

KENNISWERKPLAATS **VEILIG LEER- EN WERKKLIJMAAT**



VEILIG LEREN EN WERKEN

Een verkenning bij de Hogeschool Utrecht

Mei 2025

SAMEN- VATTING

Veilig leren en werken. Verkenning van de literatuur en HU-praktijk.

Vanuit de Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat streven we ernaar om in nauwe samenwerking met de HUGemeenschap onderzoek te doen, reflectie op gang te brengen en praktische handvatten te bieden die zowel studenten als medewerkers ondersteunen bij het creëren van een veilig leer- en werkklimaat binnen de organisatie.



Wat betekent...?

Psychologische veiligheid is de mate waarin wij onze leer- en werkomgeving zien als ondersteunend en veilig bij het nemen van interpersoonlijke risico's zoals het jezelf uitspreken, het vragen om hulp of feedback, over fouten praten en experimenteren (Edmondson et al., 2016, p. 66)

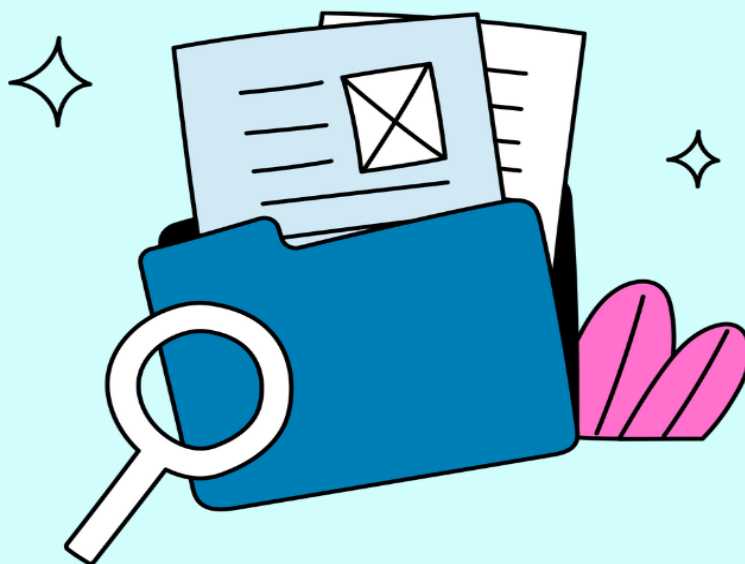
Een **veilig leer- en werkklimaat** ontstaat wanneer een organisatie haar medewerkers actief beschermt tegen ongewenst gedrag en systematisch reflecteert en stuurt op haar omgangscultuur, organisatiestructuur en ondersteunend systeem, zodat deze gezamenlijk een veilige context bieden waarin het nemen van interpersoonlijke risico's mogelijk is en gewaardeerd wordt (op basis van Ellemers, 2022; Hamer, 2024 en Edmondson, 2016)

We zijn de kenniswerkplaats begonnen met een verkenning van wat een veilig leer- en werkklimaat binnen de HU inhoudt. Dat hebben we gedaan via een literatuurstudie, documentanalyse en kwalitatief onderzoek onder studenten en medewerkers. Het doel was om grip te krijgen op de concepten 'veilig leer- en werkklimaat' en 'psychologische veiligheid', om zo patronen en signalen van sociale (on)veiligheid te leren herkennen en onderliggende dynamieken te begrijpen die bijdragen aan een sfeer van (on)veiligheid binnen een groep of organisatie.

Uit deze verkenning komt naar voren dat veiligheid een ervaring is die binnenin en tussen studenten en medewerkers ontstaat en daardoor geen vaststaand gegeven is. Het is de uitkomst van een complex proces waar een veelheid aan factoren een rol in spelen. Het kan verschillen per leer- of werkteam en de ervaring kan over de tijd veranderen. Het is van belang om continu te reflecteren en sturen op onze omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem om een veilig leer- en werkklimaat tot stand te brengen (Ellemers, 2022; Hamer, 2024). We delen graag de belangrijkste inzichten uit de verkenning en aandachtsgebieden voor ons als HU.

Wat is het effect van een veilig leer- en werkklimaat?

- We krijgen toegang tot onze creativiteit, ons leer- en samenwerkingsvermogen (Porges, 2022)
- Een groter aanpassingsvermogen bij veranderingen, een dieper begrip van het vraagstuk en verbeterde teamprestaties (Edmondson, 1999)



1) Moed & een growth mindset maken van incidenten leermomenten

Uit deze verkenning blijkt dat de weg naar een veilig leer- en werkklimaat zelden als 'veilig' - in de zin van comfortabel - wordt ervaren. Verschillende deelnemers aan ons verkenningsonderzoek gaven aan dat het terugkomen op lastige situaties, of het iemand aanspreken op ongewenst gedrag bijdraagt aan meer veiligheid maar wel veel moed vergt en gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid en kwetsbaarheid. Er is veel behoefte aan ruimte voor reflectie en aan het versterken van onze handelingsvaardigheid bij het omgaan met en begeleiden van deze situaties.



Een veilig leer- en werkklimaat begint met het aannemen van een growth mindset (Dweck, 2006) in ons werk- en leergedrag. Dit betekent dat we structureel ruimte zouden moeten creëren voor reflectie en dialoog over heikele kwesties of leermomenten binnen elk (leer)team op de HU. Hierbij zouden we bewust aandacht moeten besteden aan wat er moeilijk gezegd kan worden. Het maakt niet uit als dit niet soepel verloopt; sterker nog, zie ongemak juist als een teken van succes.

2) Rolbewustzijn en voorbeeldgedrag bij leidinggevend en docenten

Een terugkerend onderwerp dat werd aangekaart in de interviews en groeps gesprekken is het belang van rolbewustzijn en voorbeeldgedrag binnen hiërarchische relaties. Ook auteurs in onze literatuurverkenning wijzen hier nadrukkelijk op: wie de leiding heeft, heeft impact op de veiligheid van het leer- en werkklimaat.



Het is daarom essentieel om (het creëren van) een veilig leer- en werkklimaat expliciet onderdeel te maken van het takenpakket van leidinggevend en docenten. Daarbij is het belangrijk om een opleidings- en ondersteuningsstructuur te ontwikkelen, waarbinnen deze sleutelspelers de ruimte krijgen om te leren en te praten over kwetsbaarheden en goede en minder goede ervaringen. Deze verantwoordelijkheid is niet eenvoudig. Daarom is onderlinge steun, zeker na lastige situaties, onmisbaar.

3) Het belang van een divers samengesteld personeelsbestand

Uit de verkenning onder studenten kwam naar voren dat zij veel waarde hechten aan een divers personeelsbestand. Het zien van en begeleid worden door rolmodellen die de 'minderheidservaring' delen, geeft hun het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn en ergens terecht kunnen met hun verhaal. Ook Hamer (2024) benadrukt het belang van diversiteit voor het jezelf durven uitspreken en daarmee het creëren van een veilig leer- en werkklimaat.



Er kan binnen de HU nog meer aandacht worden besteed aan het vergroten van een diverse samenstelling van leidinggevend en docenten door een inclusief aannamebeleid en het actief waarborgen van gelijke kansen bij promoties en doorstroommogelijkheden.

4) Sociale veiligheid is van iedereen

Leidinggevend en docenten hebben een sleutelrol in het creëren van een veilig leer- en werkklimaat, maar tegelijkertijd is het een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen. Het kunnen nemen van verantwoordelijkheid begint met het creëren van bewustzijn van en kennis over wat sociale veiligheid en grenzen voor eenieder betekenen, zo deelden respondenten. Dat helpt om daadwerkelijk onveilige situaties aan te kaarten (Van Baarle et al, 2023). Ook helpt het te voorkomen dat situaties die mogelijk gekwalificeerd hadden kunnen worden als onprettig of ongemakkelijk nu als onveilig worden bestempeld. Uit de verkenning blijkt dat het niet bewust of onverantwoord gebruiken van deze term kan zorgen voor spanning, onbegrip en polarisatie.



Het is van belang dat we binnen de HU proactief ruimte creëren voor 1) het vergroten van kennis over en betekenis geven aan (het creëren van) sociale veiligheid en 2) begeleide dialogen over lastige kwesties waar verschillende perspectieven en ervaringen omheen bestaan. Daardoor ontdekken studenten en medewerkers dat, onder goede randvoorwaarden, het wel degelijk mogelijk is in contact te blijven en te leren van elkaars perspectief. Het professionaliseringsprogramma rond de Tussenruimte dat momenteel binnen de HU ontwikkeld wordt kan een belangrijke bijdrage leveren aan dit aandachtsgebied.

5) Zorgen voor snelle en transparante opvolging van signalen en meldingen

Uit het veldonderzoek kwam naar voren dat met name studenten een drempel ervaren bij het doen van meldingen over ongewenst gedrag: ze weten niet goed wanneer het 'erg genoeg' is en zijn bang niet serieus genomen te worden. Een belangrijk ingrediënt voor het verlagen van die drempel, is breed bewustzijn creëren over sociale veiligheid en grenzen. Wie begrijpt wanneer gedrag onacceptabel is, durft eerder een signaal af te geven of een melding te doen. Toegankelijkheid alleen is niet voldoende: het ondersteunend systeem werkt pas goed als er na een melding altijd actie volgt.



Het kan helpen om op centraal niveau een 'beslistafel' in te richten, zoals ook aanbevolen door Hamer (2024). Dit team kan snel en doordacht handelen bij meldingen, zorgt voor een heldere rolverdeling, voorkomt belangenverstrengeling en waarborgt dat alle betrokkenen eerlijk en respectvol worden behandeld. Op decentraal niveau is het van belang te zorgen voor meldingsprotocollen en een handelingskader met helder uitgewerkte scenario's en stappen. Tot slot is het van belang dat de verschillende teams en organisatieonderdelen elkaar opzoeken voor reflectie en uitwisseling om te leren over wat er al goed gaat en wat verbeterd kan worden.

VOLG ONS

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Introductie	7
1.1. Veilig leren en werken in een veranderende samenleving	7
1.2. HU Veiligheidslab	7
1.3. Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat	8
1.4. Verkenning	8
1.5. Leeswijzer	9
2. Onderzoeksopzet	10
2.1. Literatuurstudie	10
2.2. Contextanalyse	10
2.3. Veldonderzoek	11
3. Literatuurverkenning	13
3.1. Introductie	13
3.2. Psychologische veiligheid en sociale veiligheid	13
3.3. Een veilig leer- en werkklimaat	15
3.4. Grenzen & grensoverschrijdend gedrag	20
3.5. “De tussenruimte”	22
3.6. Model voor signalering, agendering en opvolging van knellende situaties	23
3.7. Afrondend	25
4. Context	26
4.1. Hogeschool Utrecht	26
4.2. HU-beleid over veilig leren en werken	27

4.3.	Hulpmiddelen vanuit de HU	34
4.4.	Ontwikkelaanbod t.b.v. veilig leren en werken	35
4.5.	HU-initiatieven t.b.v. veilig leren en werken	36
4.6.	Relevante HU-projectgroepen	37
4.7.	Medezeggenschap	38
4.8.	Werkbelevingsonderzoek – HU thermometer	38
4.9.	Afsluiting	39
5.	Bevindingen veldwerk	40
5.1.	De betekenis van een veilig leer- en werkklimaat volgens HU'ers	41
5.2.	Factoren in de omgangscultuur	42
5.3.	Factoren in de organisatiestructuur	46
5.4.	Factoren in het ondersteunend systeem	48
5.5.	Wat is er nodig om het veilig leer- en werkklimaat binnen de HU (verder) te versterken?	52
6.	Inzichten en aandachtsgebieden	54
6.1.	Moed & een growth mindset maken van incidenten leermomenten	54
6.2.	Leidinggevenden en docenten: het belang van rolbewustzijn en rolmodellen	55
6.3.	Sociale veiligheid is van iedereen: bewustwording en handelingsvermogen vergroten	57
6.4.	Zorgen voor snelle en transparante opvolging van signalen en meldingen	58
	Opbrengsten gezamenlijke aftrap 27 maart 2025	60
	Bronnenlijst	64

1. Introductie

Grensoverschrijdend gedrag, machtsmisbruik, cancelcultuur: de kranten staan er vol mee en talkshows draaien overuren. Het debat over sociale veiligheid is gepolariseerd geraakt en het onderwerp voelt vaak zwaar en ongrijpbaar. Maar sociale veiligheid is wel te begrijpen en aan te pakken: samen. Hoe maken we sociale veiligheid in deze turbulente tijden weer inzichtelijk en van ons allemaal? Wij als Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat leveren daar de komende jaren graag een bijdrage aan.

1.1. Veilig leren en werken in een veranderende samenleving

Jitske Kramer beschrijft in *Tricky tijden* (2024) dat ethiek en normenkaders in onze samenleving, anders dan in traditionele gemeenschappen, niet vastomlijnd zijn omdat mensen met verschillende achtergronden samenkomen. Dat geeft ons ruimte voor het invullen van individuele behoeften en verrijkt ons perspectief op de wereld, maar het kan ook bedreigend voelen en zorgen voor grenzeloos gedrag (Kramer, 2024).

Tegelijkertijd is de ervaring van veiligheid essentieel om ons potentieel in leer- en werksituaties te kunnen optimaliseren, volgens Porges (2019). Hij beschrijft dat een veilige toestand een voorwaarde is voor sociaal gedrag, maar ook de toegang verzorgt “tot de hogere hersenstructuren die creativiteit en productiviteit mogelijk maken” (Porges, 2019, p. 35).

De uitdaging voor het hoger onderwijs is om in deze voortdurend bewegende samenleving samen veilige leer- en werkplekken te creëren, waarbij verandering en verschillen geen bedreiging vormen, maar juist een bron van verrijking worden. .

1.2. HU Veiligheidslab

De Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat is onderdeel van het HU Veiligheidslab. Dit lab bestaat, naast deze kenniswerkplaats, uit nog drie andere kenniswerkplaatsen: Kenniswerkplaats Zorg en Veiligheid, Kenniswerkplaats Fysieke Veiligheid in een Duurzame Samenleving en Kenniswerkplaats Zorgvuldig Data Delen.

HU Veiligheidslab is een open netwerk, waar iedereen van binnen en buiten de Hogeschool Utrecht welkom is om mee te praten over thema's binnen de fysieke, sociale en digitale veiligheid. Het doel is om onderzoek, onderwijs en praktijk rond de veiligheidsthema's te verbinden en samen te werken aan een veilige omgeving die gezondheid bevordert en kansen biedt voor een betere toekomst ([website HU Veiligheidslab](#)). HU Veiligheidslab loopt door tot en met het voorjaar van 2028.

1.3. Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat

Wij streven er met de Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat naar om, in nauwe samenwerking met de HU-gemeenschap, onderzoek te doen en praktische handvatten te bieden die zowel studenten als medewerkers ondersteunen bij het creëren van een veilig leer- en werkklimaat binnen de organisatie. Samen reflecteren we op bestaande praktijken en ontwikkelen we nieuwe strategieën om een veilige omgeving te waarborgen. Dat helpt ons nu om beter te kunnen leren en werken en geeft de professionals van de toekomst die we binnen de HU opleiden de ervaring en vaardigheden om op hun (toekomstige) werkplek hieraan een bijdrage te leveren.

