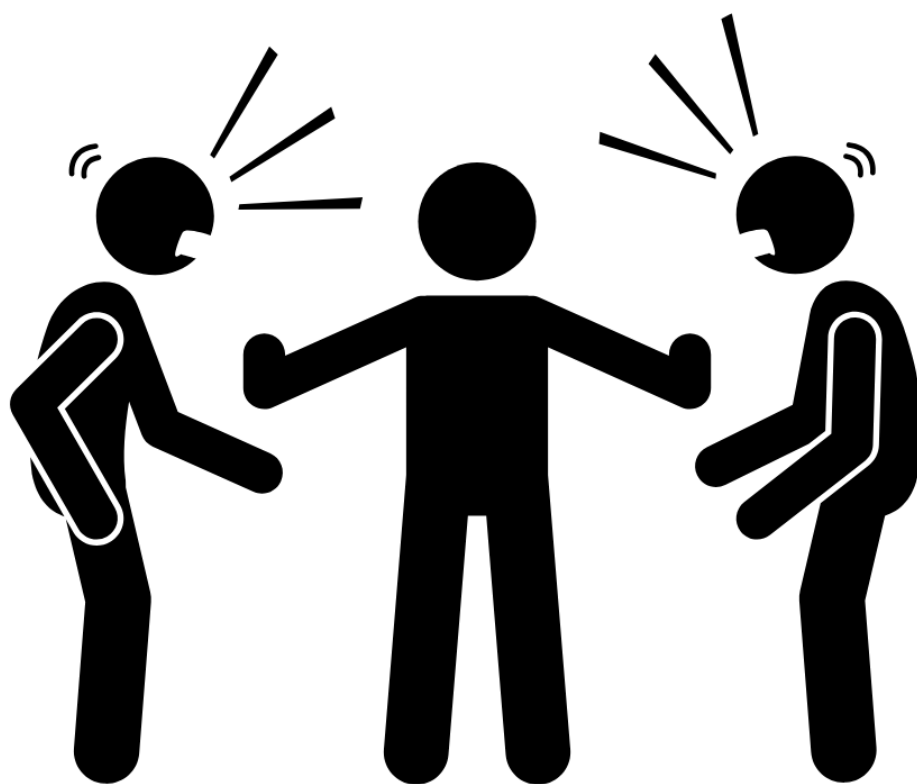


# Sociale veiligheid binnen universiteiten

Introductie 2025, versie 2.1

Human Centric



**HUMAN  
CENTRIC**

# Inleiding

Op universiteiten wordt met passie gewerkt aan onderwijs, onderzoek en innovatie. Maar achter die toewijding schuilt ook iets anders: stress, ongewenst gedrag en een gebrek aan sociale veiligheid zijn voor veel medewerkers en studenten dagelijkse realiteit.

Een recent rapport van de Nederlandse Arbeidsinspectie (mei 2024) onder 9.000 respondenten laat zien dat:

- 70% van de werknemers structurele stress ervaart.
- Werknemers gemiddeld 6 uur per week overwerken.
- 54% in de afgelopen twee jaar ongewenst gedrag heeft ervaren.
- 69% ziet dat collega's daaronder lijden.

Op basis van dit rapport roept de Inspectie universiteiten op om meer te doen aan het verminderen van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA is de stress die voortkomt uit werkdruk en ongewenst gedrag. Het ondermijnt gezondheid, motivatie en prestaties en leidt tot ziekteverzuim. Het raakt niet alleen medewerkers, maar ook studenten en het onderwijsklimaat.

