

Een organisatiecultuur die medewerkers écht ondersteunt

Whitepaper **Open gesprekken, sterke teams**
November 2025



Inhoud

Introductie	3
Breng de mens terug in het gesprek	5
Met verhalen bouwen aan een open organisatiecultuur	9
Column	13
Leiderschap is sleutel tot gezonde organisatiecultuur	14
Zonder gedragsverandering blijft je nieuwe intranet leeg	18
Sociale veiligheid is een taak voor iedereen	20
Over HR & Communicatie	22

Wanneer iedere stem telt

Hoe creëer je een organisatiecultuur waarin écht iedereen zich durft uit te spreken?

Deze vraag stond in 2025 centraal in ons onderzoek binnen het kennisthema van HR & Communicatie.

Het antwoord ligt niet in één actie, maar in de gezamenlijke beweging van leiderschap, communicatie en vertrouwen.

Een open cultuur ontstaat wanneer leiders kwetsbaarheid tonen, teams de ruimte krijgen om écht met elkaar in gesprek te gaan en psychologische veiligheid voelbaar is.

Dat vraagt vertrouwen, voorbeeldgedrag en een continue dialoog waarin verschillen besproken mogen worden.

Door waarden te vertalen naar zichtbaar gedrag, fouten als leermomenten te zien en oprechte interesse in elkaar te tonen, groeit openheid.

Het begint bij mensen die durven te luisteren, delen en verbinden.

HR- en communicatieprofessionals zijn de aanjagers die dat mogelijk maken, door cultuur tastbaar te maken: zij maken cultuur tastbaar, openen gesprekken en verankeren duurzame verandering.

Ondersteun leiders om coachend te communiceren. Faciliteer teamgesprekken over samenwerking. Stimuleer nieuwsgierigheid over afdelingsgrenzen heen.

Open communicatie begint bij wederkerigheid. En dat vraagt om meer dan techniek: het vraagt moed, persoonlijk leiderschap en continu investeren in de relatie tussen mensen.

Ik wens jullie hier allen veel succes bij!

**Inge Beckers,
Voorzitter HR & Communicatie**





Breng de mens terug in het gesprek

Het lijkt erop alsof we het vermogen tot echt luisteren kwijt zijn geraakt. We praten veel, maar begrijpen elkaar minder. In vergaderingen, wijkbijeenkomsten of samenwerkingsverbanden worden vaak snel meningen gedeeld, oplossingen gezocht of standpunten verdedigd. Maar wat gebeurt er als we de snelheid uit het gesprek halen? Als we zonder oordeel luisteren en doorvragen en dan pas reageren? Als we weer nieuwsgierig durven zijn naar elkaar?

Een open dialoog ontstaat wanneer mensen zich uitgenodigd voelen om zichzelf te laten zien in het gesprek – inclusief hun twijfels, emoties, overtuigingen en zorgen. Niet om te winnen of te overtuigen, maar om gehoord te worden. Open dialoog is misschien wel een van de krachtigste instrumenten die we hebben. Zeker in een tijd waarin polarisatie en wantrouwen naar elkaar voelbaar zijn.

Psychologische veiligheid als onderlaag
Een open gesprek begint bij veiligheid. Niet de zichtbare, organisatorische vorm van veiligheid (goede koffie, heldere agenda), maar de psychologische

veiligheid waarin mensen weten: ik mag hier mezelf zijn. Dat betekent ook: ik mag iets zeggen wat schuurt, ik mag het niet zeker weten, ik mag 'anders' zijn dan de rest. In teams waarin die veiligheid ontbreekt, blijven essentiële signalen onuitgesproken. Mensen houden zich in, spelen op zeker of haken zelfs af. In een open dialoog is die veiligheid geen randvoorwaarde achteraf, maar het beginpunt.

Begin gesprekken met de vraag naar iemands persoonlijke motieven of drive. Bijvoorbeeld: 'Wat houdt je bezig de laatste tijd?' of 'Wat raakt jou in dit onderwerp?' Deze vorm van vragen stellen opent een ander register.

Vershil hoeft niet lastig te zijn

Verschillen kunnen spannend zijn. Ze confronteren, dagen uit, brengen wrijving. Toch zijn het vaak juist de verschillen die een gesprek de moeite waard maken. In een open dialoog gaat het niet om het gladstrijken van standpunten, maar om het verkennen van wat onder die verschillen ligt: waarden, ervaringen, beelden van de toekomst.

