Sociale veiligheid in ignatiaanse omgevingen

Jezuïeten

Commissie Integriteit
en Sociale Veiligheid

Jezuïeten van de Regio
European Low Countries
Prinsstraat 17
2000 Antwerpen

www.jezuieten.org

juni 2025

ENKEL VOOR INTERN GEBRUIK
Copyright © 2025 Jezuïeten in de Lage Landen

Auteursrecht van zowel de ontwikkelde methode(n) in deze uitgave, alsook de teksten in deze uitgave komt toe aan de Jezuïeten in de Lage Landen.

Indien u methode(n), delen of de volledige tekst wilt gebruiken, overnemen, openbaar maken of verveelvoudigen, gelieve eerst contact op te nemen met de auteursrechthebbenden:

NL: Huis Jezuïeten Nederland,
Heyendaalseweg 290, 6525 SM Nijmegen,

B: St Jan Berchmansseminarie VZW,
Koninginnelaan 141, 1030 Brussel:

socius.elc@jezuieten.org

De auteursrechthebbenden behouden zich alle rechten voor in geval van onrechtmatig gebruik of openbaarmaking.

Ignatiaans Apostolisch Netwerk

www.jezuieten.org/ignan

Inhoudsopgave

1 Inleiding 5

1.1 Aanleiding voor dit document

1.1.1 Historiek

1.1.2 Evolutie

1.2 Doelstellingen van dit document

1.3 Doelpubliek van dit document

2 Sociale veiligheid als kader 8

2.1 VUCA-uitdagingen vragen om solidariteit, weer- en wendbaarheid

2.2 Sociale veiligheid als aanzet tot vertrouwen in een team

2.3 Sociale veiligheid als onderdeel van de organisatiecultuur

2.4 Met welk leiderschap kunnen we sociale veiligheid bevorderen?

2.4.1 De leidinggevende/overste en bestuurder faciliteren sociale veiligheid

2.4.2 Alle betrokkenen nemen leiderschap op

2.5 Onderdelen van beleid rond sociale veiligheid

3 Ethische code: organisatiekompas van een ignatiaanse omgeving 25

3.1 Liefde roept respect op

3.2 Vertrouwen mondt uit in verantwoordelijkheid en vrijheid

3.3 Terugblik reflex

3.4 In verscheidenheid groeit eenheid

4 Gedragscode: organisatieafspraken als gewenste vruchten 29

4.1 Risicoanalyse

4.2 Belang van een omschrijving van gewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag

4.3 Aanzet tot omschrijving van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

4.4 Melden en aanpakken van grens-overschrijdend gedrag

5 Voorbeeld van een inhoudsopgave 33

6 Bibliografie 34

7 Extra informatie 35

7.1 Leden van de Commissie Integriteit en Sociale Veiligheid

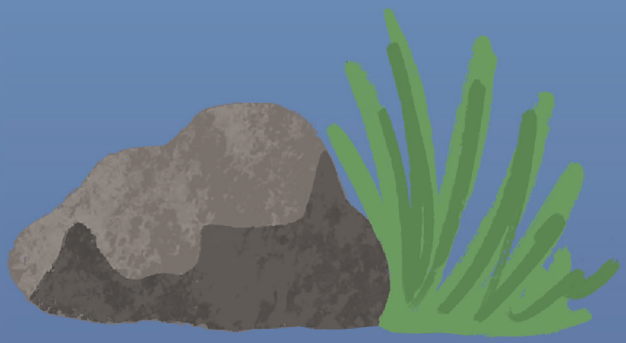
7.2 Voorafgaandelijke documenten

7.2.1. Regio European Low Countries (ELC)

7.2.2. Vlaamse bisschopsraad

7.2.3. Nederlandse Rooms-Katholieke bisdommen

We dragen mee de verantwoordelijkheid om misbruik te ontmaskeren, aan te klagen en te voorkomen. We willen leren uit onze gemaakte fouten.



1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor dit document

1.1.1 Historiek

De aanleiding voor dit document, **'Sociale veiligheid in ignatiaanse omgevingen,'** komt voort uit verschillende actuele ontwikkelingen.