1.4. Verkenning

Om de basis te leggen voor ons plan van aanpak en programma zijn we in de zomer van 2024 begonnen met een verkenning. De leidende vraag hierbij was: *“Wat betekent een (on)veilig leer- en werkklimaat en wat heeft er aandacht nodig?”*

De insteek van de verkenning was om grip te krijgen op de concepten ‘veilig leer- en werkklimaat’ en ‘sociale veiligheid’, om patronen en signalen van sociale (on)veiligheid te leren herkennen en onderliggende dynamieken te begrijpen die bijdragen aan een sfeer van (on)veiligheid binnen een groep of organisatie. Daarnaast onderzochten we hoe veilig leren en werken binnen de context van de HU vorm krijgt in beleid, praktijk en procedures. We wilden in kaart brengen welke kennis en voorzieningen er al zijn, hoe het thema ervaren wordt door medewerkers en studenten, en welke leerbehoeftes er zijn.

De resultaten uit deze verkenning hebben we op 27 maart 2025 tijdens de aftrap van de Kenniswerkplaats voorgelegd aan stakeholders en geïnteresseerde medewerkers en studenten. Samen met de aanwezigen hebben we de aandachtsgebieden voor veilig leren en

werken binnen de HU geprioriteerd. Op basis hiervan geven we de komende tijd ons programma vorm.

1.5. Leeswijzer

In dit verkenningsdocument doen wij verslag van het onderzoek. In hoofdstuk 2 lichten we onze onderzoeksopzet toe. Hoofdstuk 3 geeft de resultaten van de literatuurverkenning. Hoofdstuk 4 gaat in op de context van de HU. In hoofdstuk 5 beschrijven we de resultaten uit de interviews, groepsgesprekken en de studentendialogen. Hoofdstuk 6 beschrijft de centrale inzichten en aandachtsgebieden uit deze verkenning. Hoofdstuk 7 doet verslag van de aftrap in maart 2025.



2. Onderzoeksopzet

Voor de verkenning hebben we verschillende onderzoeksmethoden ingezet. We hebben relevante wetenschappelijke literatuur geanalyseerd om meer inzicht te krijgen in wat een veilig leer- en werkklimaat en sociale veiligheid inhouden. Middels een contextanalyse hebben we in kaart gebracht welke voorzieningen er op de HU ingericht zijn rondom veilig leren en werken. Ook hebben we veldonderzoek uitgevoerd. In één-op-één interviews met medewerkers verkenden we hoe het onderwerp binnen de HU wordt ervaren. Door groeps gesprekken met studenten en medewerkers brachten we gedeelde ervaringen met het thema verder in kaart. Tot slot hebben HU-studenten zich in het onderwerp verdiept en dialogen met medestudenten gevoerd binnen het vak De Kunst van de Dialoog van de opleiding Communicatie. Elke onderzoeksmethode wordt hieronder verder toegelicht.

2.1. Literatuurstudie

We hebben gebruik gemaakt van een iteratieve en verkennende aanpak omdat het onderwerp veilig leer- en werkklimaat veelomvattend is. Met een *scoping review* hebben we bestaande initiatieven, kennis en onderzoeken over veilig leer- en werkklimaat in kaart gebracht. We hebben hiervoor gekeken naar de wetenschappelijke literatuur, maar ook naar relevante rapporten en handreikingen. De opbrengsten uit de literatuurstudie vormden de onderlegger voor de interpretatie van gegevens uit het veldonderzoek.

2.2. Contextanalyse

De kenniswerkplaats werkt nauw samen met de HU(-gemeenschap), en om een beeld te vormen van de HU als organisatie, is in de contextanalyse eerst een korte organisatieomschrijving uiteengezet. Om inzicht te krijgen in wat de HU beoogt rond een veilig leer- en werkklimaat hebben we verschillende beleidsstukken bestudeerd, zoals het Integraal Veiligheidsbeleid (2025) en de Integriteitscode (2024). Ook hebben we verkend welke initiatieven en ontwikkelkansen binnen de HU bijdragen aan het creëren van een veilig leer- en werkklimaat.

2.3. Veldonderzoek

We hebben met drie methoden veldonderzoek uitgevoerd om te verkennen hoe medewerkers en studenten het thema veilig leren en werken ervaren: interviews, groepsgesprekken en studentendialogen. De Ethische Commissie Onderzoek – Sociaal Domein heeft de onderzoeksopzet voor het veldwerk beoordeeld en in juli 2024 positief advies gegeven.



Individuele interviews

Om inzicht te krijgen in hoe veilig leren en werken leeft binnen de HU-gemeenschap, hebben we tussen juli 2024 en januari 2025 met 32 medewerkers gesproken. In semigestructureerde interviews, gebaseerd op een vooraf opgestelde topiclijst, gingen we in gesprek met medewerkers op verschillende posities binnen de HU: docenten, opleidingsmanagers, onderzoekers, staf en directeuren. Sommige deelnemers zijn specifiek benaderd vanwege hun betrokkenheid bij het thema. Alle respondenten gaven vooraf geïnformeerde toestemming voor hun deelname.

In de topiclijst van de interviews kwamen de volgende onderwerpen aan bod: de betekenis van een veilig leer- en werkklimaat, de positionering van veilig leren en werken binnen beleid, praktijk en procedures; de rol ervan in de curricula en onderzoek; en kennis- en leerbehoeften waarop de kenniswerkplaats kan inspelen.

De topiclijst werd van tevoren afgestemd op de ervaring en expertise van de respondent. De interviews duurden ongeveer een uur en vonden online of fysiek plaats. Er werden audio-opnamen gemaakt, deze zijn getranscribeerd door KERN. De kwalitatieve data zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van thematische analyse, waarbij gebruik is gemaakt van Atlas.ti als ondersteunende software. Per code zijn terugkerende thema's, patronen en tegenstellingen door het onderzoeksteam geïdentificeerd.



Groepsgesprekken

Naast de individuele interviews hebben we onze dataverzameling verrijkt met 5 groepsgesprekken met in totaal 20 deelnemers: zowel studenten als medewerkers. In groepsgesprekken konden de deelnemers op elkaar reageren en verschillen en overeenkomsten in hun beleving verkennen, die in individuele interviews mogelijk onbenoemd zijn gebleven.

De volgende vragen stonden centraal tijdens deze groepsgesprekken:

- Wat betekent veilig leren en werken voor jou?
- Wat gaat er goed rond het veilig leren en werken op de HU?
- Wat gaat er niet of minder goed rond het veilig leren en werken op de HU?
- Wat is er volgens jou nodig om veilig leren en werken op de HU verder te verbeteren?



Studentendialogen

Tot slot hebben we van september tot en met oktober 2024 in het vak *Kunst van de Dialoog* (vierdejaars vak van de opleiding Communicatie, Hogeschool Utrecht) als opdrachtgever opgetreden en informatie verzameld over hoe het thema leeft onder HU-studenten. In deze cursus leren studenten hoe ze dialogen kunnen organiseren en begeleiden. Negen studententeams kozen elk een thema uit dat voor hen gerelateerd was aan sociale veiligheid en impact had op het vermogen te kunnen leren, namelijk: prestatiedruk, stagediscriminatie, (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, financiële druk en psychisch geweld en agressie. De teams organiseerden vervolgens twee dialoogsessies met 6-8 medestudenten. Met de dialoogstudenten zelf meegerekend zijn er naar schatting 150 HU-studenten bereikt. De inzichten uit deze gesprekken presenteerden de studenten in een gezamenlijke terugkoppelingssessie aan ons en in een eindrapportage die wij hebben gebruikt voor onze analyse.



3. Literatuurverkenning

3.1. Introductie

In zowel het wetenschappelijk als maatschappelijk debat – zo ook binnen de HU - worden verschillende begrippen gebruikt in relatie tot veilig leren en werken. Denk aan begrippen als psychologische veiligheid, sociale veiligheid, een veilig leer- en werkklimaat en de tussenruimte. Bij afwezigheid van sociale veiligheid komen er juist termen als angstcultuur en grensoverschrijdend gedrag voorbij. In dit hoofdstuk duiden we deze termen en baseren we ons daarbij op zowel wetenschappelijke als vakliteratuur. Ook gaan we in op de randvoorwaarden die volgens de (vak)literatuur bijdragen aan (het herstellen van) een veilig leer- en werkklimaat.

3.2. Psychologische veiligheid en sociale veiligheid

‘Sociale veiligheid’ is een veelgebruikte term in het Nederlands maatschappelijk debat als het gaat over fenomenen als ongewenst gedrag of een angstcultuur. Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt echter niet dezelfde term gehanteerd. Wat doorgaans met sociale veiligheid wordt bedoeld, wordt in de literatuur als ‘psychologische veiligheid’ beschreven (Heres et al, 2023).

Bij psychologische veiligheid is het zinnig om onderscheid te maken tussen *intrapersoonlijke* psychologische veiligheid en *interpersoonlijke* psychologische veiligheid. Intrapersoonlijke psychologische veiligheid verwijst naar de fysiologische en neurologische ervaring van veiligheid in onszelf, terwijl interpersoonlijke psychologische veiligheid gaat over de ervaring van een individu in relatie tot anderen.



Intrapersoonlijke psychologische veiligheid

Psychiater en neurofysioloog Porges publiceerde in 1994 voor het eerst over de Polyvagaal theorie. Volgens deze theorie hebben subjectieve gevoelens van veiligheid

een objectief meetbare neurofysiologische basis. Porges (2022) beschrijft dat deze gevoelens het gevolg zijn van een kalm zenuwstelsel (het parasympathisch systeem). Gevoelens van onveiligheid zijn andersom onze subjectieve interpretatie van een zenuwstelsel dat in de ‘vechten-vluchten-modus’ verkeert (het sympathisch systeem). Wanneer we ons veilig voelen en het zenuwstelsel zich in parasympathische toestand bevindt, ontstaat er toegang tot ons vermogen om contact te leggen met anderen en worden ons probleemoplossend vermogen en creativiteit toegankelijk.

Ook zendt ons lichaam in kalme toestand signalen uit naar mensen in de omgeving die daardoor ook rustiger worden. Dit wordt *co-regulatie* genoemd. Maar wanneer we gevaar voelen of een bedreiging waarnemen, treedt ons sympathische zenuwstelsel in werking. Daarmee wordt de toegang tot ons rationele brein (onze prefrontale cortex) afgesloten en zijn we volgens Porges niet meer goed in staat verbinding te maken met anderen of na te denken en tot creatieve oplossingen te komen. Gevoelens van onveiligheid zijn dus funest voor het goed kunnen (samen) leren en werken.

Gezien de hogeschoolcontext van dit onderzoek is het ook relevant om te benoemen dat uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het zenuwstelsel en de prefrontale cortex op 25-jarige leeftijd zijn uitontwikkeld (Gogtay et al., 2004). Pas dan is de volledige potentie aanwezig om emoties, zoals stress, goed te kunnen reguleren.



Interpersoonlijk psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid van een individu in interactie met anderen wordt door organisatiewetenschapper Edmondson gedefinieerd als *“de mate waarin wij onze leeren werkomgeving zien als ondersteunend en veilig bij het nemen van interpersoonlijke risico’s zoals het jezelf uitspreken, het vragen om hulp of feedback, over fouten praten en experimenteren.”* (Edmondson et al., 2016, p. 66). De mate van ervaren veiligheid kan per team binnen een organisatie verschillen.

Het nemen van interpersoonlijke risico’s legt volgens Edmondson en collega’s de basis voor *groepsleren*: door individuele vragen en ervaringen in te brengen leren we als groep meer over welke consequenties onze acties of interventies op onze omgeving hebben. Maar vaak neigen we er als individuen in een groep naar *geen* risico’s te nemen en benutten we daardoor niet de volle potentie van het groepsleren

(Edmondson et al., 2016). De oorzaak daarvan ligt in onze angst om incompetent over te komen op anderen en in het geloof dat we hiermee geen goede indruk wekken bij diegenen die onze resultaten beoordelen en/of beslissen over promoties, salarissen, et cetera. Hierdoor zijn we doorgaans terughoudend met het toegeven van fouten (Michael, 1976 in Edmondson, 1999). Teams waarin *wel* interpersoonlijke risico's worden genomen, ervaren een hogere mate van psychologische veiligheid. Dit leidt tot betere resultaten, zoals een groter aanpassingsvermogen bij veranderingen, een dieper begrip van het vraagstuk waaraan wordt gewerkt en verbeterde teamprestaties (Edmondson, 1999).



Sociale veiligheid

Zoals we eerder beschreven, wordt hetgeen we doorgaans bedoelen met 'sociale veiligheid' in wetenschappelijke literatuur aangeduid met de term 'psychologische veiligheid'. Voor een compleet beeld is het echter relevant om hier ook de definitie van sociale veiligheid uit het Basishandboek Integrale Veiligheid te delen: *“De mate waarin mensen beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen persoonlijk leed door misdrijven (criminaliteit), overtredingen en overlast door andere mensen”* (Stol et al, 2011, p. 44.)

Deze definitie plaatst veiligheid in een bredere context, waarbij *bescherming* tegen bedreigingen centraal staat. Waar psychologische veiligheid een subjectieve ervaring beschrijft, legt deze uitleg van sociale veiligheid meer nadruk op *externe factoren* en *structurele bescherming*. Dit veronderstelt ook dat er een organisatorische en maatschappelijke verantwoordelijkheid is om sociale onveiligheid te voorkomen of tegen te gaan.

3.3. Een veilig leer- en werkklimaat

Waar psychologische veiligheid zich afspeelt op het niveau van individuen en teams (in de interactie tussen mensen) verwijst een veilig leer- en werkklimaat naar hoe veiligheid op het

niveau van de organisatie is vormgegeven en wordt beleefd. Het gaat hierbij dus zowel over organisatiestructuur als -cultuur.

Zowel Ellemers (2022) in het rapport '[Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk](#)' als Hamer (2024) in de handreiking '[Cultuurverandering op de werkvloer – Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag](#)', benoemen dat er drie pijlers op organisatieniveau zijn waarop continu moet worden gereflecteerd en gestuurd: de omgangscultuur, de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem.



Omgangscultuur

Hamer (2024, p. 16) beschrijft de omgangscultuur als “het geheel van patronen van gedrag, normen, waarden en beelden die binnen een bepaalde groep gedeeld worden.”

De rol en vaardigheden van leidinggevend

Hamer dicht *leidinggevend* een sleutelrol toe in een sociaal veilige omgangscultuur: door zelf het goede voorbeeld te geven en actief een veilige leer- en werkomgeving te ondersteunen, kunnen zij anderen inspireren en bijdragen aan het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Edmondsons onderzoek (1999, 2016) onderschrijft het belang van leiders en de rol van machtsverschillen bij sociale (on)veiligheid, namelijk: hoe groter de afhankelijkheid van anderen, hoe groter de kans op ervaringen van

onveiligheid. Er ligt dus extra verantwoordelijkheid voor het creëren van sociale veiligheid bij functies hoger in de hiërarchie. Volgens Edmondson en Bransby (2023) bevordert het volgende gedrag van leidinggevendenden de psychologische veiligheid: het expliciet uitnodigen van medewerkers om zich uit te spreken en daarnaar te *luisteren* (het hebben van aandacht, begrip en intentie voor de spreker), het demonstreren van *competentie* (capabel zijn in de werkuitvoering) en het *transparant* handelen (relevante informatie delen, openstaan voor feedback, motieven achter besluiten delen).

Herstelgerichte benadering

Uit onderzoek van Van Baarle et al. (2023) blijkt dat een *herstelgerichte* omgangscultuur *en open organisatiedialoog* bijdragen aan meer veiligheid en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Dit in tegenstelling tot een *vergeldend klimaat*, waarin sancties centraal staan. Een belangrijk aspect van een dergelijk onveilig klimaat is '*morele stilte*' of een '*cultuur van stilte*' (Verhezen, 2010): hier ontbreekt ruimte voor dialoog over lastige onderwerpen, bijvoorbeeld ervaringen rondom incidenten. Die morele stilte versterkt het gevoel van onveiligheid en kan onterechte beschuldigingen van grensoverschrijdend gedrag in de hand werken (Van Baarle et al., 2023).

