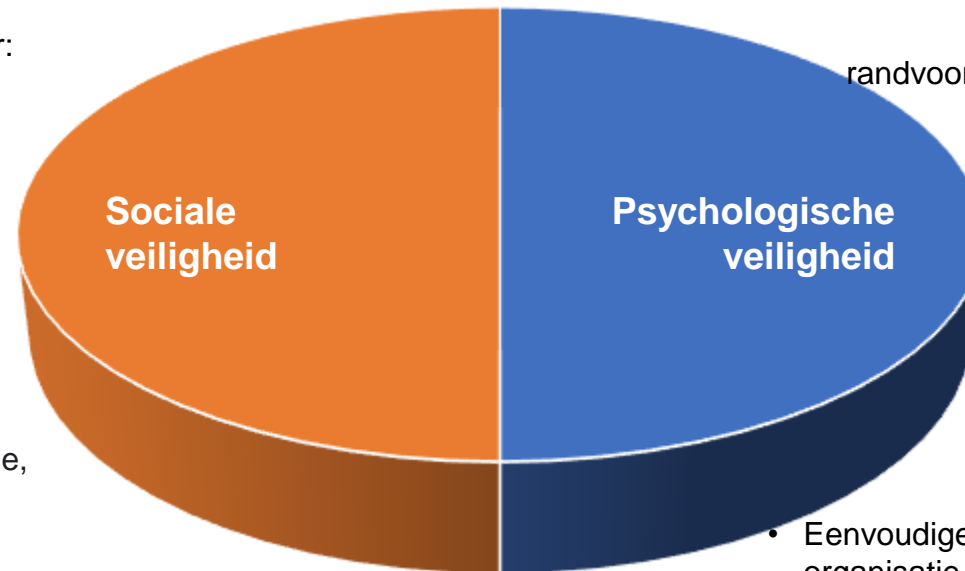


Een **veiligheidscultuur** gaat over de manieren waarop mensen met elkaar omgaan in het kader van veiligheid binnen een bedrijf of organisatie. Het geheel aan beleid, procedures, maar vooral houding en gedrag maken hier deel van uit.

Veiligheidscultuur



Een **sociaal veilig** en gezonde werkomgeving uit zich door:

- Medewerkers die respectvol met elkaar om gaan.
- Zichzelf zijn.
- Fysiek en mentaal gezond zijn.
- Fouten maken en daardoor kunnen excelleren.
- **Sociale veiligheid** gaat ook over het bevorderen van **sociaal** gewenst gedrag (het tegengaan van grensoverschrijdend en ongewenst gedrag. Denk aan: pesten, agressie, geweld, discriminatie, racisme, (homo)seksuele intimidatie, radicalisering en extremisme.

Wat levert het op?

Sociale veiligheid is bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening want het raakt het functioneren van bestuurder tot medewerker.

Als het bij organisaties prettig werken is gaan medewerkers collegiaal met elkaar om. Om dit vast te houden zorgen we voor een veilige omgeving. Dat doen we door continu met elkaar in gesprek te zijn.

Om sociale veiligheid te borgen gaan we:

- **Reflecteren** - als leidinggevende, in teams en met de hele organisatie.
- **Overleggen** - wat gebeurt er en wat vinden we daarvan?
- **Zorgvuldig afwegen** - wat hebben we aanvullend nodig en wie kan dit bieden?
- **In actie komen**, of juist géén actie ondernemen. Maar altijd alert.

Heftige gebeurtenissen laten niemand onberoerd. Geen organisatie kan daaromheen. Een sociaal veilige organisatie biedt ruimte en geborgenheid om irritaties, tegenstellingen en conflicten met elkaar te bespreken. Pak dat dus op een goede manier met elkaar op. Dan worden medewerkers prima voorbereid om in een prettige omgeving samen met collega's te presteren en plezier te hebben.

Psychologische veiligheid creëren doen we als randvoorwaarde om teams beter in staat te stellen om efficiënter en effectiever te presteren, te innoveren, samen te werken en het debat aan te gaan.

Wanneer is het psychologisch veilig?

Het is psychologisch veilig, wanneer jij erop mag vertrouwen dat anderen constructief omgaan met jouw mening, ideeën, twijfels of zorgen enzovoorts.

Je kunt dus zeggen, dat de ruimte die jij wil pakken je uit te spreken, jezelf te zijn, die wordt je ook gegeven door de ander. Het is allemaal wederkerig.

- Eenvoudiger gezegd: in een psychologische veilige groep of organisatie kunnen mensen 2 dingen goed:
 - Ruimte pakken voor zichzelf: 'Ik vind dit belangrijk, luister naar mij.'
 - Ruimte bieden aan anderen: 'Wat vindt jij?' En dan écht luisteren.
1. Psychologische veiligheid draagt bij om alle kwaliteiten in de organisatie te benutten.
 2. Het voorkomt dat aanwezige kennis en kunde onvoldoende wordt benut of de organisatie verlaat, omdat collega's ergens anders gaan werken.
 3. Of kwalitatieve goede jonge krachten worden in onvoldoende mate aangetrokken omdat jongere generaties hechten aan 'leren, autonomie en verbinden'. Elementen waarvoor een sociaal en psychologisch veilig bedrijfsklimaat van essentieel belang is.
 4. Business belang. Zonder psychologische veiligheid komen we als organisatie niet tot gewenste oplossingen om klantwaarde te leveren.