Een voorbeeld. In een gemeente kwamen bewoners samen om mee te denken over een nieuwe, groene en duurzame inrichting van hun wijk. In het begin bleef het gesprek steken in technische details: zonnepanelen, groenvoorziening, laadpalen. Tot een oudere bewoonster de vraag stelde: "Waar blijven straks de bankjes waar ik mijn buren spreek?" Haar opmerking bracht een ander perspectief binnen: duurzaamheid is óók sociaal. Pas toen dat benoemd werd, ontstond er een breder gesprek. Niet iedereen was het met elkaar eens, maar mensen voelden zich wél gehoord.

Vraag in gesprekken actief naar het perspectief dat nog niet is uitgesproken. Bijvoorbeeld: 'Welke stem missen we nog aan tafel?' of 'Wie zou hier nu misschien iets anders zeggen?'

Van meningen naar mensen

Wat opvalt in gesprekken is hoe vaak er iets verandert zodra mensen van 'mening' naar 'persoon' schakelen. Achter een felle tegenstem zit soms een ervaring. Achter terughoudendheid zit misschien onzekerheid. Als daar ruimte voor is, verandert de toon.

In een organisatie waarin medewerkers gefrustreerd waren over veranderend beleid, werd een dialoogbijeenkomst georganiseerd. In plaats van alleen te praten over 'de plannen', werden mensen

uitgenodigd om te delen wat het veranderend beleid met hen deed.

Er kwamen verhalen over onzekerheid, over het gemis aan duidelijkheid, maar ook over betrokkenheid. Het gesprek ging niet meer over weerstand, maar over betekenis. Er kwam ruimte om samen verder te kijken.

Nodig deelnemers uit om in de ik-vorm te spreken. 'Wat betekent dit voor jou?' Door mensen in de ik-vorm te laten spreken voorkom je dat gesprekken abstract blijven of verzanden in standpunten.

Het vraagt tijd en lef

Een open dialoog kost tijd. Het vraagt geduld, vertraging, soms ongemak. En daar is in veel organisaties geen tijd voor of managers hebben er gewoon geen zin in. Het past soms ook niet bij de managementstijl van de organisatie om te vragen naar gevoel, persoonlijke insteek en ervaring. Maar de opbrengst is vaak groter dan de uitkomst van een snelle besluitvorming. Mensen voelen zich gezien. Er ontstaat meer draagvlak. Nieuwe ideeën komen op tafel. En het vraagt lef. Want het is niet altijd comfortabel om écht te luisteren naar iemand die anders denkt. Of om zelf iets te delen dat kwetsbaar voelt. Maar juist in het tonen van je kwetsbaarheid schuilt de kracht van dit soort gesprekken.

Reflectie in plaats van overtuiging

Misschien is dat wel de belangrijkste verschuiving: van overtuigen naar reflecteren. Van 'wie heeft er gelijk' naar 'wat kunnen we van elkaar leren'.

Een open dialoog biedt geen pasklare antwoorden, maar wel de ruimte om samen tot iets beters te komen – of dat nu in een wijk, team of organisatie is. En soms is dat al genoeg en levert dat een goed resultaat op: als mensen weten dat ze gehoord zijn en dat hun stem er ook echt toe doet. Dat is iets anders dan dat iedereen vervolgens helemaal tevreden is omdat zijn of haar inbreng is 'gekozen'. Het levert betere besluiten op en meer draagvlak.

Sluit gesprekken af met een reflectievraag. Bijvoorbeeld 'Wat neem je mee uit dit gesprek?' en 'Wat heeft je verrast vandaag?' en 'Wat heeft je aan het denken gezet?'

De mens terug in het gesprek brengen, betekent vertragen, verdiepen en verbinden. Niet als een techniek, maar als een houding. Deze vorm van gesprek vraagt wat van iedereen: ruimte maken voor verschil, echt luisteren, jezelf laten zien. Maar wie die stap zet, merkt wat er mogelijk is als je niet alleen praat over elkaar, maar echt mét elkaar. En echte gesprekken is precies wat we nu nodig hebben.





Met verhalen bouwen aan een open organisatiecultuur

Medewerkers willen zich zinvol voelen in hun werk, willen ervaren dat ze een bijdrage leveren aan mens en samenleving. Persoonlijke verhalen spelen hierin een rol.

Hoe creëer je een organisatiecultuur waarin iedereen zich verbonden voelt met collectieve richtinggevende waarden? Een cultuur waarin je die waarden kunt ervaren in gedrag?

Verhalen zijn data met een ziel

Organisaties zijn meer dan strategieën, KPI's en processen. Het zijn levendige gemeenschappen, gevormd door de verhalen van de mensen die er werken.

Zoals Brené Brown zo mooi zegt:
"Stories are data with a soul."