Ten eerste is er het beleid van het Generalaat van de Sociëteit van Jezus. Vanaf ongeveer 2000 in de Verenigde Staten en vanaf 2010 in Europa kwamen schandalen rond seksueel misbruik van kinderen aan het licht. In reactie hierop legde het generaal bestuur steeds meer nadruk op preventie en 'safeguarding'. Dit gebeurde mede onder invloed van aangescherpte regelgeving vanuit het Vaticaan. In 2016 vroeg de Algemene Congregatie van de Sociëteit van Jezus aan Pater Generaal om een traject op te starten 'to promote a consistent culture of protection and safety for minors', afgekort tot PCCP. Dit PCCP-traject resulteerde in 2021 in het rapport 'Commitment to Standards of Practice'.[1]

Deze beleidsstappen zijn gebaseerd op het pijnlijke besef dat ook binnen ignatiaanse gemeenschappen en organisaties misbruik heeft plaatsgevonden.

Zowel jezuïeten als medewerkers hebben zich schuldig gemaakt aan misbruik, en ook bestuurlijk zijn soms fouten gemaakt. Onze organisaties erkennen dat zij een verantwoordelijkheid dragen in het ontmaskeren, aanklagen en voorkomen van misbruik. Hieruit willen we leren. Seksueel misbruik veroorzaakt immers levenslange trauma's bij slachtoffers. Bovendien heeft het een ondermijnend effect op gemeenschappen en organisaties.

Daarnaast is er een bredere maatschappelijke ontwikkeling zichtbaar. Deze heeft een andere achtergrond, maar benadrukt eveneens het belang van sociale veiligheid. Het begrip 'veiligheid' is in de laatste decennia verbreed. Waar het vroeger vooral ging om fysieke veiligheid in een industriële omgeving, wordt nu erkend dat veiligheid ook psychologische en sociale aspecten omvat. In eigentijdse werkomgevingen speelt dit een belangrijke rol. Zo omhelst die veiligheid ook de mate waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich vrij voelen om zich te uiten.

Ten slotte is er de toenemende aandacht voor professioneel gedrag via gedragscodes. Deze trend, die sinds het begin van de 21e eeuw aan kracht

1 Meer uitleg over dit PCCP-rapport op de website van SJES (Social Justice and Ecology Secretariat) : https://www.sjesjesuits.global/safeguarding/about-pccp/.

heeft gewonnen, begon bij grote beursgenoteerde bedrijven. Intussen is dit instrument ook in andere sectoren doorgedrongen. Zo hebben de Kerk in Nederland (Gedragscode Pastoraat, 2018) en Vlaanderen (Gedragscode voor wie werkt in de Kerk, 2019) gedragscodes opgesteld om professioneel gedrag te waarborgen.

1.1.2 Evolutie

Met dit document willen we inspelen op de genoemde ontwikkelingen. Dit document heeft dan ook een heel ander karakter dan het rapport **'Preventiebeleid BSE/NER inzake seksueel misbruik'** uit 2016. Onze inzichten zijn geëvolueerd. Waar we eerst alleen keken naar het voorkomen van seksueel misbruik, richten we ons nu breder op de preventie van grensoverschrijdend gedrag en het bevorderen van een sociaal veilige omgeving. De te beschermen doelgroep is eveneens breder geworden: van minderjarigen naar kwetsbare personen en uiteindelijk naar alle personen.

Deze evolutie zien we ook terug in de organisatiestructuur. In 2013 werd voor het eerst een **'Safeguarding Delegate'** benoemd door de Provinciale Overste. Sinds begin 2024 is deze rol ingebed in een bredere structuur. Er is een **'Commissie Integriteit en Sociale Veiligheid'** opgericht (de auteur van dit rapport) om beleid te ontwikkelen en uit te schrijven. Deze commissie wordt ondersteund door een externe professional met ruime ervaring in sociale veiligheid en organisaties. Daarnaast ontvangt de commissie feedback van een **'expertencommissie,'** die twee keer per jaar samenkomt.[2]

De ontwikkelingen die we hebben beschreven, vormen geen eindpunt. Reflecteren op goed omgaan met elkaar binnen onze organisaties blijft een dynamisch proces. Het is een blijvende opdracht die zich steeds verder ontwikkelt.

1.2 Doelstellingen van dit document

In overeenstemming met het PCCP-rapport[3] van het Generalaat van de Sociëteit van Jezus vragen de leden van de Commissie Integriteit en Sociale Veiligheid om een reflectie van het Regiobestuur en de ignatiaanse organisaties. Deze reflectie moet zich richten op een **consistent preventiebeleid** ter bescherming van elk individu.

Daarnaast willen zij dat er een professioneel uitgewerkt **klachten- en meldingssysteem** komt en

2 Zie punt 7.1 voor contactgegevens.
3 PCCP staat voor 'to Promote a Consistent Culture of Protection'. Zie punt 1.1.1.

dat structurele **vormings- en opleidingsinitiatieven** rond sociale veiligheid worden opgezet.