De HU wil de open dialoog in het onderwijs en de organisatie vergroten door de zogenoemde 'tussenruimte' te versterken. We lichten dit concept verderop nader toe.

Openheid over fouten en een growth mindset

Reason (2000) pleit, in lijn met Van Baarle et al. (2023), voor een systeembenadering rond het maken van fouten, in tegenstelling tot een individuele benadering. Dat betekent dat fouten in het licht dienen te worden gezien van oorzaken in de omstandigheden of het bredere systeem, en als iets waarvan de organisatie kan leren, in plaats van de schuld bij een individu te leggen. De basis daarvoor is een '*just culture*': een rechtvaardige cultuur waarin medewerkers open kunnen zijn over fouten zonder dat ze bang hoeven te zijn voor straf of schuld. In zo'n cultuur is er een

collectief begrip over het onderscheid tussen oprechte vergissingen en ernstig verwijtbaar gedrag, zoals bewust roekeloos of onethisch handelen (Reason, 2000).

In het verlengde van Reasons benadering ligt het idee van de '*fixed versus growth mindset*' van Dweck (2006). Bij het denken vanuit een *fixed mindset* nemen we aan dat bepaalde vaardigheden en intelligentie (van onszelf of anderen) vaststaan, terwijl een *growth mindset* ervan uitgaat dat deze ontwikkeld kunnen worden door inspanning en leren. Als we een *growth mindset* aannemen, dan creëren we een cultuur waarin we ons gesteund voelen om fouten te maken, leren van feedback en ontwikkelen zonder angst voor veroordeling. Als we een *fixed mindset* aanhouden dan leidt dit tot het vermijden van risico's of het onderdrukken van meldingen, uit angst voor kritiek of falen (Dweck, 2006).



Organisatiestructuur

Met organisatiestructuur als tweede pilaar voor een veilig- leer en werkklimaat wordt bedoeld "de wijze waarop de organisatie is ingericht en overige afspraken of werkwijzen die risicofactoren zijn voor onveiligheid in de organisatie" (Hamer, 2024, p. 16).

Risico's in de organisatiestructuur

Volgens Ellemers (2022) kan de organisatiestructuur een voedingsbodem vormen voor sociale onveiligheid. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer schaarste aan middelen en hoge werkdruk de kwaliteit van het werk onder druk zetten, of wanneer machtsverschillen en afhankelijkheidsrelaties de samenwerking bemoeilijken.

Ook in grote en complexe organisaties, waar gedrag minder zichtbaar is, kunnen risico's op sociale onveiligheid ontstaan (Ellemers, 2022). Hamer (2024) vult aan dat een gebrek aan diversiteit eveneens een rol speelt. Wanneer leidinggevende posities voornamelijk worden bekleed door mensen uit één demografische groep, kunnen medewerkers uit minderheidsposities het gevoel krijgen er alleen voor te staan. Dit kan hen ervan weerhouden om zich uit te spreken of steun te zoeken, wat de sociale veiligheid verder ondermijnt.

Maatregelen in de organisatiestructuur

Ellemers (2022) beschrijft verder dat aanpassingen in de organisatiestructuur “de druk op sociale veiligheid [kunnen] neutraliseren” (p. 26) door te investeren in samenwerking, het organiseren van verantwoordelijk leiderschap en een fijnmazige structuur te creëren om gedragsrisico’s in kaart te brengen. Ook Hamer (2024) stelt maatregelen voor om risico’s op sociale onveiligheid door de organisatiestructuur te verkleinen. Lees hierover meer in hoofdstuk 4 (vanaf p. 38) in de [handreiking](#).



Het ondersteunend systeem

Een effectief ondersteunend systeem is cruciaal voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Met het ondersteunend systeem doelt Hamer (2023) op “het geheel van maatregelen dat gericht is op de preventie én aanpak van grensoverschrijdend gedrag, waaronder een goede opvolging van meldingen” (p.16).

Preventie van grensoverschrijdend gedrag

Preventie vormt daarin een essentieel vertrekpunt volgens zowel Hamer (2023) als Ellemers (2022). Zij benadrukken dat het creëren van een veilige werkomgeving niet begint bij het behandelen van klachten, maar bij het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Ellemers (2022) stelt dat een systeem dat te sterk gericht is op klachtenafhandeling juist kan leiden tot escalatie en afnemend vertrouwen. Door in te zetten op preventieve maatregelen, zoals het gezamenlijk opstellen van gedragscodes, en door doorlopend aandacht te geven aan de vraag welk gedrag al of niet wenselijk is, ontstaat een sociaal veilige omgeving (Ellemers, 2022). Dit kan een preventieve werking hebben en voorkomen dat beginnende problemen escaleren.

Zorgvuldige aanpak en opvolging van meldingen

Tegelijkertijd is een goede en zorgvuldige aanpak van meldingen onmisbaar voor een geloofwaardig ondersteunend systeem. Hamer (2023) stelt dat organisaties voorbereid moeten zijn op het moment dat er toch een melding wordt gedaan. Dat vraagt om

duidelijke procedures, deskundige begeleiding en voldoende kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Een praktische invulling daarvan is het inrichten van een 'beslistafel': een team dat snel, zorgvuldig en deskundig kan handelen bij meldingen (Hamer, 2023). Op die manier wordt willekeur voorkomen en krijgen zowel melders als beklaagden een eerlijke en respectvolle behandeling. Dit draagt bij aan het vertrouwen in het systeem en verkleint de kans op verdere schade. Juist de combinatie van preventie en zorgvuldige opvolging maakt het ondersteunend systeem effectief en geloofwaardig.

3.4. Grenzen & grensoverschrijdend gedrag

Wat is dan grensoverschrijdend gedrag en wat zijn grenzen? Hamer (2024) beschrijft drie soorten grenzen: individuele grenzen, wettelijke grenzen en het grijze gebied.



Individuele grenzen

Bij de vraag wat (seksueel) grensoverschrijdend gedrag is, is de individuele grens het uitgangspunt: "Het gaat immers over jouw lichaam of je lichamelijke integriteit", aldus Hamer (2023, p. 10). Erkenning en steun voor deze grens is daarom belangrijk, ook als het niet iemand anders intentie was om over deze grens te gaan.



Wettelijke grenzen

Hamer (2023) licht toe welke wettelijke grenzen er zijn ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag. In het Wetboek van Strafrecht staan wetten vastgelegd die bepalen wat strafbaar is, zoals aanranding en verkrachting. Ook staan grenzen beschreven in de Algemene wet gelijke behandeling (Awgb) en de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Daarnaast zijn werkgevers verplicht om seksueel grensoverschrijdend gedrag te voorkomen op basis van het Burgerlijk Wetboek.

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbo) vult deze zorgplicht van werkgevers verder in met een aantal verplichtingen bij het voorkomen en beperken van seksueel grensoverschrijdend gedrag (het formuleren van beleid, het uitvoeren van een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E), het opstellen van een plan van aanpak en het geven van voorlichting en training aan medewerkers) (Hamer, 2023). Ook andere vormen van grensoverschrijdend gedrag, zoals agressie en geweld, zijn in de Arbowet opgenomen onder psychosociale arbeidsbelasting. Dit verplicht werkgevers om beleid te voeren dat erop gericht is om deze vorm van arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken. Zo moeten werkgevers werkgerelateerde risico's in kaart te brengen in een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E)."



Het grijze gebied

En dan is er nog het grijze gebied: de ruimte tussen individuele en wettelijke grenzen waarin het niet altijd duidelijk is welke grenzen gelden. Juist in dit gebied ontstaan vaak morele dilemma's. Er hoeft geen duidelijke juridische grens overschreden te zijn, maar er schuurt iets met persoonlijke of professionele overtuigingen over wat rechtvaardig of integer is.

Ellemers (2022) stelt dat grensoverschrijdend gedrag niet uitsluitend besloten ligt in het gedrag zelf, maar in de context waarin het plaatsvindt. Of gedrag als grensoverschrijdend wordt ervaren, hangt af van de situatie, de onderlinge verhoudingen en de verwachtingen rondom professioneel handelen. Wat voor de één acceptabel is, kan voor de ander pijnlijk, kwetsend of onveilig zijn.

De theorie van Thomas en Ely (1996) biedt aanknopingspunten voor het omgaan met de diversiteit en verschillen in dit grijze gebied. In hun *learning-and-effectiveness paradigm* benadrukken zij dat verschillen in organisaties alleen tot bloei komen in organisaties die *leren* centraal stellen. Dit sluit aan bij de eerder besproken *just culture* van Reason (2000) en de *growth mindset* van Dweck (2006). Niet alleen in formele leerprocessen, maar juist in de dagelijkse praktijk – in gesprekken, samenwerkingen en spanningen – ontstaat er ruimte voor ontwikkeling, mits er sprake is van onderling respect en structurele openheid voor andere normen en waarden. Door actief ruimte te maken voor uiteenlopende perspectieven en door deze verschillen te erkennen, te benutten en erop te reflecteren, ontstaat een cultuur waarin verschillen tussen mensen

niet alleen worden getolereerd, maar bijdragen aan zowel de effectiviteit van een organisatie als ook aan het een veilig leer- en werkklimaat. Zo wordt het grijze gebied niet iets om te vermijden, maar juist iets om op te zoeken: een leer- en ontwikkelruimte voor iedereen binnen de organisatie: 'de tussenruimte'.

3.5. “De tussenruimte”

Het College van Bestuur (CvB) van de Hogeschool Utrecht heeft naar aanleiding van de moordaanslag op docent Samuel Paty in Frankrijk besloten een statement te delen op haar website: *“We beschermen de vrije tussenruimte in de HU-gemeenschap”*. Hierin onderschrijft het CvB het belang van de hogeschool als plek *“waar iedereen zich veilig kan voelen, zich veilig kan uiten. [Daarbij is] het onvermijdelijk dat we soms op elkaars tenen staan, dat de mening of overtuiging van de één kwetsend kan zijn voor de ander, dat visies haaks op elkaar staan. Onvermijdelijk en daardoor juist veilig: je kan en mag in de HU-gemeenschap van mening verschillen, discussiëren en debatteren. Binnen de grenzen van de wet, respect en fatsoen, zonder consequenties.”*

Ghorashi (2015) beschrijft tussenruimtes als plekken waar mensen hun comfortzones hebben verlaten en elkaar ontmoeten vanuit hun verschillen. Het is een ruimte vrij van oordeel, waardoor veiligheid ontstaat en het mogelijk wordt naar de ander te luisteren vanuit diens perspectief. Het concept ‘*safe space*’ wordt in de literatuur vaak gebruikt om zo’n tussenruimte te beschrijven. Arao en Clemens (2013) definiëren dit als een leeromgeving waarin mensen open en respectvol met elkaar in gesprek kunnen gaan over controversiële onderwerpen. De auteurs merkten echter in hun werkpraktijk als procesbegeleiders van *safe spaces* dat deelnemers het idee van ‘veiligheid’ vaak verwarren met ‘comfort’. Dit leidt tot weerstand zodra gesprekken uitdagender of spannender worden. Omdat het onmogelijk is om in een leeromgeving alle risico’s uit te sluiten, pleiten zij ervoor om de focus te verleggen van de illusie van veiligheid naar de *noodzaak van moed*: de ‘*brave space*’. Dit doet volgens Arao en Clemens (2013) meer recht aan de essentie van dialoog en bereidt deelnemers beter voor op de ontmoetingen die ze aangaan.

3.6. Model voor signalering, agendering en opvolging van knellende situaties

We weten nu dat de omgangscultuur, waarin leren van verschillende perspectieven een centrale rol zou moeten spelen, een zorgvuldig ingerichte organisatiestructuur, en – als onderdeel daarvan – het ondersteunend systeem, de organisatiecontext vormen die bepalend is voor een veilig leer- en werkklimaat. Deze pijlers vragen volgens Ellemers (2022) en Hamer (2024) om voortdurende aandacht en aanscherping.

De volgende stap is te begrijpen hoe het bewustzijn en die continue reflectie en actie daadwerkelijk tot stand kunnen komen binnen een organisatie. Daarvoor maken we gebruik van het *Model voor signalering, agendering en opvolging van knellende situaties*, ontwikkeld door de Hogeschool Utrecht, de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit Utrecht (Oomkens et al., 2023).

Oomkens et al. (2023) hebben, naar aanleiding van de kinderopvangtoeslagaffaire, onderzoek gedaan naar het signaleren, agenderen en opvolgen van knellende mechanismen binnen de gemeenten Amsterdam, Almere en Utrecht. Hun werk over al dan niet reflectief handelen in die context is ook relevant voor de dynamiek rondom sociale veiligheid in organisaties. Ook bij gemeenten gaat het immers om het bespreekbaar maken van en handelen naar moreel complexe, soms moeilijk grijpbare situaties. Deze situaties vereisen actie om een rechtvaardige gemeentelijke organisatie in stand te houden, die haar inwoners op een integere, zorgvuldige en menswaardige manier ondersteunt. De auteurs onderscheiden vijf opeenvolgende elementen om knellende mechanismen binnen gemeentelijke organisaties te doorbreken: begrijpen, kunnen, willen, doen en opvolgen. Wij hanteren dit model omdat het helpt zicht te krijgen op het proces richting reflectief handelen. De volgordelijkheid van de stappen maakt inzichtelijk wat er nodig is om constructief om te gaan met ervaringen van sociale onveiligheid. In wat volgt vertalen wij deze elementen naar de context van het creëren van een veilig leer- en werkklimaat binnen de hogeschool.



Begrijpen

Oomkens et al. (2023) benoemen 'begrijpen' als het eerste essentiële element voor het omgaan met knellende mechanismen. In de context van een veilig leer- en werkklimaat betekent dit dat

we bewustzijn hebben over wat psychologische en sociale veiligheid betekenen, en ook wat onze eigen en andermans grenzen zijn. Ook vraagt het om reflectie op de vraag of ons eigen handelen, en dat van anderen, in lijn is met het mandaat en de bedoeling van de betreffende rol. Tot slot gaat het om hebben van kennis van de formele en informele routes binnen de organisatie: weten we waar, waarmee en wanneer we bij wie terecht kunnen met vragen, dilemma's, of meldingen?



Kunnen

Handelen wordt mogelijk als de ondersteunende structuur op orde is: de routes zijn duidelijk ingericht en we weten bij wie we waarvoor en wanneer terecht kunnen.

Oomkens et al. (2023) benadrukken echter dat mensen pas geneigd zijn om daadwerkelijk te handelen als de omgangscultuur in het team of de organisatie *expliciet uitnodigend en ontvankelijk* is voor signalen die ongemakkelijk of ingewikkeld kunnen zijn.



Willen

De bereidheid om te handelen hangt ook samen met of een situatie als knellend wordt ervaren en met de wens om deze bespreekbaar te maken (Oomkens et al., 2023).

Vooraf wanneer het gaat om morele en subjectieve oordelen – situaties waarbij wettelijke grenzen niet, maar individuele grenzen wel geraakt of overschreden worden – spelen het persoonlijke normenkader en de onderlinge waardering en vertrouwen binnen de organisatiecontext een belangrijke rol (Oomkens, et al 2023). Deze factoren beïnvloeden volgens de auteurs in sterke mate of iemand zich durft uit te spreken.



Doen

Volgens Oomkens et al. (2023) bepalen het begrijpen, kunnen en willen of iemand daadwerkelijk tot actie overgaat. Dus 'doen' wil zeggen: het bespreekbaar maken en signaleren van een situatie of patroon.