Wie jij bent op de werkvloer

We hebben allemaal een uniek verhaal – persoonlijke herinneringen, talenten, uitdagingen en dromen. Dat wat ons bezielt en in beweging brengt. Beproevingen en overwinningen, verdriet- en geluksmomenten, overtuigingen die leiden tot vermijden

of omarmen. Al die ervaringen, met bijbehorende emoties en coping mechanismes, spelen een rol in hoe we ons verhouden tot de wereld en hoe we relaties aangaan. Maar ook hoe we in ons werk staan, hoe we doelen bereiken, leren en samenwerken, hoe we communiceren en omgaan met tegenslag, hoe we regie nemen en balans bewaken. Wie jij bent als mens bepaalt je keuzes en wat je bijdraagt aan de wereld. Je identiteit definieert hoe je wordt gevonden, gewogen en gewaardeerd.

"IDENTITEIT IS EEN CONSTANTE REIS VAN ZELFONTDEKKING, WAARIN WE VORMGEVEN AAN WIE WE ZIJN DOOR DE KEUZES DIE WE MAKEN EN DE VERHALEN DIE WE VERTELLEN."

Identiteit is een reis, geen label

Onze identiteit is geen vaststaand gegeven, maar een voortdurende ontdekkingstocht. We vormen onszelf door de keuzes die we maken, de waarden waar we voor staan en de

verhalen die we delen. Dat geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor organisaties. We kennen allemaal wel iemand met een indrukwekkend verhaal. Een collega die zichzelf na een heftige tegenslag opnieuw uitvond. Of een medewerker die door passie en doorzettingsvermogen een bijzondere rol in het team kreeg. Zulke verhalen zijn goud waard – niet alleen omdat ze inspireren, maar ook omdat ze ons iets leren over de ziel van een organisatie.

Identiteit tastbaar maken

Het karakter van je organisatie geef je betekenis door de ervaringen die je creëert, door de beelden en beleving die je biedt, het gedrag dat je toont en de verhalen die je deelt.

Hoe sterker het gevoel van herkenning en wederkerigheid is, des te sterker de relaties zijn met medewerkers, klanten en samenwerkingspartners (zie het schema).

Begin bij gedeelde waarden

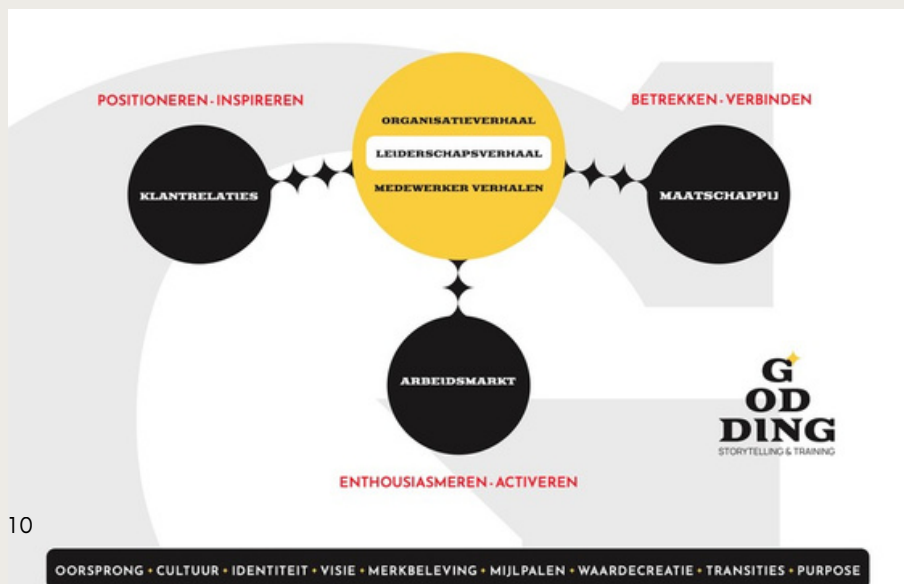
Wanneer een organisatie haar identiteit scherp heeft – een gedeelde visie, gedragen waarden en een duidelijk ‘waarom’ – ontstaat een krachtige cultuur. Medewerkers voelen zich verbonden, nemen verantwoordelijkheid en zetten zich met trots in voor een gezamenlijk doel.

Wat verhalen laten zien

Verhalen leggen patronen bloot: hoe iemands jeugd en ervaringen doorwerken in zijn of haar werkstijl, hoe teams omgaan met tegenslagen, en wat écht belangrijk is voor mensen.

Door verhalen te verzamelen en te analyseren, krijg je inzicht in:

- Waarden: Welke overtuigingen en drijfveren leven er in je organisatie?
- Cultuur: Hoe gaan we écht met elkaar en met klanten om?
- Identiteit: Wat maakt ons onderscheidend, toekomstbestendig?