We verwachten daarenboven dat dit preventiebeleid kadert in het creëren van een **sociaal veilige omgeving**. In dit document willen we een aantal inzichten rond sociale veiligheid meegeven en tevens verwachtingen hieromtrent formuleren voor het Regiobestuur zelf en de IgnAN-organisaties. Deze inzichten sluiten aan bij de opdracht van de Sociëteit van Jezus, en dus ook bij onze ignatiaanse spiritualiteit.

1.3 Doelpubliek van dit document

Dit document roept de oversten en bestuurders, verantwoordelijken en directeurs op om hun beleid rond alle onderdelen van sociale veiligheid te toetsen aan dit document. Daarnaast wil dit document ook alle leden, medewerkers en/of vrijwilligers informeren over het beleid van het Regiobestuur op vlak van sociale veiligheid en integriteit.

2 Sociale veiligheid als kader

2.1 VUCA-uitdagingen vragen om solidariteit, weer- en wendbaarheid

De huidige samenleving is vluchtig, onzeker, complex en bij tijd dubbelzinnig. Dat ervaren we in onze dagelijkse (online) contacten, ons gezins- of communiteitsleven, werkomgevingen, sportclubs, vriendschapskringen enz. Om op een standvastige manier in deze VUCA-wereld te kunnen navigeren zijn solidariteit, weerbaarheid én wendbaarheid nodig zodat we niet worden belemmerd in het anticiperen, evolueren en interveniëren op de uitdagingen op ons pad.

'VUCA' werd als term voor het eerst gebruikt in de jaren '80 en '90. Het is een acroniem voor Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity en omschrijft de onvoorspelbare aard van uitdagingen in onze huidige samenleving. De vier elementen van het acroniem helpen om te beschrijven hoeveel je weet van een bepaalde situatie en hoe goed je de uitkomst van een actie kan voorspellen.

V	**Veranderlijkheid, vluchtigheid** *volatility*	De uitdaging betreft een snelle, onverwachte verandering in dynamiek, omgevingsfactor, de natuur… Deze veranderingen zorgen voor onstabiliteit. Hoe lang de uitdaging zal duren, is onbekend, maar er zijn wel gegevens en data voorhanden waardoor de uitdaging tot op zekere hoogte begrijpelijk is. We voelen tijdsdruk, we 'moeten' snel ingrijpen. bv. plotse stijging in de vraag naar mondmaskers
U	**Onzekerheid** *uncertainty*	Door een gebrek aan informatie komen we voor verrassingen te staan. De impact van wat we doen is onbekend. We voelen ons besluiteloos, hebben nood aan informatievergaring. bv. het begin van een pandemie
C	**Complexiteit** *complexity*	Heel veel elementen hangen aan elkaar vast, er is overweldigend veel informatie en er zijn veel variabelen. We maken fouten door teveel informatie en leren door te doen. bv. aanpak van klimaatproblematiek vraagt ook om aanpak van socio-economische, politieke, juridische, theologische … vraagstukken
A	**Ambiguïteit, dubbelzinnigheid** *ambiguity*	Er is een gebrek aan duidelijkheid om de situatie te interpreteren, er zijn geen precedenten, er heerst chaos. We twijfelen, wantrouwen, hebben een gebrek aan zelfvertrouwen. bv. uitbreiding van de werking naar een nieuw domein

Slecht aangepakte VUCA-uitdagingen kunnen mensen angstig en wantrouwig maken, en gemeenschappen uiteendrijven.

Slecht aangepakte VUCA-uitdagingen kunnen mensen angstig en wantrouwig maken, en gemeenschappen uiteendrijven. Deze gebrokenheid druist in tegen het diepmenselijke, goddelijke verlangen om ons met onszelf, elkaar en de natuur te verzoenen.[4]
De Sociëteit van Jezus gelooft inderdaad dat God in deze VUCA-wereld, ondanks deze gebrokenheid, aanwezig is en dat Hij werkzaam is in elke mens en gemeenschap. De ignatiaanse spiritualiteit helpt ons te onderscheiden hoe, waar en wanneer, bij welke overwegingen en innerlijke bewegingen God in ons leven en in onze gemeenschap aanwezig is. Ze geeft ons het duwtje in de rug om met onszelf, met elkaar en met God te verzoenen en wekt zo in ons het verlangen naar solidariteit.[5]

