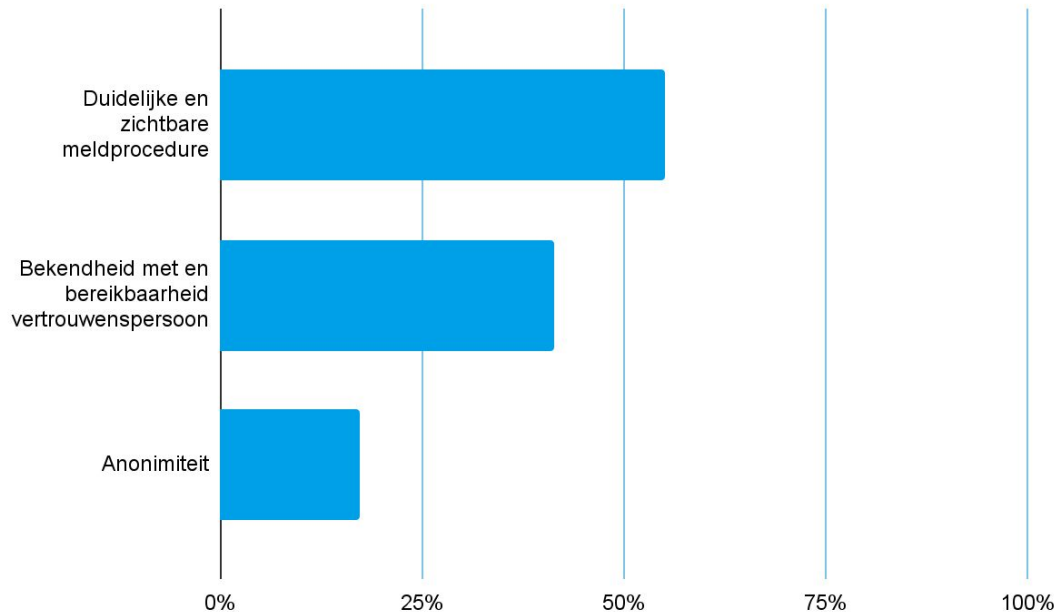
In een andere grote organisatie, werd ook aangegeven dat de impact van leiderschap groot is – en dat het per team wisselt. Het merendeel van de teamleiders draagt effectief bij aan sociale veiligheid, maar er is ruimte voor verbetering bij een kleiner percentage. Ook dit wijst ook op de behoefte aan meer consistentie in de aanpak.

## Personeelstekort

Personeelstekort is een belangrijke, structurele oorzaak van sociale onveiligheid in deze sector. Het leidt tot hogere werkdruk, stress en vaker tijdelijke inzet van zzp'ers. De normen en waarden van zzp'ers/tijdelijke krachten kunnen soms botsen met die van vaste medewerkers. Omgekeerd kunnen er ook snel vooroordelen ontstaan richting zzp'ers/tijdelijke krachten. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel, waarin het lastig is een veilig teamklimaat te behouden of te creëren.



# Wat verlaagt de drempel om onveilig gedrag te melden?



*Enkel de drie meest genoemde thema's zijn getoond om melden van onveilig gedrag laagdrempeliger te maken.*

## **Duidelijke meldprocedure**

Als verbeterpunt werd genoemd dat een duidelijke en zichtbare meldprocedure essentieel is. Medewerkers willen helderheid over hoe en waar ze kunnen melden, en behoefte aan een vaste structuur die hierbij ondersteunt.

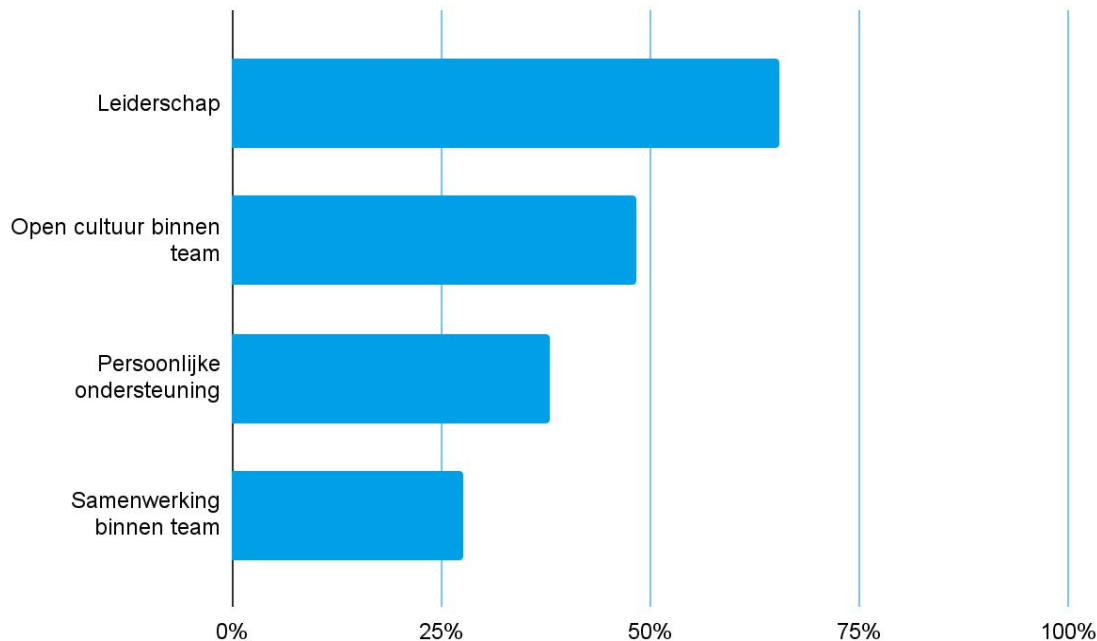
## **Bekendheid en bereikbaarheid vertrouwenspersoon**