Het mooie is dat persoonlijke verhalen haarscherp laten zien waar er verbinding is tussen individu en organisatie – en waar niet. Met waardevolle verhalen kun je gericht werken aan een cultuur waarin mensen floreren én willen blijven.

Van nice-to-have naar strategische noodzaak

In een tijd waarin maatschappelijke uitdagingen, talent-tekorten en veranderende verwachtingen het werkveld op zijn kop zetten, is waarden-gedreven werken een strategische noodzaak. Organisaties die investeren in hun identiteit en verhalen, oogsten:

- meer intrinsieke motivatie en eigenaarschap;
- een sterkere onderlinge verbondenheid en inclusie;
- wendbaarheid en innovatiekracht;
- een aantrekkelijk werkgeversmerk.

Van doen naar zijn: mens vóór medewerker

In de twintig jaar dat ik me professioneel bezighoud met de inzet van verhaalkracht, ben ik regelmatig gevraagd om wat te komen vertellen over storytelling. Wat altijd resoneert, zijn de universele principes, die maken dat we ons identificeren met de emoties en ervaringen van personages.

Luisterend naar leiders, managers of professionals, hoor ik vaak de behoefte aan een onderscheidend verhaal dat de unieke historie of kwaliteiten weergeeft. Een verhaal waarin de impact van de organisatie duidelijk wordt of bijdraagt aan een toekomstgerichte positionering.

Waar het wringt en waar het klopt

Er lijkt minder aandacht te zijn voor de organisatie-identiteit in het realiseren van het verhaal. En toch is dat voor mij elementair. Je kunt pas gewenste ontwikkelingen versterken als je met elkaar helder hebt vanuit welke waarden je keuzes maakt en wat de gemeenschappelijke karakterkenmerken zijn die het fundament vormen van je gedeelde verhaal.

Daarom organiseer ik eerst een sessie Verbindende waarden als ik een organisatie adviseer. Daarin bepalen we samen welke waarden intrinsiek aanwezig zijn, welke instrumentele waarden gedrag sturen en welke waarden worden nagestreefd.

Door hier met elkaar betekenis aan te geven, heb je de eerste 'building blocks' al voor een gedragen en authentiek organisatieverhaal. Als je een gedeeld verhaal wil maken voor een samenwerkingsverband of community gelden dezelfde mechanismen.

Patronen in persoonlijke verhalen

Met de juiste vraagstelling kun je persoonlijke verhalen ophalen, zodat je specifieke patronen en relaties kunt identificeren. Die geven inzicht in de manier waarop levensloop, achtergrond en overtuigingen van invloed zijn op gemaakte keuzes en (professionele) ontwikkeling. In ieders persoonlijke verhaal zijn cruciale elementen aanwijsbaar die verbanden laten zien tussen oorspronkelijke ervaringen en vorming en latere manifestaties van identiteit en karakter.

"WE ARE HUMAN BEINGS INSTEAD OF HUMAN DOINGS."



Je kunt vaststellen of de waarden die doorklinken in het persoonlijke verhaal in lijn zijn met de waarden van de organisatie, en andersom. Een grote mate van alignment is dat je de organisatie daarmee:

- intern bevestiging geeft van een krachtige cultuur, en
- extern een sterk appellerend vermogen creëert naar potentiële medewerkers.

De onderliggende aanname bij bepalen of een potentiële medewerker geschikt is, is: hoe meer persoonlijke waarden, kwaliteiten en ambities weerklank vinden in de identiteit en purpose van de organisatie, des te meer kans op een kwalitatief succesvolle match met een werkgever en een duurzame verbintenis.

Vijf snelle interventies

Wil je morgen al aan de slag? Begin met deze laagdrempelige manieren om verhalen in te zetten:

1. Start met 'verhaalrondes' in teamoverleggen. Laat medewerkers een betekenisvol moment delen. Het versterkt vertrouwen en begrip.
2. Maak waarden concreet. Vraag aan medewerkers: hoe zie je onze waarden terug in gedrag? Wat zie je, hoor je, voel je?
3. Leg successen vast in mini-verhalen en anekdotes. Een foto, citaat of korte anekdote kan veel impact hebben.
4. Gebruik metaforen. Laat teams hun organisatie beschrijven als een dier, een huis of een landschap. Daarmee wordt de cultuur zichtbaar.
5. Zorg voor doorlopende dialoog. Plan regelmatig sessies om verhalen te delen en zo de collectieve identiteit levend te houden.

Betekenisvolle prestaties

Bottom line: verhalen zijn geen 'soft' extraatje, maar een strategisch instrument. Wie investeert in verhalen van mensen, bouwt aan een organisatie die niet alleen beter presteert, maar ook meer betekenis heeft.