Het ignatiaanse kompas helpt ons bij de navigatie in deze VUCA-wereld: het roept ons op tot solidaire verantwoordelijkheid voor elkaar en de natuur, het scherpt het reflectievermogen aan waardoor we inzicht in de context krijgen, en het moedigt ons aan tot een doordacht aanpassingsvermogen om de VUCA-uitdagingen niet als een bedreiging maar als een kans te zien.[6]

2.2 Sociale veiligheid als aanzet tot vertrouwen in een team

Het vele bochtenwerk en manoeuvreren in deze VUCA-wereld kan enkel tot weerbare solidariteit en verzoening leiden wanneer betrokkenen zich veilig

4 ‘Verzoenen’ is terug samenbrengen wat gebroken is. Het Latijnse ‘re-con-ciliare’ geeft deze zuivere betekenis duidelijker weer in het Frans (réconciliation) en het Engels (reconciliation).
5 Vanuit deze zending van de Sociëteit van Jezus, richtten vele jezuïeten ook in de ELC-regio verschillende organisaties op in diverse werkterreinen of apostolaten. Door zich te verenigen in IgnAN (= het Ignatiaans Apostolisch Netwerk), willen deze organisaties vandaag de oorspronkelijke vonk warm houden en het werk van en met de jezuïeten versterkt verder zetten. Dit doet IgnAN door tussen de organisaties regelmatige ontmoetingen te organiseren, samenwerkingsverbanden te faciliteren en inspiratie- en vormingsmomenten aan te bieden aan medewerkers, verantwoordelijken, directeurs en bestuurders.
6 ‘Vanzelfsprekend leven kan vandaag niet meer. Zekerheden hebben we ingeruild voor veel enerzijds, anderzijds of tegendraadsheid. Maar of dat eindigt in de vlakheid van de niet-keuze of ons juist de complexiteit van het leven ten volle laat omarmen, is een beslissing die we elk afzonderlijk moeten nemen.’ (Adriaenssens, 2018, p. 19)

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen, zodat zij zichzelf zijn en zich kunnen uiten.

voelen in hun leef- en werkomgeving. Een individu kan immers maar ten volle mens zijn, en een organisatie kan pas tot volle wasdom komen wanneer ze kunnen groeien en leren in een open en veilige omgeving. Voor een goed begrip omschrijven we nauwkeuriger wat we bedoelen met sociale veiligheid.

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij en beschermd voelen, zodat zij zichzelf zijn en zich kunnen uiten. Wetenschappelijk onderzoek bevestigt hier wat we diepmenselijk aanvoelen: een sociaal veilige omgeving is een fundamentele bouwsteen voor effectief, gezond en betekenisvol werk. Het bevordert de kwaliteit van dienstverlening en het leervermogen van iedere organisatie.[7]

In een sociaal veilige omgeving doet men er alles aan om sociale bedreigingen zoals pesten, intimidatie of discriminatie uit te schakelen. De aandacht voor het creëren van een sociaal veilige omgeving wordt door de betrokkenen ook zo aangevoeld. Dit betekent dat niet-integer handelen (bv. een gebeurlijk pestgeval of machtsmisbruik) weinig tot geen effect heeft op de omgeving, omdat de betrokkenen sneller aan de alarmbel durven te trekken. Betrokkenen voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd. In deze omgeving zijn er meestal ook protocollen die deze gedragingen aanpakken (bv. aanwezigheid van een coördinator sociale veiligheid, vertrouwenspersoon…). Sociale veiligheid vraagt om verantwoordelijk leiderschap in de eerste plaats van de leidinggevende zelf, maar evengoed van de andere betrokkenen in de ignatiaanse omgeving.

Voor een ignatiaanse omgeving die zich bewust is van zijn wortels[8] , is deze sociale veiligheid het startpunt van een open en lerende omgeving. Sociale veiligheid komt voordat vertrouwen kan groeien. Dat vertrouwen is de eerste stapsteen in het vervullen van de uiteindelijke bestaansreden (i.e. raison d'être of purpose) van elke organisatie.

7 (van Dijk & Stevenson, 2022)
8 Zie verder punt 2.3.

Figuur 1: Driehoek van Lencioni voor goed teamwerk, ondersteund door sociale veiligheid.