**Wil je meer weten?** Lees het rapport *“Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten”*, of de infographic van de arbeidsinspectie. [Link](#)

Bij Human Centric geloven we dat sociale veiligheid begint bij bewustwording én actie. Deze introductie is bedoeld als startpunt voor gesprek, reflectie en verandering. Voor bestuurders, leidinggevenden, studenten en medewerkers die willen bijdragen aan een cultuur waarin mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn, zich uit te spreken en met plezier samen te werken. Het is de basis voor onze trainingen en workshops binnen de universitaire wereld. De volgende vragen worden beantwoord:

- Wat zijn de oorzaken van het gebrek aan sociale veiligheid binnen de Nederlandse academische wereld?
- Wanneer is er sprake van ongewenst gedrag?
- Hoe kun je interveniëren bij ongewenst gedrag?
- Welke rol spelen leidinggevenden in het creëren van sociale veiligheid?

## Wat is sociale veiligheid?

*“Sociale veiligheid is de mate waarin werknemers zich beschermd voelen tegen de risico's veroorzaakt door anderen.*

*Psychologische veiligheid is de mate waarin ze zich vrij voelen om zichzelf te zijn op de werkvloer, om fouten te maken en om zich uit te spreken richting collega's.*

*Gebrek aan sociale en psychologische veiligheid leidt tot slechte prestaties. Ook verhoogt het de kans op ongewenst gedrag.”*

- Bron: SER

**Meer weten?** Lees de handreiking. [Link](#)

# Sociale veiligheid in de academische wereld

Een universiteit is sociaal veilig wanneer studenten en medewerkers zich beschermd voelen tegen gedrag van anderen. Dit betekent een omgeving waarin mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken, waarin verschillen worden gerespecteerd en waarin duidelijke grenzen gelden.

In opdracht van het Ministerie van OCW heeft de KNAW in 2022 een gids opgesteld om de sociale veiligheid in de wetenschap te verbeteren. Belangrijke conclusies:

- Gebrek aan tijd en geld leidt tot hoge werkdruk en spanningen.
- Sterke hiërarchische verhoudingen en afhankelijkheden maken het moeilijk om ongewenst gedrag aan te kaarten.
- Gedrag is zelden onderwerp van gesprek; veel blijft onuitgesproken.
- Leidinggevenden voelen zich vaak niet toegerust om goed te handelen.

Tabel 1 vat de aanbevelingen van het rapport samen.

Een sociaal veilige werkomgeving ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om het herkennen én aanpakken van de onderliggende oorzaken van stress, zoals hoge werkdruk, onduidelijke verwachtingen en afhankelijkheden binnen teams. Daarnaast is er structurele aandacht nodig voor vier bouwstenen van sociale veiligheid:

- Praten over (ongewenst) gedrag;
- Geven van constructieve feedback en tegenspraak;
- Ingrijpen wanneer ongewenst gedrag zich voordoet,
- Effectieve zorgstructuren voor alle werknemers.

Afbeelding 1 vat de elementen voor die structuren samen.



Afbeelding 1: componenten van een effectieve zorgstructuur.

**Wil je meer hierover lezen?** Het rapport *Sociale Veiligheid in de Nederlandse Wetenschap - Van Papier naar Praktijk* moet je gelezen hebben om sociale veiligheid binnen universiteiten te begrijpen. [Link](#)

Wat in het rapport onderbelicht blijft, zijn structurele interventies die bijdragen aan een sociaal veilig werkklimaat. Vaak wordt de organisatiestructuur als een vaststaand gegeven gezien terwijl juist daar veel winst te behalen valt. Denk aan maatregelen zoals kleinere teams, minder organisatorische complexiteit, heldere aansturing, betere informatievoorziening, lagere werkdruk, meerjarige contracten en stabiele financieringsstructuren.

Sociale veiligheid ontstaat niet alleen door een inclusieve cultuur, maar door een systemische aanpak waarin gedrag, cultuur én structuur hand in hand gaan.