Van mooie woorden naar échte verandering

We kennen ze allemaal: de posters aan de muur met woorden als vertrouwen, eigenaarschap en samenwerking. De waarden die op papier zo kloppen, maar in de praktijk soms verdacht stil blijven.

Want hoe vaak zeggen we “ja” tegen een programma over feedback, maar doen we onbewust “nee” in ons gedrag? We houden ons in, slikken die opmerking in, wachten tot “het juiste moment” (dat er meestal niet komt).

De oorzaak ligt niet in onwil. Het zit dieper. Onder de zichtbare laag van gedrag en beleid liggen overtuigingen en aannames die we niet direct zien. Edgar Schein, grondlegger van veel cultuuronderzoek, noemt dit het fundament van organisatiecultuur: de onbewuste overtuigingen die bepalen wat we normaal vinden en wat niet.

Zolang die overtuigingen onbesproken blijven, verandert er weinig. We kunnen trainingen volgen, posters ophangen en nieuwe waarden lanceren, maar zolang mensen (en leiders) van binnen denken “je kop boven het maaiveld uitsteken is gevaarlijk”, blijft dat gedrag leidend.

Echte verandering begint dus niet met een nieuw programma, maar met nieuwsgierigheid. Wat leeft er onder de oppervlakte? Welke overtuigingen sturen het gedrag van mensen, en van jezelf?

Tijdens mijn sessies zie ik telkens weer hoe verhelderend het is om dit zichtbaar te maken. Zodra teams hun onbewuste aannames herkennen en bespreken, ontstaat ruimte. Ruimte om anders te kijken, om te experimenteren, om wél iets te zeggen in plaats van te zwijgen.

Pas dan krijgen plannen en initiatieven écht effect. Want cultuur verandert niet door wat we opschrijven, maar door wat we durven uitspreken.

ANOUK

Leiderschap is sleutel tot gezonde organisatiecultuur

Waarom psychologische veiligheid nú centraal staat

Organisaties investeren doorgaans vooral in strategie, structuur en processen. Toch blijkt steeds opnieuw dat het succes van verandering of groei in belangrijke mate afhangt van psychologische veiligheid: het vertrouwen dat je als medewerker zonder negatieve gevolgen je mening kunt geven, fouten mag maken of je kwetsbaar kunt tonen. Zonder die veiligheid blijft potentieel onbenut, stopt innovatie en ontstaat verloop. Allemaal zaken waar je als HR- en communicatie professional mee te maken hebt.

Leiderschap speelt hierin een beslissende rol. Niet de geschreven regels of de formele waarden, maar het gedrag van leidinggevend bepaalt of mensen zich veilig voelen. Uit onze onderzoeken blijkt dat inzicht in de huidige én de gewenste cultuur daarbij onmisbaar is.

"DE CULTUUR VAN EEN ORGANISATIE WORDT BEPAALD DOOR HET SLECHTSTE GEDRAG DAT EEN LEIDER ACCEPTEERT."
– GRUENERT & WHITAKER

Het Quinn-model helpt organisaties scherp te krijgen welke elementen aanwezig zijn, welke worden gewaardeerd door de medewerkers en waar spanning ontstaat.

Quinn's cultuurmodel als lens

Het Quinn-model onderscheidt vier cultuurtypen: clan, adhocratie, markt en hiërarchie.

- Clan: gericht op samenwerking, vertrouwen en zorg voor mensen.
- Adhocratie: innovatief, visionair en gericht op verandering.
- Markt: resultaat- en prestatiegericht, met nadruk op concurrentie en doelen.
- Hiërarchie: structuur, duidelijkheid en procedures staan centraal.

Casus 1

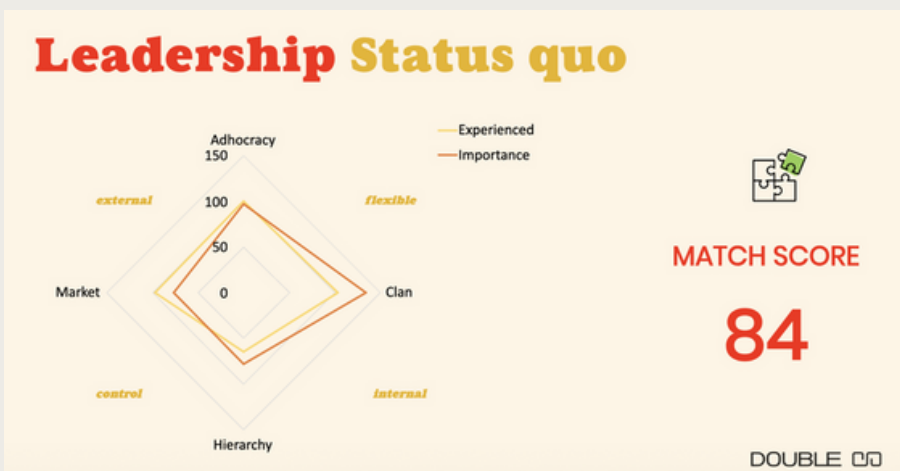
Scale-up: van harde markt naar meer balans