Ook werd als verbeterpunt aangedragen dat de vertrouwenspersoon beter zichtbaar en bereikbaar moet zijn. Medewerkers geven aan dat dit de drempel verlaagt om onveilig gedrag te melden.

## **Mogelijkheid tot anoniem melden**

Sommige medewerkers benoemden als verbeterpunt dat anoniem melden mogelijk moet zijn. Dit kan helpen om zorgen over repercussies weg te nemen en de meldingsbereidheid te vergroten.

# Wat gaat al goed op het gebied van sociale veiligheid?



Alleen thema's getoond die door minimaal 25% van de respondenten als wat goed gaat worden genoemd.

## Leiderschap

overkoepelend gaven veel geïnterviewden aan dat ze tevreden zijn over hun eigen leidinggevende. Ze ervaren hen als toegankelijk, zichtbaar en betrokken.

## Open cultuur binnen team

veel geïnterviewden benoemen dat er binnen hun team een open cultuur is, waarin ruimte is om elkaar aan te spreken en openlijk met elkaar te communiceren wanneer dat nodig is.

## Persoonlijke ondersteuning

Collega's bieden elkaar persoonlijke steun, houden rekening met elkaars situatie en tonen begrip. Mensen voelen zich gezien als mens.

## Samenwerking binnen team

Een deel van de geïnterviewden gaf aan tevreden te zijn over de samenwerking binnen het team, en ook over de kwaliteit van zorg die ze samen leveren.

# Wat zijn oplossingen/behoefte?

Ruimte voor elkaar  
aanspreken en  
feedback  
geven/ontvangen  
(14/29)

Ondersteuning  
voor  
leidinggevendenden  
(7/29)

Verbeterde  
zichtbaarheid  
en duidelijkheid  
van  
meldprocedures  
(8/29)

Bewustwording  
vergroten  
rondom sociale  
veiligheid  
(10/29)

Alleen thema's getoond die door minimaal 25% van de respondenten als oplossing/behoefte worden genoemd.

**Feedback geven en ontvangen:** Veel medewerkers zien ruimte voor verbetering als het gaat om elkaar aanspreken en feedback geven of ontvangen. Het is belangrijk dat feedback niet als kritiek wordt gezien, maar als een kans om samen het werk te verbeteren en de samenwerking te versterken. Door feedback op de juiste manier te geven, bevordert je ook de open communicatie.

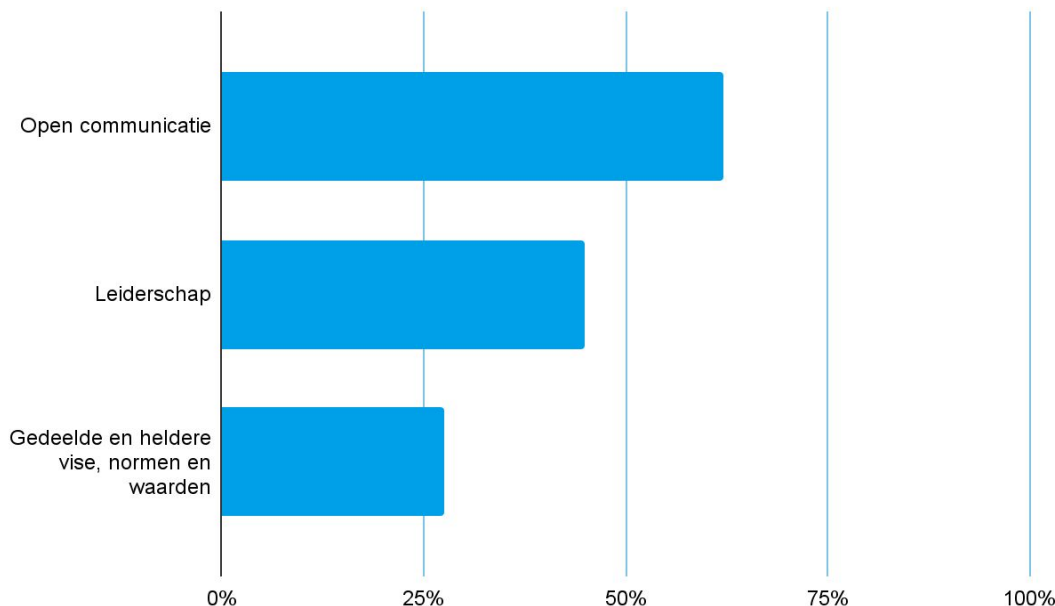
**Bewustwording vergroten:** Er is behoefte aan meer aandacht voor sociale veiligheid, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven, de website of teamoverleggen. Zo wordt sociale veiligheid geen losstaand thema, maar een structurele waarde binnen de organisatie.