**Meer weten?** Lees de LinkedIn post van Mark Noort en het bijgevoegde artikel van Leake et. al [Link](#)

Tabel 1: Samenvatting van aanbevelingen uit Sociale Veiligheid in de Nederlandse Wetenschap - Van Papier naar Praktijk

	Druk	Veranderingen
<b>Organisatie-structuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaarste van middelen en werkdruk bedreigen de kwaliteit</li> <li>• Machtsverschillen en afhankelijkheden stellen samenwerking op de proef</li> <li>• De complexe organisatie bemoeilijkt zichtbaarheid en afstemming van gedrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeringsheffen de negatieve effecten van schaarste en werkdruk alleen op als ze ook de samenwerking verbeteren</li> <li>• Het organiseren van verantwoordelijk leiderschap gaat machtsmisbruik tegen</li> <li>• Een fijnmazige structuur om gedragsrisico's in kaart te brengen doet recht aan de complexiteit van de organisatie</li> </ul>
<b>Cultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedrag wordt als vaststaand gegeven gezien en is dus geen onderwerp van gesprek</li> <li>• Vaardigheid om over gedrag te spreken ontbreekt en wordt niet geprioriteerd</li> <li>• Toch houdt men het beeld in stand dat iedereen kan meepraten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praten over gedrag geeft zicht op de oorzaken en gevolgen ervan</li> <li>• De organisatie heeft een taak in de ontwikkeling van vaardigheden die bijdragen aan sociale veiligheid</li> <li>• Door iedereen een stem te geven kun je ongeschreven regels ter discussie stellen</li> </ul>
<b>Systeem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventie komt niet goed van de grond omdat de zorg voor sociale veiligheid noch op papier noch in de praktijk voldoende helder is vormgegeven</li> <li>• In het geval van ongewenst gedrag komt de werkgever in een spagaat van verantwoordelijkheden terecht</li> <li>• Het is moeilijk om een evenwicht tussen deze verantwoordelijkheden te realiseren, waardoor geen van de betrokkenen zich goed en rechtvaardig behandeld voelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door papieren richtlijnen samen uit te werken breng je gedragscodes tot leven</li> <li>• Om escalatie te vermijden is tijdige bijsturing nodig</li> <li>• Het verbinden van mensen die samen problemen oplossen biedt een vangnet voor alle betrokkenen</li> </ul>

## Ongewenst gedrag

Ongewenst gedrag is gedrag dat de sociale of psychologische veiligheid schaadt. Het komt in vele vormen voor, variërend van zichtbaar grensoverschrijdend gedrag tot subtiele patronen die op termijn even schadelijk kunnen zijn.

Er zijn vijf wettelijk verankerde vormen van ongewenst gedrag:

1. **Intimidatie:** bedreigen of manipuleren, bijvoorbeeld door het impliceren van negatieve gevolgen.
2. **Agressie en geweld:** verbaal of fysiek gewelddadig gedrag, bedreigingen of beledigingen.
3. **Pesten:** structureel buitensluiten, ridiculiseren of overbodige taken geven.
4. **Discriminatie:** ongelijke behandeling op basis van bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, etniciteit of seksuele oriëntatie.
5. **Seksuele intimidatie:** seksueel getint gedrag dat ongewenst is, verbaal of non-verbaal.

**Ongewenst gedrag herkennen?** Bekijk de TNO-wegwijzer voor pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. [Link](#)



Afbeelding 2: 5 vormen van ongewenst gedrag verankerd in de wet.

Daarnaast zijn er gedragingen die ogenschijnlijk onschuldig lijken, maar wel degelijk schadelijk zijn:

- **Microagressies:** subtiele opmerkingen of vragen die stereotypen in stand houden en mensen buitensluiten.
- **Het afstraffen van fouten:** dit beperkt de openheid en samenwerking.
- **Uitsluitende humor:** grappen die ten koste gaan van anderen of groepen.
- **Grenzen negeren:** het verhogen van stress door bijvoorbeeld onrealistische deadlines stellen of geen respect hebben voor werktijden.

Ongewenst gedrag is vaak niet zwart-wit. Het kan ontstaan uit onwetendheid, stress of blinde vlekken. Maar wat telt is het effect op de ander. Gedrag is **ongewenst** als het als zodanig wordt ervaren. Dit zorgt voor spanning omdat de intentie vaak anders is dan de ervaring. Daarom is het essentieel dat we leren luisteren, reflecteren en handelen. We noemen het gedrag **grensoverschrijdend** als de persoon die het gedrag vertoont hoort te weten dat het ongewenst is én toch die grens over gaat.