Bij een scale-up in de pharma (ca. 70 medewerkers) stond aanvankelijk een leider aan het roer die uitsluitend op markt stuurde: sales, resultaten, prestaties. Mensgerichte aandacht ontbrak. De scores op sociale en psychologische veiligheid waren laag; medewerkers voelden weinig ruimte om hun grenzen aan te geven of kritiek te uiten.

In 2023 werd het leiderschap overgenomen door een opvolger die de commerciële focus behield, maar ook nadruk legde op elementen uit de cultuurtypen clan- en adhocratie, met name coaching, empathie, innovatie. Het effect was voelbaar én tastbaar in de onderzoeksdata.

- Sociale veiligheid schoot omhoog, mede dankzij duidelijke procedures rond ongewenst gedrag.
- Psychologische veiligheid verbeterde: 90% van de medewerkers voelde zich vrij om ideeën te delen, terwijl de relatie met de leidinggevende warmer werd.
- Autonomie nam toe: medewerkers durfden vaker Nee te zeggen tegen onrealistische verzoeken.
- Cultuurmatch groeide van 48% naar 71%.

Toch bleef kwetsbaarheid een lastig punt: niet iedereen durfde écht altijd open te zijn. De uitdaging lag in de juiste balans vinden: de kracht van markt behouden, maar clan en adhocratie verder versterken zonder hun schaduwzijden van vaagheid en te veel consensus.



Leadership More & Less



Characteristic	Org. Type
Decisive	market
Giving clarity	hierarchy
Focus on efficiency	hierarchy
Coaching	clan
Visionary	adhocracy

Characteristic	Org. Type
Unclear	adhocracy
Not engaging others	adhocracy
Confrontation-averse	clan
Inconsiderate	market
Arrogance	market
Scatterbrained	adhocracy

Casus 2

Gevestigde speler: 'dare to be different'

Een grote internationale speler in de dierenpharma liet in ons onderzoek een ander beeld zien. Hier werken mensen vaak tientallen jaren, met weinig doorgroei-mogelijkheden. De top bestaat grotendeels uit mannen met een vergelijkbaar profiel (Nederlands, agrarische achtergrond, senior).

Die homogeniteit beïnvloedt de cultuur:

- Sociale en psychologische veiligheid zijn kwetsbaar. Vrouwen en internationals voelen zich minder positief over leiderschap en ervaren minder ruimte om anders te zijn.
- Het motto 'dare to be different' klinkt aantrekkelijk, maar in de praktijk is het moeilijk om afwijkende stemmen te laten horen in een sterk dominante cultuur.
- Medewerkers ervaren nog te weinig clan-elementen, zoals inclusiviteit en zorg voor diversiteit.

Bij deze organisatie ligt de uitdaging niet in de balans tussen markt en clan, maar in doorbreken van een monocultuur. Leiders moeten actief ruimte maken voor andere perspectieven, barrières wegnemen en de waarde van diversiteit zichtbaar maken. Alleen zo ontstaat een thuisbasis voor iedereen.

Wat leren we van deze casussen?

Beide voorbeelden laten zien dat psychologische veiligheid niet vanzelf groeit. Het vraagt om bewust leiderschap en inzicht in de cultuur.

Enkele lessen:

1. Leiderschap bepaalt de toon. Een leider die enkel op resultaat stuurt, kan een angstcultuur creëren. Een leider die mens en resultaat verbindt, schept ruimte voor groei.
2. Gebruik cultuurmetingen. Met modellen zoals Quinn wordt zichtbaar welke elementen ervaren worden, en welke mensen belangrijk vinden. Dat maakt cultuurverandering concreet.
3. Balans is cruciaal. In commerciële organisaties is marktorientatie nodig. Maar zonder clan (vertrouwen) en adhocratie (innovatie) raakt de organisatie uit balans.
4. Diversiteit versterkt veiligheid. Een homogene leiderschapslaag verkleint de ruimte om kwetsbaar te zijn. Verschillende profielen aan tafel maken het veiliger om anders te denken en doen.

Psychologische veiligheid is een continu proces. Het gaat niet om één interventie, maar om doorlopend gedrag, bewustwording en opvolging. Het vraagt om een gemeenschappelijke taal.