Opvolging

Na het agenderen van een situatie of patroon volgt er al dan niet actie. De manier waarop er opvolging wordt gegeven, speelt een grote rol in het vertrouwen dat nodig is om de situatie te kunnen herstellen en in het toekomstig bespreekbaar maken van lastige situatie binnen de organisatie. Een cruciale stap dus in het creëren van een veilig leer- en werkklimaat.

3.7. Afrondend

Uit deze literatuurverkenning komt naar voren dat een veilig leer- en werkklimaat uit verschillende lagen bestaat: van het intrapersonlijke niveau tot de organisatorische randvoorwaarden voor een sociaal veilige cultuur. Een veilig leer- en werkklimaat ontstaat in een continu proces waarin er aandacht is voor de omgangscultuur, organisatiestructuur, en het ondersteunend systeem van een organisatie. Binnen een hogeschool spelen leidinggevers en docenten hierin een cruciale rol. Het creëren van veiligheid en het tegengaan van grensoverschrijdend gedrag vraagt om het voeren moedige gesprekken en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De tussenruimte biedt hiervoor een plek om elkaar te ontmoeten. Bovendien is het essentieel dat organisatiedoelen, beleid en de dagelijkse praktijk met elkaar in overeenstemming zijn, waarin *begrijpen, kunnen, willen, doen en opvolging* essentiële elementen zijn.

4. Context Hogeschool Utrecht

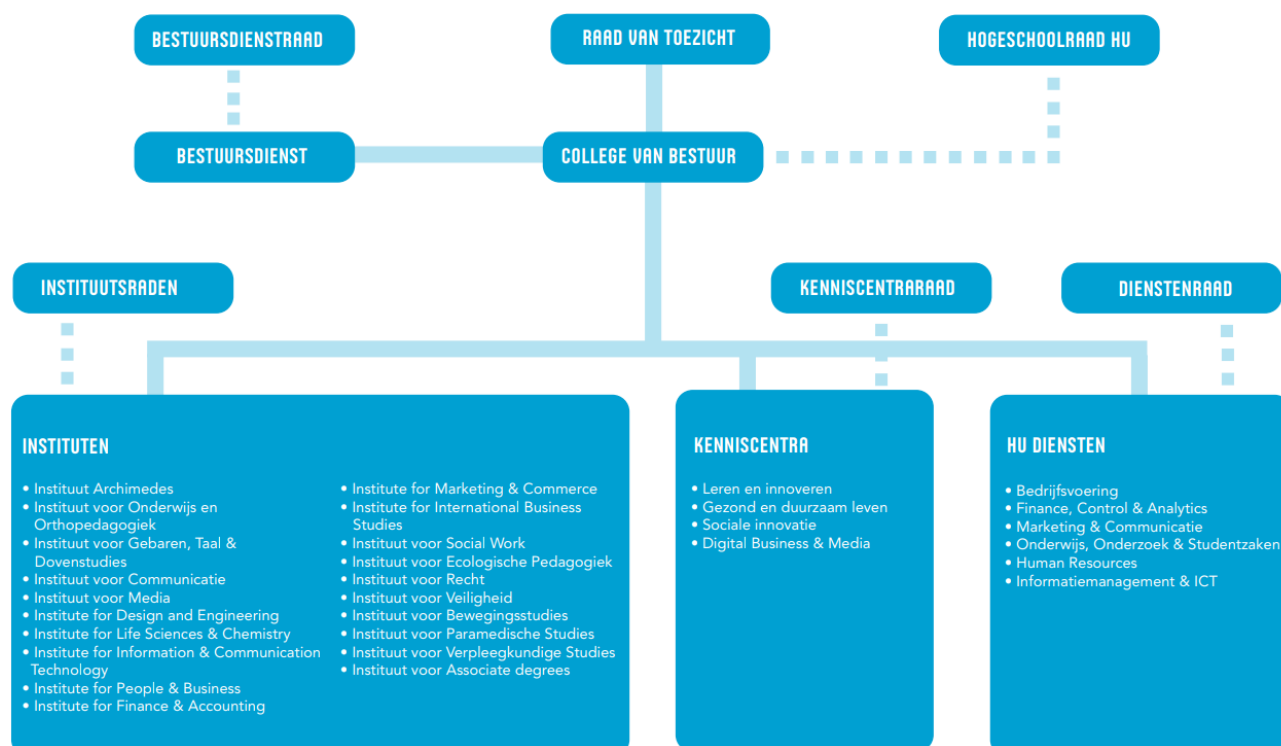
4.1. Hogeschool Utrecht

Hogeschool Utrecht (HU) begeleidt studenten en professionals (HU, 2025) en telt in 2023 37.146 studenten en 3.370 medewerkers, bestaande uit docenten, onderzoekers, het College van Bestuur en ondersteunend personeel (HU Jaarverslag, 2024).

De missie van de HU is om door goed onderwijs en onderzoek te werken aan de ontwikkeling van talent en de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk. Daarmee wil de HU bijdragen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving (HU Jaarverslag, 2024).

De HU formuleerde in 2022 drie nieuwe kernwaarden. De HU wil ten eerste toekomstgericht bezig zijn en zich inzetten voor huidige en toekomstige generaties. De samenwerking met interne en externe stakeholders waarbij geldt “we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen” is de tweede kernwaarde. Als derde kernwaarde stelt de HU dat zij streven naar een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap. De HU spreekt in dat kader ook over de eerder beschreven ‘tussenruimte’, zie 3.5.

Het onderwijs is geclusterd in 20 verschillende instituten en geordend op basis van disciplines, kennisdomeinen of op CROHO-geregistreerde opleidingen (Bestuurs- en beheersreglement HU, 2022). Het onderzoek is geclusterd in kenniscentra en zijn geordend op basis van disciplines, kennisdomeinen en innovatiethema's. Binnen deze kenniscentra functioneren meerdere lectoraten die praktijkgericht onderzoek doen naar relevante en actuele maatschappelijke thema's. Daarnaast heeft de HU verschillende uitvoerende diensten zoals HR, Marketing & Communicatie en ICT. Het College van Bestuur (CvB) geeft leiding aan Hogeschool Utrecht. De meeste locaties van de HU zijn gevestigd in Utrecht. Ook zijn er [locaties in Amersfoort, Amsterdam, Rotterdam en Den Haag](#). Daarnaast leren studenten op stageplekken en andere leerplekken in de praktijk.



Afbeelding 1. Organogram Hogeschool Utrecht (2023)

4.2. HU-beleid over veilig leren en werken



Integraal veiligheidsbeleid

De HU (-bestuursdienst) stelt in het Integraal Veiligheidsbeleid (2025) de leidende principes vast voor de aanpak van veiligheidsvraagstukken binnen de HU. De HU-bestuursdienst formuleert integrale veiligheid als volgt: *“Integrale veiligheid betekent in de HU dat we veiligheid gerelateerde vraagstukken binnen de instelling in samenhang aanpakken en dat we voor alle domeinen op het gebied van integrale veiligheid redeneren vanuit hetzelfde beleid.”*

De HU onderscheidt de volgende domeinen van veiligheid:

- **Sociale veiligheid** (Integriteit, Zorgwekkend gedrag, Diversiteit en inclusie)
- **Fysieke veiligheid** (Gebouwveiligheid en BHV, Arbo en milieu)
- **Informatieveiligheid** (Cyber Security en Privacy, Kennisveiligheid)
- **Crisismanagement** (heeft op alle domeinen betrekking)

(Integraal veiligheidsbeleid, 2025)

Verder worden er acht leidende principes in dit beleid vermeld. Hierbij staat “*We bieden een veilige leer- en werkomgeving*” op nummer één. De governance (toezicht) met betrekking tot sociale veiligheid ligt in eerste instantie bij de directeuren, instituten, kenniscentra en diensten. Met betrekking tot sociale veiligheid, zijn in de tweede lijn de HR-directeur en de directeur van OO&S verantwoordelijk hiervoor. De derde lijn is belegd bij de ‘internal auditor’. Zie hieronder een overzicht van de governance per domein.

Domein	Eerste lijn	Domein verantwoordelijke Tweede lijn	Derde lijn
Sociale veiligheid (Integriteit, Zorgwekkend gedrag, diversiteit en inclusie)	Directeuren instituten, kenniscentra en diensten	• Directeur HR (medewerkers) • Directeur OO&S (studentenpopulatie)	Functionaris integrale veiligheid 2 ^e lijn Internal auditor
Fysieke veiligheid (Gebouwveiligheid en BHV, Arbo en milieu)		• Directeur BV	
Informatieveiligheid (Cybersecurity, Privacy en Kennisveiligheid)		• Directeur IM&ICT • Directeur OO&S (kennisveiligheid)	
Crisismanagement		• Directeur BV	

Afbeelding 2. Governance Integrale Veiligheid (Integraal Veiligheidsbeleid - Bestuursdienst, 2025).

Tot slot geeft de HU per domein definities bij de kernbegrippen. De HU-bestuursdienst heeft drie thema's onder sociale veiligheid uitgelicht, en definiëren deze als volgt:

- **“Integriteit:** integriteit is in geen enkele organisatie vanzelfsprekend. Niet integer gedrag komt ook voor in universiteiten en hogescholen en kan leiden tot grote schade voor de instelling. Bewustwording van de risico's, het bespreekbaar maken en voorbeeldgedrag zijn essentieel in het voorkomen van niet-integer handelen. Integriteitsrisico's in het hoger onderwijs zijn bijvoorbeeld: falsificatie, plagiaat, zich onterecht voordoen als (mede)auteur, niet erkennen van bijdragen van andere auteurs, datalekken, verduistering, belangenverstrengeling, misbruik van bevoegdheden en ongewenste omgangsvormen.
- **Zorgwekkend gedrag:** het gebruik van geweld of de dreiging en bereidheid om geweld te gebruiken zijn risico's die ook gelden voor hogescholen en universiteiten. Deze instellingen kunnen echter bij deze risico's ook een belangrijke preventieve rol spelen. Hiervoor is het belangrijk om bij zorgwekkend gedrag en radicalisering het signalerend vermogen van de HU gemeenschap te vergroten en hen te ondersteunen met een duidelijk handelingsperspectief. Medewerkers hebben vanuit de zorgplicht van de hogeschool een bredere verantwoordelijkheid hiervoor dan studenten. Instellingen doen dit vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de veiligheid van betrokkenen zelf, de directe omgeving van de instelling en de mensen die daarin studeren of werken.
- **Diversiteit en inclusie:** uit onderzoek blijkt dat de sociale veiligheid in Nederland hoog is, maar toch voelt niet iedere student of medewerker zich veilig en gezien op en rond een onderwijsinstelling. Ook op hogescholen en universiteiten worden mensen gepest of geconfronteerd met kansongelijkheid. We zien diversiteit als kracht en rijkdom omdat we elk talent de kans geven zich te ontwikkelen en omdat nieuwe ideeën en perspectieven ons de mogelijkheid bieden om met innovatieve oplossingen te komen. Binnen het domein diversiteit en inclusie worden risico's en kansen om de HU gemeenschap een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij waarin iedereen zich thuis voelt geanalyseerd, geagendeerd en omgezet in concrete en resultaatgerichte acties.”

(Integraal veiligheidsbeleid HU, 2025)



De integriteitscode

In november 2024 lanceerde de HU haar vernieuwde beleid op het gebied van integriteit: de integriteitscode. Deze code – zoals hier wordt gesteld - vormt het startpunt over het goede gesprek over integriteit en vormt een toetsingskader voor integer handelen (Integriteitscode HU, 2024). Deze code is bedoeld voor de hele HU-gemeenschap, dus ook voor medewerkers die niet in loondienst zijn. Kortom, iedereen die handelt uit de naam van de HU.

De HU heeft in deze code een aantal integriteitsprincipes opgesteld, die houvast kunnen bieden wanneer grenzen vervagen en situaties niet zwart-wit zijn. Deze principes zouden volgens de HU helpen bij het maken van afwegingen in concrete situaties en vormen het startpunt voor gezamenlijk normvinding (Integriteitscode HU, 2024).

De HU integriteitsprincipes zijn:

- **Zorgvuldig** – eenieder is zich bewust van dienst taken en verantwoordelijkheden en de context waarbinnen die opereert.
- **Transparant** – eenieder kan uitleggen waarom diens handelen in overeenstemming is met de integriteitsprincipes en normen zoals deze gelden binnen de HU.
- **Verantwoordelijk** – eenieder is betrokken, verschuilt zich niet en is bereid een lastige knoop door te hakken.
- **Betrouwbaar** – eenieder doet wat die zegt en zegt wat die doet – eenieder komt diens afspraken na.
- **Rechtvaardig** – eenieder behandelt gelijke gevallen op een gelijke manier.

(Integriteitscode HU, 2024).

Daarnaast spreekt de HU in deze code over morele normen en regels, opgedeeld in drie categorieën: Omggaan met *belangen*, Omgang met *elkaar* en Omgang met *informatie, gegevens en middelen*. Wanneer het gaat om het omgaan met verschillende belangen, stelt de Code dat het belangrijk is *bewust* te zijn van de verschillende belangen van studenten, medewerkers, de beroepspraktijk en partners.

Voor medewerkers van de HU wordt gesteld dat in hun werk het belang van de HU centraal moet staan (Integriteitscode HU, 2024). Daarnaast stelt deze Code bepaalde normen over de Omgang met elkaar. Als het gaat om ongewenst gedrag, stelt de HU dat zij geen discriminatie en ongewenst gedrag tolereren. Hierover zijn regels vastgelegd in de Regeling Ongewenst Gedrag (zie volgende paragraaf).

De HU definieert ongewenst gedrag als volgt: “... *het bewust of onbewust kwetsen van een ander, waaronder kan worden verstaan: grove pesterijen, verbaal, fysiek en psychisch geweld, uitingen van onverdraagzaamheid, discriminatie, fundamentalisme, radicalisme en extremisme, seksuele intimidatie en seksueel misbruik...*”. (HU integriteitscode, 2024, p.10)

Wanneer deze normen worden overschreden kan dit bepaalde consequenties hebben. Voor studenten is dit variërend van een waarschuwing tot definitieve uitschrijving (zie Integriteitscode HU 2024). Wanneer je als medewerker deze normen overtreedt, kan dit leiden tot een sanctie. Alvorens een sanctie wordt opgelegd, wordt altijd eerst onderzoek gedaan of het vermoeden een feitelijke integriteitsschending betreft.

In de code staat dat wanneer een medewerker met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd, die dat kan bespreken met diens leidinggevende en een vertrouwenspersoon. Studenten kunnen hiervoor terecht bij hun studieloopbaanbegeleider, leerteambegeleider of een vertrouwenspersoon. Daarnaast kunnen zowel medewerkers als studenten een melding maken bij een externe commissie Ongewenst Gedrag.

In de Code staat dat de HU “aandacht voor integriteit” belangrijk vindt. Aandacht, door het voeren van het goede gesprek en door het stimuleren van integriteit binnen het team en onder studenten, en bijvoorbeeld door het – via intranet - beschikbaar stellen van toegankelijke informatie over regels en morele normen.