**Zichtbaarheid en duidelijkheid meldproces:** Het meldproces moet toegankelijker en duidelijker zijn. Niet iedereen kent de vertrouwenspersoon of weet goed waar en hoe te melden. Duidelijkheid zorgt ervoor dat er sneller gehandeld kan worden en versterkt het vertrouwen in de aanpak.

**Ondersteuning voor leidinggevendenden:** Aangezien leidinggevendenden een cruciale rol spelen in sociale veiligheid, is het belangrijk dat ook zij ondersteund worden. Denk hierbij aan coaching of begeleiding in hoe je een team goed aanstuurt. Er wordt vaak veel van leidinggevendenden verwacht, terwijl zij zelf ook handvatten nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen.



# Wat heeft de grootste invloed op sociale veiligheid?



*Alleen thema's getoond die door minimaal 25% van de respondenten worden genoemd als grootste invloed op sociale veiligheid.*

## Open communicatie

Je meningen en feedback eerlijk en zonder terughoudendheid met elkaar te delen is een cruciale factor voor sociale veiligheid. Dit geldt op alle niveaus in de organisatie: zowel binnen teams, tussen teams, als van bovenaf richting medewerkers.

## Leiderschap

Hoe een team functioneert en zich voelt, hangt sterk samen met de leidinggevende. Kun je gemakkelijk bij de leider terecht met zorgen? Durf je je uit te spreken? Geeft de leider het goede voorbeeld? Dit zijn belangrijke indicatoren voor de veiligheid binnen het teamklimaat. Leiderschap is dan ook een cruciale factor in het bevorderen van een veilige werkomgeving.

## Gedeelde en heldere visie, normen en waarden

Als je weet waar je samen voor staat en wat belangrijk is, werk je vanuit een gezamenlijke basis die veiligheid en duidelijkheid biedt.



# Overkoepelende inzichten

We interviewden drie organisaties over sociale veiligheid en samenwerking. De ene was kleinschalig ( $\pm 200$  medewerkers), de andere twee veel groter ( $\pm 3000$  en  $\pm 4000$  medewerkers). Eén van de grote organisaties werkte met zelfsturende teams en veel autonomie voor leidinggevendenden. Deze verschillen beïnvloedden duidelijk de beleving van sociale veiligheid.

## Belangrijke kanttekeningen

De groep was klein ten opzichte van de 180.000 zorgmedewerkers, wat de representativiteit beperkt. Ook richtten we ons niet op de meest complexe situaties, waardoor sommige kritieke perspectieven mogelijk zijn gemist. Toch leverde het waardevolle inzichten op.

- 1 Open communicatie is essentieel:** Binnen teams, tussen teams en vanuit het management is open communicatie belangrijk, maar op elk niveau zijn duidelijke verbeterpunten.
- 2 Leiderschap maakt het verschil:** De mate van zichtbaarheid, steun en sturing van leidinggevendenden is van groot belang. Verschillen in ervaren veiligheid tussen teams lijken mede beïnvloed te worden door hoe leiding wordt gegeven.
- 3 Sociale veiligheid lijkt aanwezig, maar is kwetsbaar:** Medewerkers voelen zich vaak veilig in hun eigen team, maar signaleren onveiligheid in andere teams of op basis van eerdere ervaringen.
- 4 Feedback geven blijft spannend:** Aanspreken wordt belangrijk gevonden, maar gebeurt nog niet vanzelfsprekend of met voldoende vertrouwen.
- 5 Meldstructuren zijn nog niet overal zichtbaar of bekend:** Vertrouwenspersonen en procedures zijn niet altijd duidelijk of toegankelijk.
- 6 Betrokkenheid en samenwerking zijn sterk:** Teams tonen inzet, denken mee en ondersteunen elkaar actief.