Praktische tips voor HR professionals en leiders

- Meet en bespreek psychologische veiligheid regelmatig, niet alleen in crisissituaties.

- Maak procedures zichtbaar voor ongewenst gedrag en borg dat medewerkers ze kennen.
- Investeer in leiderschapsontwikkeling, empathie, coaching en luistervaardigheden zijn minstens zo belangrijk als commerciële targets.
- Zorg voor diversiteit in leiderschap, in achtergrond, perspectief en stijl. Het vergroot de veiligheid en aantrekkelijkheid van de organisatie.
- Communiceer open; niet alleen over wat je doet, maar ook over wat je (nog) niet doet. Dat vergroot vertrouwen.

Tot slot

Psychologische veiligheid is geen luxe, maar een randvoorwaarde voor duurzame prestaties. De casussen laten zien dat leiderschap hét verschil maakt: het kan een cultuur van angst in stand houden, of een cultuur scheppen waarin mensen zich gehoord, gesteund en uitgedaagd voelen. Zoals een van onze respondenten het verwoordde: "Pas toen ik merkte dat mijn baas écht geïnteresseerd was in mij, durfde ik mijn ideeën te delen. En die ideeën bleken nog winstgevend ook."

Organisaties bouwen aan een toekomstbestendige cultuur als ze erin slagen om marktgerichtheid te combineren met mensgericht leiderschap en ruimte maken voor diversiteit. Want veiligheid is niet optioneel – het is de basis voor een cultuur waar leiderschap floreert, waar aandacht voor medewerkers niet haaks staat op business resultaten.

Zonder gedragsverandering blijft je nieuwe intranet leeg

Je hebt geïnvesteerd in een gloednieuw sociaal intranet. De techniek draait perfect, het design is aantrekkelijk en de handleidingen zijn keurig op orde. Maar er gebeurt weinig. Er wordt nauwelijks kennis gedeeld, gesprekken blijven uit en samenwerking komt niet op gang.

De reden? Een sociaal intranet verandert niets, tenzij mensen hun manier van werken aanpassen. Techniek is een hulpmiddel. Het échte werk zit in gedragsverandering.

Techniek is maar het halve verhaal

Veel organisaties gaan ervan uit dat een goed ingericht intranet vanzelf leidt tot beter samenwerken. Maar uit onderzoeken blijkt dat een groot deel van de digitale transformaties zijn doel niet haalt. Zonder gedragsverandering verandert er namelijk niets.

Nieuwe technologie vraagt om een frisse blik: op samenwerken, communiceren en informatie delen. Dat is geen knop die je omzet, maar een proces waar je mensen stap voor stap in meeneemt.



Zo krijgt adoptie wél kans van slagen

BETREK
MEDEWERKERS
VANAF DAG EÉN



VERTEL WAAROM
HET INTRANET ER IS



LAAT TEAMS
EXPERIMENTEREN
EN LEREN



KOPPEL HET
PLATFORM AAN
DE ORGANISATIE-
WAARDEN

Als mensen het gevoel hebben dat ze mogen meedenken, voelen ze zich verantwoordelijker voor het resultaat. Luister daarom zonder oordeel naar de wensen en zorgen van medewerkers. Dat is zeer waardevolle input. Maar luisteren is niet vrijblijvend. Je hoeft het niet eens te zijn met de ander. Actief luisteren betekent dat je open staat voor een andere mening.

Maak duidelijk welk 'probleem' je wil oplossen met het nieuwe intranet. Gebruik praktijkvoorbeelden die laten zien waar het nu schuurt. Wat wordt er makkelijker, sneller, leuker? Schets een toekomstbeeld dat laat zien hoe het sociale intranet als middel bijdraagt aan het halen van het gewenste doel. Zo verbind je het platform aan de praktijk van vandaag en het beleid voor morgen.

Start met kleine, herkenbare acties. Wat gebeurt er als je een bijlage niet e-mailt, maar via het sociale intranet deelt? En gaat er iets niet zoals bedoeld? Fouten maken mag, daar leert iedereen van.

Laat zien hoe het intranet jullie waarden ondersteunt. Is 'openheid' belangrijk? Zet uiteen in een directieblog hoe jullie dat zien. Zorg voor een plek waar successen gevierd worden, waar je kunt leren van dat wat niet goed ging.

Adoptie is een doorlopend proces

Adoptie vraagt om aandacht, niet om een einddatum. Een sociaal intranet kan pas bloeien als mensen zich eigenaar voelen van het geheel. Zoals een van onze klanten het treffend zei:

"Een sociaal intranet draagt echt bij aan cohesie en de organisatiecultuur. Maar houd dan wel vanaf de start van je project al rekening met de adoptie. Want anders oogst je niet zulke grote vruchten."