Regeling Ongewenst Gedrag

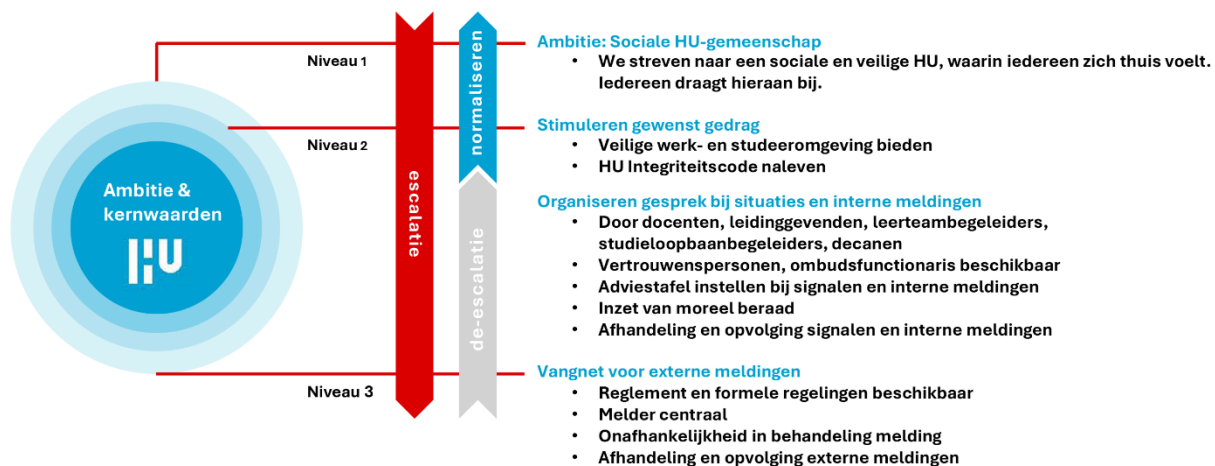
In november 2024 werd ook de (vernieuwde) ‘[Regeling ongewenst gedrag](#)’ - voor alle medewerkers en studenten verbonden aan de HU - gelanceerd. Deze regeling geeft aan welke stappen je als medewerker of student kunt doorlopen wanneer je zelf ongewenst gedrag ervaart, of een vermoeden hebt van ongewenst gedrag. Naast deze regeling, zijn er ook de ‘[Regeling melding bij vermoeden van integriteitsschending](#)’ en ‘[Regeling melding bij vermoeden van een misstand](#)’. Deze drie vormen samen het ondersteunend systeem van de HU (zie ook 3.3.3). Hierna lichten we toe hoe de HU dit heeft ingericht.



Het HU ondersteunend systeem voor het borgen van veilig leren en werken

Wanneer er sprake is van (een vermoeden van) een integriteitsschending, misstanden en ongewenst gedrag, onderscheidt de HU drie niveaus in hoe hiermee om zou moeten worden gegaan. Daarbij geeft de HU aan dat 'het goede gesprek'- niveau 1 in de afbeelding 3 - als uitgangspunt geldt om moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken. De afbeelding hieronder (afbeelding 3) geeft de drie niveaus weer.

Drie niveaus om een veilige werk- en studieromgeving te borgen



Afbeelding 3. Omgaan met ongewenst gedrag, integriteit en misstanden (bron: communicatieplatform ÉÉN HU, 2025)

Wanneer de situatie voorbij 'het goede gesprek' gaat en al verder geëscaleerd is geeft niveau 2 aan dat de medewerker of student om sparring kan vragen of een melding kan maken bij bijvoorbeeld diens leidinggevende of leerteambegeleider. Bij een melding wordt dan onderzoek gestart en er wordt beoordeeld of de klacht voldoende grond heeft, of er maatregelen nodig zijn of dat de situatie kan worden opgelost (ÉÉNHU - Omgaan met Ongewenst gedrag, integriteit en misstanden, 2025). Wanneer de stappen van niveau 1 en niveau 2 zijn doorlopen, en er geen verbetering of oplossing is gekomen om dit intern op te lossen, dan kan de student of medewerker een melding maken bij de Externe Commissie – dit is een onafhankelijke integriteitscommissie.

In 2025 heeft extern bureau Dantes onderzoek gedaan naar de inrichting van het ondersteunend systeem op de HU. We hebben de resultaten en aanbevelingen hiervan niet mee kunnen nemen in deze verkenning.

4.3. Hulpmiddelen vanuit de HU

Zodra een situatie of gedrag in 'niveau 2' is geraakt, zijn er verschillende hulproutes die ingezet kunnen worden. Deze lichten we hierna toe.



Vertrouwenspersoon

Zoals de HU aangeeft kan je als student of medewerker je leidinggevende of docent om hulp vragen. Daarnaast kan je als medewerker of student ook terecht bij een vertrouwenspersoon. Een vertrouwenspersoon kan helpen om het gesprek goed te laten verlopen en de student of medewerker ondersteunen tijdens het gesprek. Zoals ÉÉN HU (2025) aangeeft: *“Wat je bespreekt met de vertrouwenspersoon blijft tussen jou en de vertrouwenspersoon. Vertrouwelijkheid en anonimiteit zijn gewaarborgd.”* De HU heeft momenteel zes vertrouwenspersonen (ÉÉN HU, 2025).



Ombudsfunctionaris

Als je als HU-medewerker te maken krijgt met ongewenst gedrag, kun je ook een klacht indienen of advies inwinnen bij de ombudsfunctionaris van de HU. Deze functionaris is een laagdrempelig, onpartijdig en onafhankelijk aanspreekpunt voor alle medewerkers die in een vertrouwelijke setting hun verhaal willen delen, advies willen vragen, hulp nodig hebben bij het analyseren van het probleem of een klacht willen neerleggen (ÉÉN HU, 2025).



Decaan

Studenten kunnen op “HU Wegwijs” informatie vinden over de rol die de studentendecaan kan spelen. Zoals bijvoorbeeld voor extra ondersteuning, zwangerschap, studiefinanciering en advies bij conflicten.

4.4. Ontwikkelaanbod t.b.v. veilig leren en werken

Binnen de HU bestaan er verschillende trainingen en workshops die impliciet of expliciet bijdragen aan de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers ten behoeve van veilig werken en leren.

Dit ontwikkelaanbod is naar voren gekomen in deze verkenning en wordt hier gedeeld om een beeld te geven van wat er op de HU al is op het gebied van veilig leren en werken. Missen er volgens jou zaken? Laat het weten via kwpvltw@hu.nl

- Het Teaching and Learning Network (TLN) van de HU biedt docenten de mogelijkheid om een training ‘Hoe voer je het gevoelige gesprek in de klas?’ te volgen. Hier kan je (zoals de naam aangeeft) als docent samen met collega’s oefenen hoe je gevoelige kwesties in de klas kunt bespreken, door het cultiveren van een open houding en ontwikkelen van bepaalde vaardigheden (zoals op neutrale wijze een gesprek faciliteren).
- TLN biedt voor Examencommissie-leden een training aan dat o.a. ingaat op omgang met kritiek en feedback, en ‘waarheid, feiten en leugens in cultureel perspectief’. Ook kunnen examencommissie-leden een training volgen over ‘Gesprekvoering voor Examencommissies’ dat leden bijvoorbeeld leert hoe zij om kunnen gaan met tegengestelde belangen.
- De HR-dienst biedt medewerkers van de HU de training ‘Moreel Beraad’ aan, waar de ‘morele competentie’ van de deelnemer wordt ontwikkeld (ÉÉN HU, 2025). Medewerkers kunnen hier leren meer bewust te worden van ethische aspecten in het werk en de manier waarop je hier als professional mee om kunt gaan. Ook kan deze training bijdragen in verantwoording van beslissingen en handelwijze.
- Vanuit de projectgroep ‘Let’s talk about Yes!’ wordt voor studenten de workshop *Wensen en Grenzen* aangeboden bij verschillende opleidingen van de HU. Tijdens deze workshop wordt gewerkt aan het inzicht dat (seksuele) wensen en grenzen verschillen van persoon tot persoon en dat het daarom van belang is om actief met elkaar hierover in gesprek te gaan.

- Vanuit het Student Support Centre (SSC) kan je als student deelnemen aan een 6-weekse Mindfulness-training. Bij de inhoud over deze training staat dat mindfulness bijvoorbeeld zorgt voor minder negatieve gedachten en betere controle over emoties (ÉÉN HU – SSC-trainingen en workshops, 2025).

4.5. HU-initiatieven t.b.v. veilig leren en werken

Binnen de HU bestaan er veel verschillende initiatieven die impliciet of expliciet bijdragen aan veilig leren en werken. Hieronder wordt een aantal initiatieven genoemd.

Deze initiatieven zijn naar voren gekomen in deze verkenning en worden hier gedeeld om een beeld te geven van wat er op de HU al is op het gebied van veilig leren en werken. Missen er volgens jou zaken? Laat het weten via kwpvlw@hu.nl

- **Het Netwerk Diversiteit en Inclusie** van de HU zet zich HU-breed in voor dialoog en werkt mee om een bijdrage te leveren aan het realiseren van een diverse en inclusieve werk- en leeromgeving waar iedereen zich welkom en veilig voelt (ÉÉN HU, 2025). Dit netwerk zet zich in voor verbinding tussen studenten en medewerkers en bijvoorbeeld bewustwording over thema's die raken aan diversiteit en inclusie. Daarnaast zet het netwerk zich in om HU-diversiteitsbeleid verder te brengen en de aanwezig kennis en ervaring verder uit te bouwen.
- **De Gender and Sexuality Alliance (GSA)** valt formeel onder het netwerk D&I en draagt bij aan de veiligheid en acceptatie van specifiek queer- studenten en medewerkers van de HU. Dit doen zij door het vergroten van bewustwording, bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen zoals Coming-Out-dag, Paarse Vrijdag en de Utrecht Canal Pride. Daarnaast geeft de GSA ook training op het gebied van gender en seksualiteit en organiseren zij laagdrempelige community-activiteiten.
- **Het Student Support Centre (SSC)** biedt verschillende manieren van extra ondersteuning die bijdragen aan het welzijn van de student, zoals trainingen,

workshops en supportgroepen.

- **Podium** is een cultureel studentenplatform dat zich inzet voor 'alles wat volgens hen een podium verdient' (ÉÉN HU, 2025). Dit is uiteenlopend van filmavonden en theaterbezoeken, van kennisprogramma's tot maatschappelijk debat, van welzijns gesprekken tot filosofische cafés en meer.
- **TOP-ontmoeting** – dit is een netwerk waarin medewerkers met een ondersteuningsbehoefte bij elkaar komen om ervaringen uit te wisselen.

4.6. Relevante HU-projectgroepen

In onze verkenning is een aantal overlegtafels en projectgroepen gerelateerd aan sociale veiligheid naar voren gekomen. Het Integraal Veiligheidsoverleg is hier één van. Ook de 'Expertgroep Sociale Veiligheid' en 'Werkgroep Professionalisering Tussenruimte' houden zich bezig met vraagstukken gekoppeld aan een veilig leer- en werkklimaat. Hiervan is online geen toelichting te vinden.

Verder is er de projectgroep *Let's Talk About Yes!* Deze bestaat uit medewerkers en studenten van de HU. Amnesty International heeft in 2022 een Manifest *Let's Talk About Yes!* aan de hoger onderwijsinstellingen in Nederland voorgelegd. Met de ondertekening van dit Manifest hebben de instellingen een inspanningsverplichting om seksueel overschrijdend gedrag tegen te gaan. Het CvB van de HU heeft dit Manifest in juli 2022 ondertekend. De projectgroep *Let's talk about Yes*, zet zich in voor de afspraken die in het manifest staan. De projectgroep heeft – zoals eerder benoemd - een workshop *Wensen en Grenzen* ontwikkeld die zij aanbieden bij opleidingen van de HU. Dit studiejaar hebben de eerstejaarsstudenten van de opleiding Pedagogiek, Medische Hulpverlening en (delen) van de eerstejaars Social Work deze workshop al gevolgd.

4.7. Medezeggenschap

In het kader van een veilig leer- en werkklimaat is het verder belangrijk om de manier waarop medezeggenschap is georganiseerd in kaart te brengen: ook via deze weg kunnen signalen over sociale (on)veiligheid opgepikt en geagendeerd worden binnen de organisatie. De HU kent verschillende medezeggenschapsorganen: de Hogeschoolraad, de Instituutsraden en de (Gemeenschappelijke) Opleidingscommissies.

- **De Hogeschoolraad (HSR)** is de centrale medezeggenschapsraad van de HU. De HSR adviseert het College van Bestuur (CvB) over alle aangelegenheden die de doelstellingen, het voortbestaan en de goede gang van zaken binnen de HU betreffen. De HSR heeft zo ook instemmingsrecht op “Integrale veiligheidsbeleid en arbeidsomstandigheden”.
- **De Instituutsraad (IR)** adviseert de directeur over het functioneren van het instituut en heeft instemmingsrecht op het jaarlijkse managementplan en diverse andere plannen.
- **Een Opleidingscommissie (OC)** is een commissie die zich richt op het adviseren over, bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van een opleiding. Dit omvat onderwerpen zoals onderwijsinhoud en -organisatie. Bij meerdere opleidingen wordt dit een Gemeenschappelijke Opleidingscommissie (GOC), die verantwoordelijk is voor de onderwijskwaliteit van meerdere opleidingen of een samenwerking van bestaande OC's. (ÉÉN HU, webapplicatie, 2025)

4.8. Werkbelevingsonderzoek – HU thermometer

Naast de inrichting van ondersteunend systeem is het ook relevant te beschrijven op welke wijze de HU sociale veiligheid monitort.

In het jaarlijkse werkbelevingsonderzoek, de HU thermometer, komen er een aantal vragen voor over ervaren sociale veiligheid. De uitkomsten bieden input voor teams om met elkaar over in gesprek te gaan. De uitkomsten van de HU Thermometer worden teruggekoppeld aan

leidinggevers die de resultaten al dan niet bespreekbaar maken in hun teams. Of en hoe dit wordt gedaan wisselt per team.

Er is vooralsnog geen structurele monitoring van de beleving van sociale veiligheid onder studenten. Wel heeft de HU, naast drie andere Hbo-instellingen, in 2024 meegedaan aan een pilot van het platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs voor een nieuwe Monitor Sociale Veiligheid voor het hoger onderwijs.

De doelgroep van deze monitor waren zowel studenten en medewerkers. Het is niet bekend of en vanaf wanneer deze monitor verder uitgerold zal worden.

4.9. Afsluiting

Concluderend, laat deze verkenning van de HU-context zien dat er met name de laatste jaren veel beleid en procedures zijn ontwikkeld of (in samenhang) aangescherpt op het vlak van veilig leren en werken. Ook is er breed ondersteuningsaanbod en zijn er verschillende initiatieven die een bijdrage leveren aan sociale veiligheid. Hoe dit in de praktijk wordt ervaren komt in het volgende hoofdstuk aan bod waarin we de bevindingen uit interviews, groepsgesprekken en studentendialogen beschrijven.

Deze openbare versie van het verkenningdocument bevat, op quotes over betekenisgeving in 5.1 na, geen quotes over ervaringen met sociale (on)veiligheid omwille van de vertrouwelijkheid.

5. Bevindingen veldwerk

De ervaringen van het leer- en werkklimaat binnen de HU verschillen onder de deelnemers aan deze verkenning. Dat geldt zowel voor studenten als voor medewerkers. Er zijn respondenten die positieve ervaringen deelden over de ruimte en steun die er is om interpersoonlijke risico's te nemen. Tegelijk zijn er ook verschillende respondenten die ervaringen hebben (gehad) dat het niet veilig voelde om zichzelf te uiten op hun leer- of werkplek.

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de verschillende betekenissen die respondenten toekennen aan een veilig en een onveilig leer- en werkklimaat. Daarna gaan we aan de hand van de drie pijlers – omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem – in op welke factoren hierin bevorderend en belemmerend werken. Afsluitend delen we welke behoeften deelnemers aan dit onderzoek hebben ten aanzien van het verder versterken van een veilig leer- en werkklimaat.