Veiligheid ontstaat pas als gedrag bespreekbaar is en grenzen worden erkend.

**Tip:** bekijk dit animatiefilmpje dat het effect van microagressies illustreert.  
[Link](#)

### Onveilig vs. ongemakkelijk

Soms zegt een student of collega in een gesprek: “Ik voel me onveilig” of “Je creëert een onveilige situatie.” Dat kan je overvallen. Misschien voel je de neiging om je meteen te verdedigen: “Zo bedoel ik het niet” of “Dat is toch niet onveilig?”

Toch is dat precies het moment om stil te staan. Niet bij je intentie, maar bij het gevoel van de ander. Wat bedoelt die persoon met ‘onveilig’? Wat is er precies gebeurd? En wat heeft iemand nodig om zich wél veilig te voelen?

Ook degene die zich onveilig voelt, heeft hierin een rol. Samen onderzoeken waar het gevoel vandaan komt, opent vaak het gesprek over gevoelens zoals angst, onzekerheid, machteloosheid of onrecht. De uitnodiging is om in verbinding te blijven, niet direct te oordelen en ruimte te maken voor wat er speelt.

**Tip:** Sta ook stil bij je eigen stressniveau. Stress maakt het lastiger om open te luisteren, terwijl juist dat op zulke momenten hard nodig is.

# Effectieve interventies

Wanneer je ongewenst gedrag ziet gebeuren, is het belangrijk om in actie te komen. Niet reageren betekent vaak dat het gedrag wordt genormaliseerd. Daarmee neemt het risico op herhaling toe.

Toch is ingrijpen in het moment vaak lastig. Zeker als er anderen bij zijn. Dat komt door het omstandereffect (bystander effect): hoe meer mensen er zijn, hoe groter de kans dat niemand iets doet.

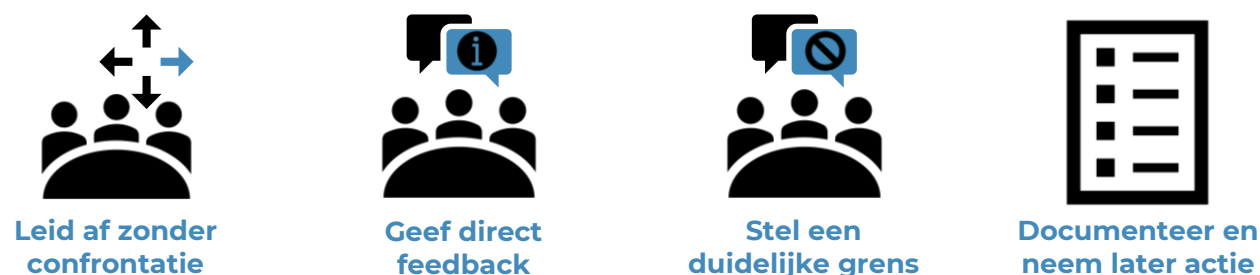
Het goede nieuws? Je kunt leren om wél in beweging te komen. Het Bystander Intervention Model helpt je daarbij. Dit model beschrijft vijf stappen die je van een stille toeschouwer naar een actieve bondgenoot brengen. (zie tabel 2).