Dus voordat je naar de techniek kijkt, kijk eerst naar gedrag. Begin daar.

AUTEUR: BARBARA PHILIPSEN

Sociale veiligheid is een taak voor iedereen

Een organisatiecultuur wordt gevormd door de mensen die er dagelijks werken. Trek je de parallel met een woonhuis, dan moet het in elke ruimte – van kelder tot zolder, van woonkamer tot washok – prettig vertoeven zijn. Een fijne werkomgeving ontstaat alleen als collega's én leidinggevenden samen zorgen voor een cultuur waarin iedereen tot zijn recht komt.

Het kennisthema voor 2025 is "Open gesprekken, sterke teams." Hiervoor is onderzoek gedaan met speciale aandacht voor sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer. De resultaten laten zien dat er in de praktijk nog veel winst te behalen is om sociale veiligheid door iedereen te laten ervaren.

Hoewel steeds meer organisaties beleid voeren voor diversiteit en inclusie, bestaan er nog duidelijke verschillen in arbeidsomstandigheden tussen mannen en vrouwen. Vooral als het gaat om sociale veiligheid. Wie zich op het werk sociaal veilig voelt, is beter beschermd tegen risico's die ontstaan door het gedrag van anderen. Denk aan ongewenst gedrag, het ontbreken van ontwikkel-kansen of een gebrek aan waardering.

Om medewerkers beter te ondersteunen in het voeren van open gesprekken en het versterken van teams op de werkvloer formuleerde Inge Beckers zes pijlers.



1

Luisteren is het nieuwe leidinggeven

Leidinggevendenden moeten aanspreekbaar zijn op hun gedrag, maar ook hun kwetsbaarheid durven tonen. Actief luisteren naar wat medewerkers bezighoudt, is cruciaal.

2

Van zenden naar continue dialoog

Eigenaarschap en open communicatie stimuleren meer openheid en bespreekbaarheid. Geef medewerkers het gevoel dat er ruimte is om te delen wat schuurt tussen mensen, belangen of overtuigingen.

3

Verbinding op menselijk niveau

HR en communicatie maken normen en waarden zichtbaar in concreet gedrag. Beleid geloofwaardig verbinden met de dagelijkse praktijk versterkt sociale veiligheid.

4

Heldere kaders en gezamenlijke doelen

Goede gewoontes helpen sociale veiligheid te versterken. Denk aan een complimentendouche, samen reflecteren op fouten of structureel de samenwerking evalueren binnen teams.

5

Leiderschap als communicatiekracht

Open communicatie begint met wederkerigheid. Een goede leidinggevende luistert actief, vraagt door en neemt verantwoordelijkheid voor de eigen aannames en rol.

6

Gedeeld leiderschap en gelijkwaardigheid

Echt luisteren vraagt tijd, aandacht en een open houding. Door bijv. tijdelijk op een andere afdeling mee te draaien of een rondetafelgesprek te voeren met collega's uit alle lagen van de organisatie, ontstaat meer begrip en verbinding.



Samen kunnen wij van heel Nederland een geweldige werkplek maken!

Of je nu in dienst bent, als zzp'er werkt of vanuit je eigen BV actief bent: met een persoonlijk lidmaatschap bij HR & Communicatie maak je deel uit van een levendige community.

Je benut optimaal het kennisplatform, bouwt aan waardevolle relaties en ontmoet professionals die elkaar helpen en versterken. Samen ontwikkelen we kennis, delen we ervaringen en brengen we nieuwe inzichten de wereld in. We verbinden ons aan elkaar – op inhoud, op samenwerking en op het gezamenlijk creëren van geweldige werkplekken!

HR & Communicatie is dé plek voor wie actief wil bijdragen aan goed werkgeverschap én goed werknemerschap. Hier onderzoeken we wat werkt, wat beter kan en hoe we samen het werk van de toekomst vormgeven; voor organisaties en bedrijven waar mensen met plezier en betrokkenheid werken.

Expertpanel 2025

Dit jaar bestond het expertpanel uit:

Anouk Minnes, Human Journey®

Barbara Philipsen, Bureau Philipsen

Chris Covenberg en Doreen Borneman, Adoptics

Inge Beckers, EVP Maker®

Mariken Kooi, Double-OO

Monique Hendriks, Más Advies

Raymond Godding, Godding Training & coaching

Colofon

Deze whitepaper is een uitgave van HR-communicatie, een initiatief van Inge Beckers.

Copyright: HR & Communicatie

Fotografie: Unsplash, Pexels en Pixabay

Eindredactie: Barbara Phillipsen

Publicatie: November 2025

