

# Hoe zorg je als leider voor sociale veiligheid op de werkvloer? Volgens coach Tosca Gort gaat het om systemen doorbreken

Volgens de Discriminatie Arbeidsmonitor voelt 1 op de 5 Nederlanders zich regelmatig sociaal onveilig op de werkvloer.

DOOR [LEONIE COLLOMBON](#) / 21/06/2022



TOSCA GORT

We brengen een groot deel van ons leven door op werk: een veilig gevoel op de vloer is dan ook geen overbodige luxe. Helaas is dit lang niet voor iedereen het geval. Volgens de Discriminatie Arbeidsmonitor 2022 van de Nationale Vacaturebank, ervaart 1 op de 5 Nederlanders weleens een social onveilig gevoel

tijdens werktijd. Weet je als leider dat het hier in je bedrijf aan schort, maar is de oplossing nog een raadsel? [Arbeidspsycholoog en coach Tosca Gort](#) geeft tips.

## Psychologische onveiligheid op de werkvloer

'Een onveilig gevoel op de werkvloer heeft twee kanten: psychologische onveiligheid en fysieke onveiligheid. Bij die tweede kun je aan #MeToo of agressie denken, en daar vloeit logischerwijs weer psychologische onveiligheid uit voort. Maar een psychologisch onveilig gevoel kan ook door onzichtbare oorzaken komen. Het zit 'm vooral in jezelf kunnen zijn op de werkvloer.' Dat dat niet voor 100% hoeft, legt Gort uit aan de hand van verschillende persona. Zo ben je net iets anders bij je partner dan bij je ouders, en gedraag je je ook bij vrienden weer net anders dan bij je werkgever. 'We zijn als mens gewend om andere kanten van onszelf te laten zien, beïnvloed door de energie die je voor je hebt. Maar op de werkvloer gaat dat vaak, al dan niet op een subtiele manier, te ver. Je helemaal anders voordoen omdat je het anders niet overleeft binnen een werkcultuur: dat is sociale onveiligheid.' En dat uit zich in dingen niet zeggen omdat je bang voor je werkgever bent, of carrièrestappen niet durven nemen omdat je je anders voordoet dan je daadwerkelijk bent, volgens de psycholoog.

## Sociale hiërarchie en sociale systemen

Bij sociale (on)veiligheid komt sociale hiërarchie kijken, bij sociale hiërarchie komen sociale systemen kijken. In bedrijven leeft nou eenmaal een bepaalde rangorde, meent Gort, en dat betekent dat leiders een groot aandeel in een veilig gevoel op de werkvloer hebben: sociale hiërarchie. Tegelijkertijd zitten ook zij vast in sterke systemen die we als mens hebben gebouwd. Een voorbeeld? Gort: 'In sommige bedrijven zijn de bonussen zo ingericht dat je moet winnen van een ander, anders heb jij niks. Dat is een verrot systeem, omdat het een verkeerde stimulans biedt. Dan maakt het niet uit hoe leuk je team is of hoe goed je als leider bent: je gedraagt je uiteindelijk naar het systeem.' Gort durft het bijna met oorlog te vergelijken. In een verrot systeem doen mensen op een gegeven moment mee om te overleven, niet omdat het slechte mensen zijn.' Die systemen erkennen, is volgens de coach een eerste stap.

---

## Dit kun je als leider doen tegen sociale onveiligheid op de werkvloer

Erken je eenmaal dat er verrotte systemen in je werkcultuur zitten, dan is het tijd om ze te doorbreken. Dat kun je als leider in verschillende lagen doen, waarbij tijd vrij maken de belangrijkste drijver is. Gort noemt het geen kwestie van wát je doet, maar hoevéél je doet. Voor veel CEO's kan praten met werknemers al voldoende zijn: 'Vaak staat een CEO verwijderd van de mensen in het bedrijf, doordat ze alleen nog maar strategisch denken en het persoonlijke contact aan de HR-afdeling overlaten. Terwijl juist met de mensen op de werkvloer praten, al zoveel problemen kan blootleggen. Zij weten precies wat er misgaat, en komen vanzelf met oplossingen. Je hoeft de antwoorden alleen maar op te halen.'

Andere opties die Gort noemt om verrotte systemen te doorbreken zijn al dan niet anonieme enquêtes onder werknemers, investeren in persoonlijk ontwikkeling van zowel je team als je leiderschap, en protocollen maken voor wanneer zich weer

een sociaal onveilige situatie voordoet. Het uiteindelijke doel? Een werksfeer creëren waarbij alle werknemers zich in stage 5 voelen, volgens de *Tribal Leadership*-theorie van auteur Dave Logan. Hij zette trapsgewijs een aantal levels op, die de werkcultuur van een bedrijf kunnen beschrijven.