Resumerend:

Een goed en gezond psychologisch en sociaal veilig bedrijfsklimaat is dan ook van groot belang voor de business en raakt ook aspecten als imago, communicatie, marketing, commercie en innovatie.

Just Culture: bereid zijn om te leren van fouten

Als organisatie moeten we bereid zijn om te leren van fouten. **Just Culture** (David Marx, 2001). is een begrip uit de luchtvaart. Dat is een cultuur waarin geleerd wordt van fouten doordat mensen veilig incidenten kunnen melden. In de luchtvaart is het voorkomen van ongevallen natuurlijk cruciaal. Ook in de (petro)chemie weet men maar al te goed dat fouten kunnen leiden tot ernstige gevolgen. Dus kun je er maar beter van leren voordat dezelfde fout weer wordt gemaakt.

Hoe zit dat dan bij jouw organisatie?

Van een ding kunnen we zeker zijn: mensen maken fouten. Niet omdat ze dat willen, maar omdat het mensen zijn en geen machines die je kunt beveiligen. Bij **Just Culture** draait het dan ook nooit om de vraag **WIE** er een fout heeft gemaakt. Het gaat om drie andere vragen:

1. Wat ging er fout?
2. Waarom ging het fout?
3. Hoe zorgen we dat het niet nog een keer gebeurt?

De vraag wie er iets fout deed is niet relevant. Het gaat erom dat iedereen durft te melden dat er iets fout ging of dat er een onveilige situatie is waar het fout kan gaan. En dat de organisatie die melding gebruikt om er iets van te leren en er iets mee te doen om de veiligheid te verbeteren. Leren van ongevallen en systeemissues is goed, tijdig leren van gedrag dat leidt tot ongevallen is nog beter.

Jidoka (LEAN)

Het leren van fouten en afwijkingen begint, volgens de **Lean Production filosofie**, bij **Jidoka**. Jidoka is het principe dat iedereen binnen de organisatie, onafhankelijk van rang of stand, de bevoegdheid heeft een proces stil te leggen in geval van een fout of afwijking. De filosofie hierachter is dat het tijdig stoppen altijd beter is dan het laten escaleren van een probleem. Iedereen mag en kan dit.

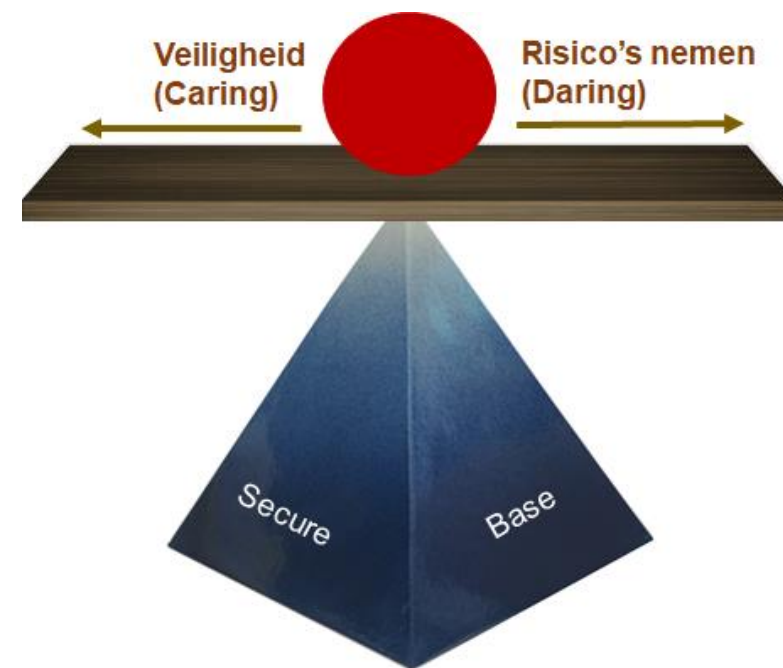


In een *Just Culture* wordt het nemen van sociale risico's gestimuleerd en beloond.

Wanneer een teamlid het gevoel heeft dat het melden van een probleem een negatieve reacties en afkeuring oplevert dan ervaart deze collega het team niet als sociaal veilig. Deze cultuur noemen we een **Blame Culture of een angstcultuur**.

Wanneer een team sociaal veilig is, voelen teamleden zich geaccepteerd en gerespecteerd. Zaken die bijdragen aan sociale veiligheid zijn inspraak in beslissingen (autonomie), heldere rollen en verantwoordelijkheden (eigenaarschap en vertrouwen) en sterke persoonlijke relaties tussen teamleden (verbondenheid). Het afrekenen van mensen die hun 'kop boven het maaiveld uitsteken' is niet wenselijk in een sociaal veilige cultuur.

Secure Base Leadership (SBL) als leiderschapsstijl past uitstekend in deze context.



Balans tussen caring en daring

Figuur: De paradox van veiligheid en risico

Focus alleen op secure base beperkt de ontwikkeling en potentieel van een mens.