Tabel 2: de 5 stappen van het Bystander Intervention Model

Stap		Obstakel dat je moet overwinnen/ vraag die je ervan weerhoudt om actie te ondernemen
1	Gedrag opmerken & herkennen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heb je voldoende kennis om ongewenst gedrag te herkennen?</li><li>• Herken je de situatie? Let je op je omgeving?</li></ul>
2	De noodzaak van interventie bepalen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interpreteer je de dynamiek van de situatie correct?</li><li>• Laat je de passiviteit van anderen je eigen reactie bepalen?</li></ul>
3	Verantwoordelijkheid nemen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe verantwoordelijk voel je je als anderen ook aanwezig zijn?</li><li>• Durf je het risico te nemen (fysiek, sociaal &amp; emotioneel)?</li></ul>
4	Weten hoe je moet interveniëren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heb je voldoende kennis en ervaring bij het interveniëren? Kun je dit ook toepassen op de specifieke situatie?</li></ul>
5	Besluiten om te interveniëren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ben je ervan overtuigd dat je kunt zorgen voor een positief effect en durf je het aan (risico's)?</li></ul>

**Verder lezen?** Movisie heeft een rapport geschreven over het Bystander Intervention model. [Link](#) en heeft ook een infographic gemaakt. [Link](#)

Ingrijpen hoeft niet altijd direct op het moment zelf. Vaak is een gesprek achteraf net zo waardevol: even vragen hoe het met iemand gaat of feedback geven. Er zijn verschillende manieren om een grens te bewaken of steun te bieden. Kies een optie die past bij jou, de situatie en de mensen om je heen. Op het moment zelf heb je vier belangrijke opties (zie afbeelding 3).

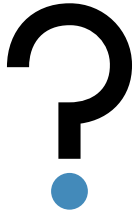


Afbeelding 3: vier mogelijke interventies op het moment zelf.

**Meer weten?** Tijdens onze trainingen en workshops interveniëren bij ongewenst gedrag leer je effectieve interventies en krijg je een praktische gids.

# Rol van de leidinggevende

Leidinggevendens hebben een sleutelrol in het creëren van sociale veiligheid. Ze zetten de toon. Door steun te bieden, gedrag bespreekbaar te maken, duidelijke normen te stellen en het goede voorbeeld te geven, maken zij het verschil. Dat vraagt moed, scherpheid én oefening. Er zijn vier kernvaardigheden die elke leidinggevende kan ontwikkelen om hierin sterker te worden (zie afbeelding 4).



**Nieuwsgierigheid:  
Stel vragen &  
luister**



**Stel je oordeel uit  
& waardeer: niet  
weten, fouten  
maken,  
kwetsbaarheid**



**Geef  
constructieve  
feedback**



**Intervenieer bij  
ongewenst  
gedrag**

*Afbeelding 4: Vier voorbeeldgedragingen om je als leidinggevende op te richten.*

Wees mild voor jezelf: je hoeft het niet allemaal perfect te doen. Fouten maken hoort erbij. Maar verantwoordelijkheid nemen hoort er óók bij. Ook als je het spannend vindt, of twijfelt. Juist dan. Sociale veiligheid begint niet bij weten, maar bij doen.

## **Grensoverschrijdend gedrag van leidinggevendens**

Uit onderzoek blijkt dat een aanzienlijk deel van het grensoverschrijdende gedrag — tussen een derde en de helft — afkomstig is van leidinggevendens. Dat is confronterend, maar niet verrassend. Gedrag van iemand met macht of gezag voelt voor anderen al snel zwaarder en kwetsbaarder.

Juist daarom is zelfreflectie voor leidinggevendens essentieel. Niet om jezelf te veroordelen, maar om bewust te blijven van je invloed. Jouw gedrag zet de toon. Wat je zegt, doet én niet doet heeft impact.

Sociale veiligheid begint bij leidinggevendens die zichzelf durven aan te kijken.

**Meer weten?** Tijdens onze training sociale veiligheid voor leidinggevendens leer je meer. Neem contact met ons op met vragen of voor advies.

## Over de auteur



**Rutger Legeland** is partner bij Human Centric. Hij is gespecialiseerd in inclusieve besluitvorming en sociale veiligheid. Hij combineert zijn ervaring als consultant en leidinggevende met kennis uit de wetenschap om teams en organisaties te helpen.

Rutger is registervertrouwenspersoon ([open](#)).

Contactgegevens: [rutger@humancentric.nl](mailto:rutger@humancentric.nl) | 06 53 84 53 39