5.1. De betekenis van een veilig leer- en werkklimaat volgens HU'ers



De betekenis die mensen geven aan een veilig leer- en werkklimaat is veelzijdig en context-gerelateerd. Voor de één draait het om gezien en gewaardeerd worden, voor een ander om de ruimte om kwetsbaarheid te tonen of om helderheid en voorspelbaarheid in rollen, verantwoordelijkheden en communicatie.

Dezelfde meervoudigheid in betekenisgeving gaat op voor een onveilig leer- en werkklimaat:



Juist die verschillen in beleving laten zien dat het essentieel is om binnen teams en op organisatieniveau met elkaar het gesprek te voeren om tot gezamenlijk begrip te komen van wat een veilig klimaat inhoudt, voor wie, en onder welke omstandigheden.

5.2. Factoren in de omgangscultuur

De omgangscultuur, die kan verschillen per organisatie- en onderdeel, heeft een bepalende invloed op hoe veilig of onveilig studenten en medewerkers zich voelen om zichzelf te zijn en zich te uiten. In het veldwerk kwamen we een aantal bevorderende en belemmerende factoren in de omgangscultuur op de HU op het spoor die op spanning staan met elkaar. Volgens respondenten draagt het je uitspreken over gevoelige onderwerpen (meestal) bij aan een gevoel van veiligheid; je juist niet uitspreken kan die ervaring ondermijnen. Vaardigheid in het omgaan met lastige situaties helpt om veiligheid te ervaren of creëren, terwijl handelingsverlegenheid dat juist belemmert. In wat volgt, gaan we in op deze bevorderende en belemmerende factoren in de omgangscultuur.



Je uitspreken ⇌ je inhouden

Open zijn over lastige of gevoelige zaken vraagt om moed. Tegelijkertijd kan de angst voor negatieve consequenties mensen ervan weerhouden deze zaken te delen. Het kan hierbij gaan om ogenschijnlijk kleine, niet al te belangrijke momenten die toch impact hebben op onderlinge openheid. Zo deelde een medewerker dat hij moed moest verzamelen om tijdens een moeizaam overleg te uiten dat hij dit als negatief ervoer – maar dat hij achteraf altijd blij is geweest dat hij dat toch heeft durven zeggen.

Andersom merkten verschillende respondenten op dat er voorzichtigheid is onder medewerkers om zich uit te spreken of kleur te bekennen. Hierbij werd bijvoorbeeld genoemd dat mensen angst ervaren voor klachten of negatieve publiciteit, waardoor zij zich terughoudend opstellen om grenzen aan te geven of stelling te nemen over lastige kwesties. Respondenten geven daarbij aan dat het vaak gaat om een reeks subtiële voorvallen of ervaringen die niet besproken worden, en die zich in de loop van de tijd opstapelen tot een gevoel van onveiligheid om je uit te spreken.

Zo vertelde een geïnterviewde dat het praten over onderwerpen als seksuele onveiligheid vaak als ongemakkelijk wordt ervaren. Daardoor komt de verantwoordelijkheid om dit bespreekbaar te maken te liggen bij de student of medewerker die hiermee te maken heeft. Het gebrek aan openheid over deze onderwerpen zorgt voor ambiguïteit, waardoor ongewenst gedrag kan blijven bestaan. Door onszelf in te houden over gevoelige of heikele kwesties, kunnen ervaringen van onveiligheid dus juist toenemen.



Vaardig ⇌ Verlegen

Ervaring en handelingsvaardigheid spelen volgens geïnterviewden een belangrijke rol bij het omgaan met onzekere of ongemakkelijke situaties. Zo vertelde een docent hoe hij omgaat met conflicten in een leerteam. In plaats van hier snel aan voorbij te gaan, gebruikt hij het moment ten behoeve van het leerproces van studenten. Hij staat bewust stil bij schurende momenten en nodigt studenten actief uit om verschillende perspectieven te delen. Vervolgens koppelt hij dat aan lessen die studenten daar als toekomstige professionals uit kunnen trekken. Deze docent ziet de lastige momenten dus als een kans om samen meer te leren en heeft door ervaring en training de vaardigheid ontwikkeld om dit in goede banen te kunnen leiden.

Andersom delen respondenten vaker dat zij niet goed weten hoe ze zich op moeten stellen bij het bespreekbaar maken van lastige onderwerpen. Daardoor worden dit soort gesprekken vermeden.



Persoonlijke ⇔ onpersoonlijke benadering

Een onpersoonlijke en afstandelijke benadering van studenten of medewerkers werkt volgens respondenten belemmerend voor een veilig leer- en werkklimaat. Zo geven studenten de grote mate van digitale communicatie binnen de HU als voorbeeld, zoals de digitale leer- en informatiesystemen en het e-mailverkeer in plaats van direct contact met docenten. Dit zorgt ervoor dat studenten zich soms een nummer voelen. Ze geven dan ook de voorkeur aan persoonlijk contact en een benaderbare houding van docenten of medewerkers. Het helpt daarbij bijvoorbeeld ook als docenten hun persoonlijke ervaringen delen rond bepaalde onderwerpen.

Ook een leidinggevende onderschrijft de positieve invloed van haar openheid over eigen kwetsbaarheden. Haar ervaring is dat dit haar professionaliteit niet in de weg staat, maar juist versterkt. Medewerkers en studenten met wie zij werkt lijken meer ruimte te voelen om te vertellen over hun ervaringen die impact hebben op hun werk of leren.

Eveneens benoemen verschillende medewerkers het belang van rolvastheid en -duidelijkheid tussen collega's onderling en in het contact met studenten. Dit staat een persoonlijke benadering niet in de weg. Integendeel: weten wat je verantwoordelijkheden zijn en wat de grenzen daarvan zijn, dragen juist bij aan veiligheid, voor zowel studenten als medewerkers onderling. Volgens respondenten maakt dit het duidelijk waarop je wel of niet aanspreekbaar bent en worden verkeerde verwachtingen hiermee voorkomen.



Leren ⇔ perfectioneren

Uit verschillende ervaringen blijkt dat het erkennen en willen leren van 'fouten' bevorderend werkt voor het onderling vertrouwen – of juist voor het herstellen daarvan. Een leidinggevende vertelt bijvoorbeeld over onrust naar aanleiding van besluitvorming door haar managementteam. In reactie hierop organiseerden zij sessies waarin

uitsluitend geluisterd werd naar de gevoelens die leefden in het team. Volgens deze respondent legde deze open en ontvankelijke houding een basis voor het herstel van vertrouwen binnen het team.

Tegelijkertijd deelden verschillende respondenten de ervaring dat er vaak juist angst bestaat om misstappen te maken, wat belemmerend werkt voor het creëren van een veilig leer- en werkklimaat. Zo vertelde een respondent dat er binnen diens team gestreefd wordt naar perfectie bij het uitvoeren van werkzaamheden, wat maakt dat medewerkers terughoudend zijn om risico's te nemen.



Herstellen ⇌ sanctioneren

Uit de ervaringen van verschillende respondenten blijkt dat bij (vormen van) grensoverschrijdend gedrag een spanningsveld ontstaat: enerzijds is er de wens om de verbinding te behouden en herstel te bewerkstelligen, anderzijds het belang van het stellen van harde grenzen en het eventueel uitsluiten van de veroorzaker.

Een docent vertelde over een situatie waarin een student ongewenst gedrag had vertoond. Diens directeur heeft ingezet op een gesprek, waarbij het gedrag van de student niet getolereerd werd, maar er samen onderzocht werd hoe het zover had kunnen komen. De student kreeg zo de kans om te leren van dit incident, in plaats van uitgesloten te worden van de opleiding.

In een ander voorbeeld, waarbij een student bedreigingen had geuit, ontstond er discussie over de juiste aanpak. Sommigen wilden hem binnen de opleiding houden, zodat zijn gedrag niet verder zou escaleren; anderen vonden dat hij pas mocht terugkeren nadat hij in behandeling zou zijn geweest van een psycholoog of psychiater, die zou bevestigen dat het veilig was om hem weer toe te laten.

Een van de respondenten was duidelijk over het omgaan met dit spanningsveld: het leren van elkaar en herstellen van gebeurtenissen of gedragingen is belangrijk, maar als dat te veel vraagt van het slachtoffer en het betrokken (leer)team, moet hun veiligheid voorgaan. In zulke gevallen is sanctioneren door middel van uitsluiting een optie.



Stilstaan ⇌ doorgaan

Verschillende respondenten vertelden dat het niet ‘ergens op terugkomen’ of reflecteren op lastige voorvallen een belemmerende factor is voor het creëren van een veilig leer- en werkklimaat. Zo werd genoemd dat voorvallen van grensoverschrijdend gedrag soms wel worden aangepakt, maar dat er nadien niet gereflecteerd is op hoe dit is ervaren, wat ervan geleerd kan worden en hoe het in de toekomst anders kan.

Juist wel tijd nemen voor gezamenlijke reflectie werkt dus bevorderend voor een veilig werkklimaat. Een respondent lichtte toe dat het voor diens team had geholpen om na een heftige gebeurtenis eerst stoom af te blazen.

Er ontstond daardoor een sfeer waarin teamleden onderling open konden zijn over hun gevoelens en perspectieven – en dat droeg bij aan de verwerking van de gebeurtenis.

5.3. Factoren in de organisatiestructuur

Uit het veldwerk komen een aantal factoren gerelateerd aan de organisatiestructuur die invloed hebben op een veilig leer- en werkklimaat: de invulling van hiërarchie, de samenstelling van medewerkers, de overleg-, inspraak- en besluitvorming, en de rol van evaluatie en monitoring.



Invulling van je hiërarchische positie

Veel geïnterviewden noemen de rol van hiërarchie en machtsverschillen een belangrijke factor voor het leer- en werkklimaat: zowel tussen leidinggevenden en medewerkers, als tussen docenten en studenten.

Als hiërarchische positie zich kenmerkt door een onduidelijke of gebrekkige rolinvulling, kan het bijdragen aan sociale onveiligheid. Zo benoemden verschillende respondenten dat studenten zich niet altijd veilig voelen om zich te uiten over moeilijkheden in het leren of in het feedback geven als een docent zowel coach als beoordelaar is. Ook werd genoemd dat leidinggevenden die te veel controle uitoefenen op eindresultaten van een team, een angstcultuur kunnen creëren: teamleden lijken alleen nog te streven

naar perfectie en zijn bang om fouten te maken. Ook deelde een respondent een voorbeeld van een leidinggevende die signalen uit de HU Thermometer negeerde, wat de sfeer van sociale onveiligheid binnen dat team verder heeft versterkt.

Tegenover deze voorbeelden staan ook positieve ervaringen, waarbij een leidinggevende of docent juist voor een veilig leer- of werkklimaat zorgt. Zo deelde een respondent dat diens leidinggevende echt een voorbeeldrol vervult voor haar team, door veel zichtbaar en toegankelijk te zijn, en tegelijkertijd ook 'hardwerkend' te zijn.



Overleg-, inspraak- en besluitvormingsstructuren

In het verlengde van het voorgaande noemen respondenten de inrichting van overleg- en besluitvorming als een belangrijke factor die bijdraagt aan het leer- en werkklimaat. De mate waarin medewerkers en studenten worden geïnformeerd, mogen meedenken of meebeslissen, of juist buitengesloten worden is hierbij bepalend. Vooral een gebrek aan transparantie en het presenteren van voldongen feiten die niet aansluiten bij de behoeften, worden door respondenten als negatief ervaren voor het gevoel van veiligheid.



Diverse samenstelling van werknemers

Een aantal studenten benoemden tijdens het verkennend onderzoek dat het belangrijk voor hen is om zichzelf te kunnen herkennen in docenten en medewerkers, omdat het bijdraagt aan het gevoel begrepen te (kunnen) worden. Verschillende studenten met een minderheidsidentiteit (bijvoorbeeld studenten van kleur, studenten met een moslimachtergrond of queerstudenten) gaven aan dat ze graag begeleid worden door een docent of stagebegeleider die zelf ook een minderheidsidentiteit heeft. En dit hoeft niet per se dezelfde identiteit te zijn; het gaat vooral om de gedeelde ervaring van het behoren tot een minderheid. Tegelijkertijd merkten verschillende respondenten op dat het medewerkersbestand van de HU als geheel nog relatief wit is, zeker in vergelijking met de studentenpopulatie.



Interne evaluaties

De HU heeft meegedaan aan een nationale pilot om sociale veiligheid onder studenten en medewerkers te monitoren. Dit leverde echter een beperkte respons op, en werd door respondenten niet genoemd als middel om zicht te krijgen op hoe het leer- en

werkklimaat ervaren wordt. De HU thermometer – het werknemerstevredenheidsonderzoek van de HU – werd daarentegen wel genoemd als instrument om zicht te krijgen op wat er leeft onder medewerkers. Er is waardering voor het feit dat dit anoniem ingevuld kan worden, waardoor het mogelijk is om veilig een signaal af te geven.

Tegelijkertijd geven respondenten meermaals aan dat het goed opvolgen van uitkomsten nog een zoektocht is. Een lage respons beperkt de waarde en reikwijdte van de uitkomsten, en er leeft twijfel of de huidige vragenlijst alle signalen voldoende ophaalt. Verder noemde een respondent dat de publicatie van de resultaten vraagt om proactieve nazorg vanuit leidinggevenden, die deze resultaten met hun team moeten bespreken. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat deze nazorg in de praktijk soms te wensen overlaat.

5.4. Factoren in het ondersteunend systeem

De HU heeft een ondersteunend systeem ingericht waar studenten en medewerkers terecht kunnen voor sparring over of het melden van sociale (on)veiligheid en ongewenst gedrag (zie Hoofdstuk 4 over de context). Factoren in het ondersteunend systeem die tijdens het veldwerk naar voren zijn gekomen en van invloed zijn op het leer- en werkklimaat zijn: de inrichting en toegang van het systeem, de aanwezigheid van protocollen, de dynamiek rond klachten en de opvolging van meldingen. Ook beschrijven we in deze paragraaf wat deelnemers aan de verkenning hebben verteld over scholingsmogelijkheden voor (toekomstige) professionals om hun handelingsvaardigheid ten aanzien van veilig leren en werken te vergroten.



Inrichting en toegang ondersteunend systeem

Sinds het najaar van 2024 is het vernieuwd integriteitsbeleid van kracht. Een van de doelen hiervan was het bij elkaar brengen van de verschillende bestaande ‘loketten’ en het inrichten van een onafhankelijk, extern meldpunt. Naar aanleiding van onderzoek door extern onderzoeksbureau Dantes (afgerond in het voorjaar van 2025 en niet

meegenomen in deze verkenning) wordt binnen de HU gekeken naar eventuele doorontwikkeling van het ondersteunend systeem.

Betrokkenen bij de doorontwikkeling van het integriteitsbeleid benoemen dat er inmiddels een groot assortiment aan mogelijkheden is voor ondersteuning, maar dat ze het vooral een zoektocht vinden om deze mogelijkheden laagdrempelig en toegankelijk te maken voor studenten en medewerkers. Ten tijde van de studentendialogen (die plaatsvonden nog voordat het nieuwe beleid was gelanceerd) was er nog grote onbekendheid over waar studenten terecht kunnen voor ondersteuning bij sociale onveiligheid. Daarbij gaven studenten aan dat er een drempel is om (formele) stappen te zetten bij een ervaring van sociale onveiligheid, omdat ze vrezen niet serieus genomen te worden, of omdat ze niet weten of wat zij meegemaakt hebben wel 'erg genoeg' is om te melden. Ze geven aan meer voorlichting te willen krijgen en zouden persoonlijk contact met betrokkenen uit dat ondersteunend systeem helpend vinden om de drempel om hulp te vragen te verlagen.