- Stage 1 wordt gezien als gevangenscultuur, waarbij iedereen voor zich is en niemand elkaar vertrouwt. Dit is onder andere terug te zien bij bedrijven die middenin een reorganisatie zitten.
- Bij stage 2 kruipen werknemers in de slachtofferrol, en hebben ze de hoop iets aan systemen te kunnen veranderen opgegeven.
- Stage 3 wordt langzaamaan iets positiever, en laat vooral mensen zien die zeer tevreden met hun eigen werk zijn. Gort beschrijft het als *lone wolfs*, die niets of niemand in de weg laten staan van hun promotie.
- Bij stage 4 begint de echte sociale veiligheid: mensen voelen zich veilig binnen hun team, en geloven dat er geen beter bedrijf bestaat dan dat van hen.
- Totdat je uiteindelijk bij stage 5 uitkomt: werken met een hoger doel. Alle werknemers geloven dan dat zij samen naar iets toewerken. Op elkaar wordt nauwelijks gelet, wat een zeer veilige werkomgeving oplevert.

Wie als leider in stage 5 zit, zorgt voor een stage 5 cultuur, legt Gort uit. 'Je team groeit vanzelf mee, en andersom gebeurt hetzelfde. Steek je als leider niet genoeg tijd in je persoonlijke ontwikkeling, dan trek je je werknemers mee een lager stage in.'

## De invloed van een kleine stem

Hoewel de eindverantwoordelijkheid bij een CEO of manager ligt, moeten ook kleine stemmen de confrontatie niet schuwen. Ook als kleine speler, bijvoorbeeld als stagiaire of starter in de arbeidsmarkt, heb je invloed. Een kleine groep kan de massa meekrijgen -denk maar aan de piepjonge klimaatactiviste Greta Thunberg. En die verantwoordelijkheid, die ben je jezelf eigenlijk verplicht als je het de

psycholoog vraagt. 'Je bent uiteindelijk verantwoordelijk voor je eigen leven, en dus ook voor je werkgeluk,' aldus Gort.

**LEES OOK**



Zo voorkom je seksuele intimidatie in je bedrijf



Zo kun je rouwende werknemers ondersteunen

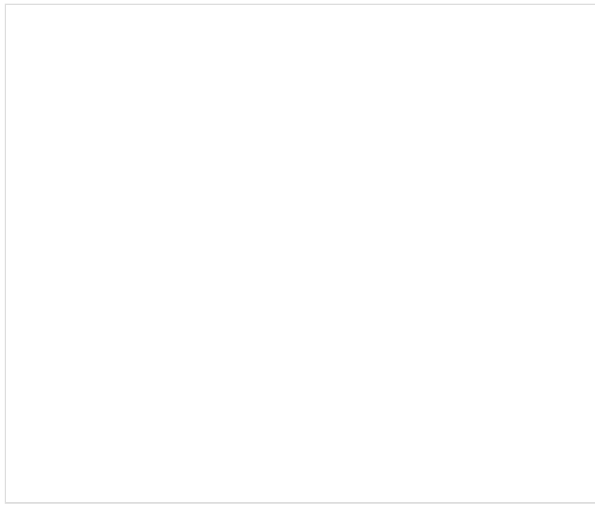
MEER VAN

*CARRIÈRE*

Abortus niet langer een recht in VS

Maartje Niehof van SUPS: 'Andere vrouwen helpen'

ADVERTENTIE - LEES HIERONDER VERDER



---

Hoe zeg je minder vaak 'sorry' op je werk

Toe aan een andere baan? Zó neem je ontslag

Harper's Bazaar zoekt een stagiair(e)!

5x antwoord op vaak gestelde sollicitatievragen

Voetbalpremies straks gelijk tussen man en vrouw

Marscha Krouwel: 'Mijn werk is mijn leven'

Vermijd deze termen in een goede vacaturetekst

Sheryl Sandberg vertrekt bij Facebook



Mode & Juwelen

Beauty

Cultuur & Reizen

Carrière

Online masterclasses

Women of the Year

Over ons

Contact


[Abonneren](#)

[Adverteren](#)

[Tip de redactie](#)

[Klantenservice](#)

[FAQ](#)

 **Hearst Netherlands -  
Harpers BAZAAR,  
Onderdeel van Hearst  
Netherlands Fashion  
and Beauty Network**

Harpers BAZAAR, Onderdeel van Hearst Netherlands Fashion and Beauty Network

Harper's BAZAAR participeert in diverse affiliate marketing programma's, dat houdt in dat Harper's BAZAAR commissies ontvangt voor aankopen middels links van retailers.

©2022 Hearst Netherlands. All rights reserved.

[Privacyverklaring](#)

[Cookiebeleid](#)

[Sitemap](#)

**Cookies Keuzes**