Opstellen van een protocol

Het lijkt per organisatieonderdeel te verschillen of er een protocol bestaat voor het omgaan met ongewenst gedrag of andere impactvolle gebeurtenissen. We hebben dit niet systematisch binnen de verschillende onderdelen van de HU onderzocht, maar uit de interviews blijkt dat respondenten die bij een organisatieonderdeel werken waar wél een protocol is (of in ontwikkeling is), het als helpend ervaren. Ze geven aan dat het prettig is dat ze nu een duidelijk beeld hebben over hoe ze zouden kunnen handelen als het nodig mocht zijn.

In de praktijk is zo'n protocol geen vaststaand gegeven, maar een levend document waar voortschrijdende inzichten in opgenomen worden. Zo deelde iemand dat aanvankelijk de eerste stap bij klachten over een docent was dat de student dit besproken diende te hebben met die docent zelf. Later is dit aangepast, omdat ze ontdekten dat studenten deze stap niet durfden te zetten – meestal worden ze namelijk door diezelfde docent ook beoordeeld. In het aangepaste protocol is nu de eerste stap een driegesprek tussen de student, de docent en een neutrale collega, om de klacht te bespreken.

Het gezamenlijk opstellen en aanscherpen van een protocol helpt om als team of organisatieonderdeel meer eigenaarschap te ervaren over het omgaan met lastige

situaties. Zo deelde een van de respondenten dat doordat ze een gezamenlijk beeld hebben over wat ze kunnen doen nu minder snel situaties “over de schutting” gooien.



Dynamiek rond klachten en meldingen

Naast de formele kant van het inrichten van protocollen, gaat het er in praktijk om dat de mogelijkheden van een ondersteunend systeem op een constructieve manier gebruikt worden ten behoeve van het herstellen of versterken van een veilig leer- en werkklimaat. Het valt op dat als het over ervaringen rondom het doen van meldingen of betrokkenheid bij klachten, het vooral over de polariserende dynamiek gaat die daaromheen ervaren wordt.

Zoals eerder genoemd, ervaren sommige studenten terughoudendheid of angst om incidenten te melden. Ze weten niet altijd wanneer een grens is overschreden en vrezen niet serieus genomen te worden. Daarnaast geven verschillende medewerkers aan dat ‘de veiligheidskaart’ niet altijd constructief wordt ingezet. Leidinggevend en docenten kunnen zich in lastige posities bevinden: reageren is niet altijd mogelijk, terwijl klachten door de aanklager openlijk, soms ook online, worden gedeeld, nog voor dit besproken is met de beklaagde(n) zelf.

Dit heeft grote impact op de onderlinge verhoudingen en op de positie van de beklaagde. Voorbeelden hiervan zijn medewerkers die negatieve feedback tijdens een RGW-gesprek vertalen naar het ervaren van onveiligheid, of een student die onvrede over een vak kadert als een onveilig leerklimaat en hierover een klacht indient.

Volgens geïnterviewden werkt deze manier van omgaan met klachten en meldingen averechts voor de sociale veiligheid. Door de ophef en polarisatie die ontstaan is er minder ruimte voor reflectie en dialoog, wat herstel tussen de betrokkenen bemoeilijkt. Bovendien versterkt deze dynamiek de eerdergenoemde terughoudendheid en voorzichtigheid bij medewerkers, waardoor openheid afneemt en het gevoel van onveiligheid juist toeneemt.



Opvolging van meldingen

We hebben beperkt zicht kunnen krijgen op wat er precies gebeurt na een melding. Wel komt uit de verschillende ervaringen die hierover gedeeld zijn duidelijk naar voren

dat de manier van opvolging van meldingen een grote bijdrage levert aan het herstellen of juist het verder verslechteren van de verstandhoudingen.

Een terugkerend punt hierbij is dat als (iemand uit) het management van een organisatieonderdeel zelf een van de beklaagden is, dit team niet de rol van opdrachtgever of communicatieverantwoordelijke in het vervolgtraject zou moeten vervullen. Er is dan een neutrale derde partij nodig. Verschillende keren is genoemd dat het CvB hierin dan als opdrachtgever zou moeten optreden. Wanneer betrokkenen die zelf onder vuur liggen zich mengen in het proces, of als er de indruk bestaat dat zij over informatie beschikken die anderen niet hebben, verstoort dat de verhouding verder.

Als rollen en belangen in het proces dat volgt op een melding niet helder of niet goed gescheiden zijn, of als afspraken niet goed worden nagekomen, dan verliezen het proces en de betrokkenen hun geloofwaardigheid. Dat ondermijnt het herstel van vertrouwen en belemmert het komen tot oplossingen.



Ontwikkeling en scholing (toekomstige) professionals

De rol van docenten en leidinggevendenden is, zoals eerder aangestipt, cruciaal bij het creëren van veilige leer- en werkomgevingen. Het is volgens respondenten dan ook van belang dat zij zich (blijven) ontwikkelen in hun handelingsvaardigheid. Volgens hen zou zowel het opleidingsaanbod hier verder op ingericht moeten worden, bijvoorbeeld door dit standaard op te nemen in de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). Het laten meewegen van deze vaardigheid in beoordelingscriteria van docenten en leidinggevendenden is ook genoemd als manier om dit te verankeren in het handelen van professionals.

Wat betreft de scholing van toekomstige professionals, onze huidige HU-studenten, zou het volgens respondenten goed zijn om een thema als beroepsethiek regelmatig te laten terugkeren in het curriculum van opleidingen. Daarnaast is genoemd dat de mate waarin aandacht wordt besteed aan dit thema samen zou moeten hangen met de maatschappelijke contexten en rollen waarin de studenten als professional terecht gaan komen.

5.5. Wat is er nodig om het veilig leer- en werkklimaat binnen de HU (verder) te versterken?



Volgens studenten

Meer persoonlijk in plaats van digitaal contact met de mensen achter 'de HU'.

Informatie en dialoog onder studenten over de betekenis van een (on)veilig leerklimaat, persoonlijke en wettelijke grenzen en grensoverschrijdend gedrag.

Weten waar je terecht kan bij sociale onveiligheid, en vooral *wanneer* en bij *wie* je hiervoor terecht kan (daaraan draagt voorgaande bij).

Diversiteit onder docenten bevorderen: voorbeelden zien en herkenning vinden over hoe je kan omgaan met lastige thema's of gebeurtenissen helpt bij een veilig leer- en werkklimaat.

Meer bewustwording onder docenten over welke vraagstukken er leven onder studenten, zoals prestatiedruk, (stage)discriminatie, grensoverschrijdend gedrag, en hoe deze impact hebben op hun leerproces.

Het bevorderen van een open feedbackcultuur waarin studenten hun leerbehoeftes ook in live interacties met docenten kunnen delen, in plaats van via online onderwijsevaluaties.



Volgens medewerkers

Het bevorderen van een open feedbackcultuur waarin leidinggevenden voorop, en medewerkers in het algemeen, zelf reflectief en transparant zijn over hun kwaliteiten en valkuilen zodat je als collega's elkaar hierop (constructief) kan aanspreken en ondersteunen.

De handelingsvaardigheid vergroten om om te gaan met lastige situaties en gesprekken zowel in dagelijkse gang van zaken als tijdens de escalatie- en herstelfase.

Voor medewerkers in het onderwijs: naast didactiek vereisten meer aandacht voor hoe een veilig leerklimaat in de klas te creëren.

Intervisie rond de rol van leidinggevenden en docenten bij sociale veiligheid om onderlinge steun te bevorderen en van elkaars ervaringen te leren.

Meer duidelijkheid en onderlinge afstemming bij mogelijke escalaties; gezamenlijk opstellen van gedragsregels en protocollen kunnen hierin bijdragen.

Alertheid op zorgvuldige opvolging van signalen die afgegeven zijn, ook als deze informeel worden gedeeld.

Heldere structuur en afspraken over een bij de situatie passende rol- en taakverdeling wanneer meldingen worden opgevolgd (bijvoorbeeld het beleggen van het opdrachtgeverschap, de communicatie over het proces met direct en indirect betrokkenen, en de zorg voor dialoog en herstel).

6. Inzichten en aandachtsgebieden

Uit deze verkenning komt naar voren dat veiligheid een ervaring is die binnenin en tussen studenten en medewerkers ontstaat en geen vaststaand gegeven is. Het is de uitkomst van een complex proces waar een veelheid aan factoren een rol in spelen, het kan verschillen per leer- of werkteam en de ervaring kan over de tijd veranderen. Deze ervaringen worden versterkt of juist verzwakt door ingrediënten in de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem.

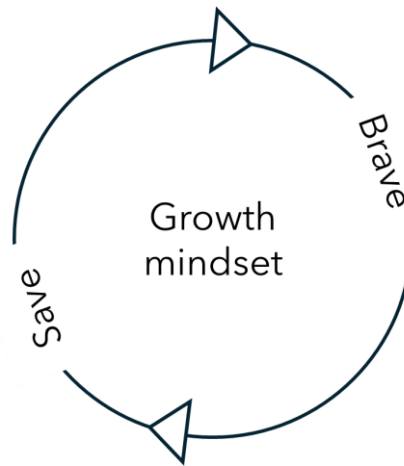
Wij gaan in dit hoofdstuk in op de belangrijkste inzichten en aandachtsgebieden voor de HU context.

6.1. Moed & een growth mindset maken van incidenten leermomenten

Uit deze verkenning blijkt dat de weg naar een veilig leer- en werkklimaat zelden als ‘veilig’ - in de zin van comfortabel - wordt ervaren. Verschillende respondenten geven aan dat het terugkomen op lastige situaties, of het aanspreken op ongewenst gedrag moed vergt en gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid en kwetsbaarheid. Arao en Clemens (2013) onderstrepen dit met hun concept van *brave spaces* als alternatief voor *safe spaces*. Echte veiligheid ontstaat niet door het vermijden van confrontatie, maar juist door de bereidheid om ongemak aan te gaan. Je uitspreken, je werkelijk verplaatsen in andermans perspectief en leren van onderlinge, soms botsende, verschillen vraagt om moed. Door die onderlinge openheid kan er veiligheid ontstaan waardoor (leer)teams zich gaan ontwikkelen en groeien (Edmondson, 1999).

Door het ongemak uit de weg te gaan en je niet uit te spreken, kunnen sluimerende spanningen ontstaan die het leer- en werkklimaat geleidelijk ondermijnen. Verschillende respondenten hebben het terugkomen op kwesties, of het nakomen van afspraken of beloftes benoemd als belangrijke aandachtspunten binnen de organisatie. Het aannemen van een *growth mindset* (Dweck, 2006) kan ons hierbij helpen. Een *growth mindset* gaat ervanuit dat je capaciteiten kan ontwikkelen en stelt het leerproces, inclusief fouten maken, centraal. Dit in tegenstelling tot het streven naar perfectie en vermijden van ongemakken, zoals bij een *fixed mindset*.

Weten dat groei en kwaliteit ontstaan door uit te proberen, te vallen en weer op te staan, maakt het makkelijker om moeilijke dingen bespreekbaar te maken. Moed en een *growth mindset* zijn daarom essentiële ingrediënten voor het werken aan een veilig leer- en werkklimaat.



Aandachtsgebied: werken vanuit de growth mindset. Concreet kan dit betekenen dat je structureel ruimte creëert voor reflectie en dialoog over leermomenten binnen elk (leer)team op de HU, waarbij je bewust het ongemak opzoekt, of aandacht besteedt aan wat moeilijk gezegd kan worden. Het maakt niet uit als dit niet soepel verloopt; sterker nog, zie het juist als een teken van succes.

6.2. Leidinggevend en docenten: het belang van rolbewustzijn en rolmodellen



Rolbewustzijn bij leidinggevend en docenten

Een terugkerend onderwerp dat werd aangekaart in de interviews en groepsgesprekken is het belang van *rolbewustzijn en voorbeeldgedrag* binnen hiërarchische relaties. Ook auteurs in onze literatuurverkenning wijzen hier nadrukkelijk op: wie de leiding heeft, heeft impact op de veiligheid van het leer- en werkklimaat (Edmondson 1999; Ellemers, 2022; Hamer, 2024). Binnen de onderwijscontext op de HU vervullen docenten die rol voor studenten.

Bewustzijn van je machtspositie en hoe deze wordt ervaren, is dan ook essentieel voor leidinggevend en docenten. Wanneer verschillen in macht en invloed tussen leidinggevend en medewerkers, of tussen docenten en studenten, genegeerd worden, kan dit juist onveiligheid veroorzaken (Edmondson et al., 1999, 2016). Ook dan bestaat het risico op negatieve gevolgen

als je je kritisch uitspreekt of kwetsbaar opstelt tegenover iemand hoger in de hiërarchie, zeker wanneer diegene ook verantwoordelijk is voor jouw beoordeling.

Daarom is het belangrijk om stil te staan bij de ‘twee petten’ die je als leidinggevende of docent draagt: die van coach én van beoordelaar. Mogelijk zijn aanpassingen in de formele verhoudingen of procedures nodig, zodat medewerkers of studenten altijd hun verhaal kwijt kunnen.

Ook helpt het in een hiërarchische verstandhouding om als leidinggevende of docent *actief openheid* te geven over wie je bent en wat jou drijft. Dit kwam naar voren in de gezamenlijke aftrap van onze kenniswerkplaats. Door te delen waar je goed in bent, waar je mee worstelt en wat je belangrijk vindt in samenwerking, geef je het goede voorbeeld: je mag jezelf zijn en niet alles hoeft perfect. Juist die open houding nodigt medewerkers en studenten uit om zich uit te spreken en zich ook aan te laten spreken. Oomkes et al. (2023) onderstrepen dat zo’n *expliciet uitnodigende en ontvankelijke houding* vanuit de organisatie essentieel is om mensen zich vrij te laten uitspreken. Specifiek voor leidinggevers betekent dit dat *transparantie, actief luisteren* en *openstaan voor feedback*, bijdragen aan veiligheid binnen een organisatie (Edmondson & Bransby, 2023).

Aandachtsgebied: het creëren van een veilig leer- en werkklimaat expliciet onderdeel maken van het takenpakket van leidinggevers en docenten. Daarbij is het belangrijk om een opleidings- en ondersteuningsstructuur te ontwikkelen, waarbinnen deze sleutelspelers de ruimte krijgen om te leren en te praten over kwetsbaarheden en goede en minder goede ervaringen. Deze verantwoordelijkheid is niet eenvoudig. Daarom is onderlinge steun, zeker na lastige situaties, onmisbaar.



Docenten en leidinggevers als rolmodellen

Naast rolbewustzijn kwam vooral uit de studentendialogen en interviews met studenten naar voren dat zij veel waarde hechten aan een divers personeelsbestand. Het zien van en begeleid worden door rolmodellen die de ‘minderheidservaring’ delen, geeft hun het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn en ergens terecht kunnen met hun verhaal. Ook Hamer (2024) benadrukt in haar handreiking het belang van diversiteit voor een veilig leer- en werkklimaat, met name in de top en subtop van een organisatie. Deze herkenning helpt medewerkers (en binnen de HU-context dus ook studenten) om zich uit te spreken.

Aandachtsgebied: versterken van een diverse samenstelling van leidinggevenden en docenten door een inclusief aannamebeleid en het actief waarborgen van gelijke kansen bij promoties en doorstroommogelijkheden.

6.3. Sociale veiligheid is van iedereen: bewustwording en handelingsvermogen vergroten

Hoewel leidinggevenden en docenten een grote invloed hebben op een veilig leer- en werkklimaat, is het bevorderen van sociale veiligheid een gedeelde verantwoordelijkheid van alle betrokkenen. In de interviews kwam regelmatig naar voren dat medewerkers en studenten handelingsverlegenheid ervaren, maar dat zij tegelijk de wens hebben hun handelingsvaardigheid te vergroten. Daarnaast blijkt dat het begrip ‘sociale veiligheid’ soms verschillend wordt geïnterpreteerd, bijvoorbeeld wanneer gevoelens van onveiligheid voortkomen uit het krijgen van negatieve feedback of verschillen in perspectief. Dit kan ertoe leiden dat het gesprek over de inhoud wordt vermeden, en dat leidinggevenden en docenten in een lastige positie terechtkomen en minder ruimte ervaren om zich uit te spreken. Inzicht in en bewuste omgang met de thematiek van sociale veiligheid is daarom cruciaal.

Volgens Oomkens et al. (2023) is ‘begrijpen’ een voorwaarde om tot handelen te komen. In deze context gaat dat over het bewustzijn, de kennis en het inzicht over sociale veiligheid en grenzen. Het vergroten hiervan maakt het mogelijk om opener uit te wisselen over ongemakkelijke thema’s, situaties te signaleren en bespreekbaar te maken, of waar nodig een melding te doen. Open dialoog binnen organisaties voorkomt grensoverschrijdend gedrag (Hamer, 2024; van Baarle et al., 2023). Het ontbreken van een open dialoog over sociale veiligheid, vergroot het risico dat problemen niet worden gesignaleerd of dat het begrip onterecht gebruik wordt. Dit zet de veiligheid juist verder onder druk.

Het helpt om concrete handvatten te bieden voor het voeren van deze dialogen. Studenten die deelnamen aan het vak *De Kunst van de Dialoog* gaven aan dat de aangereikte dialoogmethoden hen in staat stelden het gesprek aan te gaan over gevoelige onderwerpen zoals grensoverschrijdend gedrag of stagediscriminatie.

Aandachtsgebied: het structureel verankeren van bewustzijn en het gesprek over sociale veiligheid op alle leer- en werkplekken binnen de HU. Het is daarbij van belang dat studenten en medewerkers regelmatig de ruimte krijgen om deel te nemen aan, of zich te laten scholen in het begeleiden van, dialogen waarin niet het polariseren maar juist het delen van ervaringen en betekenis rond gevoelige thema's centraal staat. Er zijn al diverse initiatieven binnen de HU die hieraan bijdragen, zoals de activiteiten van netwerk D&I, het initiatief 'gevoelige kwesties in de klas', en de werkgroep 'professionalisering tussenruimte' (zie ook Hoofdstuk 4). Het is belangrijk dat al deze initiatieven beschikken over kennis over sociale veiligheid en dit ook uitdragen, zodat zij actief kunnen (blijven) bijdragen aan een cultuur van openheid en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de HU-gemeenschap.

6.4. Zorgen voor snelle en transparante opvolging van signalen en meldingen

De HU heeft de afgelopen periode veel tijd en aandacht besteed aan het verbeteren van het ondersteunend systeem rondom sociale veiligheid. De procedures zijn vindbaar op HU Wegwijs voor studenten en Eén HU voor medewerkers. Daarnaast is er een extern meldpunt ingericht, waar onafhankelijke experts kunnen worden ingeschakeld als een situatie intern niet opgelost kan worden. Uit het veldonderzoek (dat grotendeels plaatsvond voor de lancering van het nieuwe beleid) kwam naar voren dat met name studenten een drempel ervaren bij het doen van meldingen: ze weten niet goed wanneer het 'erg genoeg' is en zijn bang niet serieus genomen te worden. Een belangrijk ingrediënt voor het verlagen van die drempel, is breed bewustzijn creëren over sociale veiligheid en grenzen. Wie begrijpt wanneer gedrag onacceptabel is, durft eerder een signaal af te geven of een melding te doen.

Toegankelijkheid alleen is niet voldoende: het ondersteunend systeem werkt pas goed als er na een melding altijd actie volgt. Zowel uit de interviews als de literatuur blijkt dat het vertrouwen van medewerkers en studenten afhangt van de manier waarop meldingen worden opgepakt. Opvolging van meldingen moet snel, transparant en zonder belangenverstrengeling plaatsvinden (Hamer, 2024). Wanneer meldingen niet transparant worden opgevolgd, kan dat het al geschonden vertrouwen verder ondermijnen. Omgekeerd kan goede opvolging bijdragen aan herstel en een cultuur waarin mensen zich durven uitspreken (Oomkens et al., 2023).

Aandachtsgebied: richt op centraal niveau een 'beslistafel' in, zoals ook aanbevolen door Hamer (2024). Dit team kan snel en doordacht handelen bij meldingen, zorgt voor een heldere rolverdeling, voorkomt belangenverstrengeling en waarborgt dat alle betrokkenen eerlijk en respectvol worden behandeld.

Op decentraal niveau – daar waar dit niet al is ontwikkeld – zorgen voor meldingsprotocollen en een handelingskader met helder uitgewerkte scenario's en stappen. Daarnaast is het van belang om ruimte te maken voor reflectie en uitwisseling zowel binnen en tussen organisatieonderdelen, om te leren van goed en minder goed verlopen situaties.

Opbrengsten gezamenlijke aftrap 27 maart 2025

Op 27 maart 2025 werd de Kenniswerkplaats Veilig Leer- en Werkklimaat gezamenlijk met ruim dertig interne betrokkenen geopend tijdens een Kick-offbijeenkomst. Hier werden de eerste resultaten van het vooronderzoek gepresenteerd. Tegelijkertijd was het een gelegenheid om input van de betrokkenen op te halen, door aandachtsgebieden te prioriteren en hun inzichten over en ervaringen met deze thema's te verzamelen.

Met stickers konden aanwezigen aangeven welke thema's prioriteit zouden moeten krijgen in de Kenniswerkplaats en daarmee in de HU. Van deelnemers kregen de thema's *Bewustwording van hiërarchische positie* (47 stickers) en *Sociale veiligheid is van iedereen* (44 stickers) de hoogste prioriteit, gevolgd door *Leren van en reflecteren op incidenten of ongemak* en *Zorgvuldige opvolging van meldingen* (elk 31 stickers), en het *Verbeteren van de toegankelijkheid van het ondersteunend systeem* (17 stickers). Behalve deze thema's, gaven deelnemers aan dat het bespreekbaar maken van seksueel grensoverschrijdend gedrag aandacht verdient binnen de HU.

Sociale veiligheid is van iedereen

Een aanwezige benoemt een toekomstdroom voor de HU, waarin ieder individu zich verantwoordelijk voelt voor sociale veiligheid en situaties durft te bevragen, ook als dit een ander betreft. Om dit te bewerkstelligen moet er aandacht komen voor community vorming, een focus zijn op het verminderen van een angstcultuur, werkdrukproblemen, politieke spelletjes, en moeten onderling vertrouwen en persoonlijk contact worden vergroot.

Stappen die daarbij genoemd werden waren het vergroten en stimuleren van handelingsrepertoire, bewustwording, en (intrinsieke) motivatie door trainingen en op de juiste plek (de klas, het team, bij leidinggevend). Deze professionalisering mag niet vrijblijvend zijn, en het kan zinvol zijn dit direct in te bedden in de curricula.

Daarnaast was er een focus op persoonlijk leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Iedereen is nodig om sociale veiligheid te waarborgen, maar personen in een machtspositie hebben meer

verantwoordelijkheid en vervullen een voorbeeldfunctie. Hiervoor is zelfreflectie belangrijk (“Is mijn eigen gedrag sociaal veilig?”), net als de (fysieke) zichtbaarheid van leidinggevendenden.

Aanwezigen noemden het belang van preventief werken, door te kijken naar het versterken en waarborgen van veiligheid in plaats van enkel ingrijpen wanneer onveiligheid ontstaat.

Leren van en reflecteren op incidenten of ongemak

De input benadrukt het belang van leren en oefenen, zowel voor studenten als voor medewerkers, met nadruk op het bespreken van ongemak, creëren van open dialogen over veilige omgangsvormen, en faciliteren van uitwisselingsmomenten over (uitdagingen in) het werk. Er wordt gepleit voor het actief bieden van handvatten aan medewerkers om moeilijke gesprekken te voeren over sociale veiligheid, vooral na incidenten van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

Stappen die genoemd worden zijn onder andere het faciliteren van reflectie, het vergroten van vocabulaire over sociale veiligheid, en het leren zien van conflicten als kansen. Verder wordt ook hier de gedeelde verantwoordelijkheid benadrukt, met ruimte voor pedagogische tussenruimtes en aandacht voor privacy.

Verbeteren van toegankelijkheid ondersteunend systeem

Veel van de input onderstreepte het belang van vindbaarheid en gebruiksgemak van het ondersteunend systeem. Hierbij gaat toegankelijkheid niet alleen over beschikbaarheid, maar ook over de bereidheid van mensen om informatie te zoeken en te gebruiken.

Stappen die genoemd worden zijn het vergroten van de zichtbaarheid van vertrouwenspersonen en het Student Support Centre, het voorkomen van “kastje naar de muur” situaties, en het plaatsen van informatie op plekken waar studenten het daadwerkelijk zien, zoals sociale media en posters.

Er wordt gepleit voor herhaaldelijke voorlichting en, ook hier, een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toegankelijkheid van het systeem door verschillende afdelingen, zoals huismeesters, ICT, communicatie, en vertrouwenspersonen.

Zorgvuldige opvolging van meldingen

Over dit aandachtsgebied brachten aanwezigen naar voren dat de definitie van meldingen en het onderscheid tussen meldingen, signalen, en klachten helder moet zijn. Er wordt nadruk gelegd op de vraag wie verantwoordelijk is voor de opvolging en de rol van nazorg voor zowel de melder als de beklaagde. Ook pleitten deelnemers voor het verkennen van anonieme meldopties en het instellen van proactieve interventies, met duidelijke consequenties.

Stappen die genoemd worden zijn onder andere het samenstellen van een advies- of beslistafel die situaties behandelt en daarop reflecteert, het organiseren van themabijeenkomsten om meldingen en passende reacties te bespreken, het vaststellen van een wenselijke respons, en het peilen daarvan in de bredere HU-gemeenschap via bijvoorbeeld een poll. Ook wordt het belang van begeleiding door een onafhankelijke buddy tijdens het klachtentrajec aangestipt.

Bewustwording hiërarchische positie

Over dit aandachtsgebied geven de aanwezigen aan dat het van belang is dat leidinggevendenden hun eigen verantwoordelijkheid over sociale veiligheid erkennen en dat zij zich hier actief over uitspreken. Tegelijkertijd is het belangrijk dat zij ook worden toegerust over hoe zij initiatief kunnen nemen op dit vlak, over hoe je een veilige omgeving creëert, en hoe je een situatie herstelt wanneer deze is geëscaleerd. Ook is er onder aanwezigen behoefte aan tips over hoe je een medewerker bij (dis)functioneren kunt aanspreken en tegelijkertijd daarin de veiligheid kan bewaken. Als het gaat om feedback geven richting een docent of leidinggevende, geven aanwezigen aan dat het nodig is om hiervoor de drempel te verlagen voor studenten en medewerkers.

Zowel in de klas als op de werkplek moet er worden ingezet op sociale veiligheid. Het maken van duidelijke onderlinge afspraken kan helpen. In de klas – zo geven aanwezigen aan – hebben docenten een voorbeeldfunctie. De omgang met studenten is even belangrijk als de inhoudelijke kennis. Ook wordt genoemd dat het kan helpen om studenten voorlichting te geven over vooroordelen, bijvoorbeeld als het gaat om meer traditionele opvattingen over gender(rollen).

Tot slot verlangen de aanwezigen dat er vanuit het College van Bestuur meer sturing komt over sociale veiligheid. Vanuit HR-perspectief is het van belang dat het thema sociale veiligheid wordt verweven in goede leiderschapsprogramma's of trainingen over machtsrelaties. Daarnaast ligt bij recruitment een belangrijke rol als het gaat om een diverse samenstelling van de HU-gemeenschap, zodat studenten en medewerkers zich gerepresenteerd voelen.

Bronnenlijst

- Arao, B., & Clemens, K. (2013). From safe spaces to brave spaces: A new way to frame dialogue around diversity and social justice. In L. M. Landreman (Ed.), *The art of effective facilitation: Reflections from social justice educators* (pp. 135–150). Stylus Publishing
- Bestuursdienst HU. (2022). Bestuurs- en beheersreglement HU. ÉÉNHU. Geraadpleegd op 5 maart 2025, van <https://een.hu.nl/startpagina>
- Bestuursdienst HU. (2025). Integraal Veiligheidsbeleid. ÉÉNHU. Geraadpleegd op 6 maart 2025, van <https://een.hu.nl/startpagina>
- College van Bestuur HU. (2024). Integriteitscode – voor studenten en medewerkers. ÉÉNHU. Geraadpleegd op 6 maart 2025, van <https://een.hu.nl/startpagina>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. J., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- ÉÉNHU. (z.d.). Omgaan met Ongewenst Gedrag, integriteit en misstanden. Geraadpleegd op 6 maart 2025, van <https://een.hu.nl/startpagina>
- Ellemers, N., Baaijens, F. P. T., Dijstelbloem, H. O., Erkens, M. Y. H. G., Ghorashi, H., Groeneveld, S. M., Joëls, M., & Wise, M. (2022). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap – Van papier naar praktijk*. Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW).

Ghorashi, H. (2015) Levensverhalen doorbreken het wij-zij denken. *Tijdschrift voor biografie*, 4(2), 51-58.

Gogtay, N., Giedd, J. N., Lusk, L., Hayashi, K. M., Greenstein, D., Vaituzis, A. C., Nugent, T. F., Herman, D. H., Clasen, L. S., Toga, A. W., Rapoport, J. L., & Thompson, P. M. (2004). Dynamic mapping of human cortical development during childhood through early adulthood. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(21), 8174-8179. <https://doi.org/10.1073/pnas.0402680101>

Hamer, M. (2024). *Handreiking tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer*. Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Hogeschool Utrecht. (z.d.). *HU als organisatie*. Geraadpleegd op 4 maart 2025, van <https://www.hu.nl/organisatie>

Hogeschool Utrecht. (2024). *Jaarverslag 2023 Hogeschool Utrecht*. Geraadpleegd op 4 maart 2025, van <https://www.hu.nl/jaarverslag>

Kramer, J. (2024). *Tricky tijden: Laat je niet gek maken*. Boom.

Oomkens, R., van Geuns, R. C., Jungmann, N., van der Schors, A., Muda, J., van der Meulen, B., Schiffelers, M.-J., & Kuiper, M. (2023). *Knellende Mechanismen: Het signaleren, agenderen en opvolgen van knellende mechanismen in de gemeenten Amsterdam, Almere en Utrecht*. <https://schuldenenincasso.nl/rapport-knellende-situatiessignaleren-agenderen-en-opvolgen/>

Porges, S. W. (2022). Polyvagal theory: A science of safety. *Frontiers in Integrative Neuroscience*, 16, 871227. <https://doi.org/10.3389/fnint.2022.871227>

Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>

Stol, W. P., Tielenburg, C., Rodenhuis, W., Pleysier, S., & Timmer, J. (2011). *Basisboek integrale veiligheid (2e druk)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Van Baarle, S., Jansen, A., & De Groot, L. (2023). Sexual boundary violations: Exploring how the interplay between violations, retributive, and restorative responses affects teams. *Journal of*

Organizational Behavior, 44(5), 790-814. <https://doi.org/10.1002/job.2675>

Verhezen, P. (2010). *Giving voice in a culture of silence: From a culture of compliance to a culture of integrity*. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>