De andere stapstenen in het behalen van het gewenste resultaat worden overzichtelijk in Lencioni's piramide van goed teamwerk (Lencioni, 2002). 'Vertrouwen' omschrijft Lencioni als *de zekerheid van de teamleden dat de intenties van hun collega's goed zijn en dat er geen reden is om beschermend of bezorgd over de groep te zijn. In wezen moeten de teamleden zich op hun gemak voelen als ze zich kwetsbaar tegenover elkaar opstellen. (...) Het is nodig dat teamleden erop kunnen vertrouwen dat de eigen kwetsbaarheid niet tegen hen gebruikt zal worden. De kwetsbaarheid die ik bedoel verwijst naar zwakheden, gebrekkige vaardigheden, tekortkomingen op sociaal vlak, fouten en verzoeken om hulp. Dit mag misschien soft klinken, maar alleen als de leden van een team zich bij elkaar echt op hun gemak voelen, kunnen ze reageren zonder op hun hoede te hoeven zijn. Dat heeft weer tot gevolg dat ze hun energie en aandacht volledig kunnen richten op de zaak waar ze mee bezig zijn; ze voelen zich niet genoodzaakt om strategisch of politiek met elkaar om te gaan.*[9]

Basisvertrouwen leidt dus naar een open aanspreekcultuur. In een (ideale) omgeving houden betrokkenen immers rekening met elkaars onvolkomenheden en durven ze productieve conflicten, ook met de leidinggevende/overste of bestuurder, aan te gaan door hun (eventueel onverwachte) mening te geven. Door het opgebouwde basisvertrouwen durven ze zich kwetsbaar op te stellen, zonder angst voor negatieve consequenties voor hun zelfbeeld, status of carrière. Ze zijn bereid te leren uit fouten uit het verleden en heden, durven om hulp vragen, heikele kwesties op tafel leggen, actief luisteren, innovatieve ideeën opperen in een vroeg stadium.[10]

9 (Lencioni, 2002, pp. 175-176)

10 In de internationale wetenschappelijke literatuur naar gedrag en veiligheid op de werkvloer staat de term psychologische veiligheid (psychological safety) centraal. In Nederland en Vlaanderen is de term sociale veiligheid gebruikelijker en dit heeft veel overeenkomsten. Het concept 'psychologische veiligheid' werd geïntroduceerd door Amy C. Edmondson. Haar onderzoek en bevindingen zijn gebundeld in De onbevreesde organisatie (2019): 'Psychologische veiligheid beschrijft de overtuiging dat noch de officiële, noch de officieuze gevolgen van intermenselijke risico's, zoals hulp vragen of een fout toegeven, zullen worden bestraft. In een psychologisch veilige omgeving zijn mensen ervan overtuigd dat als ze een fout maken of om hulp vragen, anderen daar niet slecht op zullen reageren. Integendeel, openhartigheid wordt zowel toegestaan als verwacht. Er is sprake van psychologische veiligheid als mensen het gevoel hebben dat hun werkplek een omgeving is waarin ze vrijelijk kunnen spreken, hun ideeën kunnen uiten en vragen kunnen stellen zonder bang te hoeven zijn dat ze zullen worden bestraft of in verlegenheid gebracht.'

2.3 Sociale veiligheid als onderdeel van de organisatiecultuur

In elke organisatie, maar volgens ons bij uitstek in een ignatiaanse omgeving, is een gevoel van sociale veiligheid noodzakelijk. Zo kan vertrouwen groeien dat op zijn beurt aanzet tot samen leven en samen werken, met en voor de anderen. Het verder bouwen aan een sociaal veilige omgeving ligt daarbij in grote mate in de handen van de organisatie zelf, omdat sociale veiligheid een erg dynamisch fenomeen is: omgevingen kunnen veranderen van onveilige in veilige omgevingen, én andersom. Deze (verdere) transformatie ligt in de eerste plaats in handen van de leidinggevende/overste en bestuurders, maar ook andere betrokkenen kunnen hieraan meewerken.[11]

'De leider van de toekomst is dienend en dienstbaar. Hij of zij is in de eerste plaats trouw aan de missie van de organisatie. De eigen agenda is daaraan ondergeschikt. Een leider die de missie van zijn organisatie 'leeft', vindt op natuurlijke wijze een langetermijnkoers en -strategie.'

Wouter Torfs, CEO Schoenen Torfs, geciteerd in (Broeckaert, 2016 , p. 229)

Sociale veiligheid en het daaruit gegroeide vertrouwen verhogen de betrokkenheid van samenwerk(st)ers in een organisatie of communiteit nog meer wanneer duidelijkheid bestaat over de ingeslagen richting en de uiteindelijke zending. Het bouwen aan sociale veiligheid heeft op die manier een positieve invloed op de uitvoering van, in ons geval, de zending van de Sociëteit van Jezus. Een goed sociaal veiligheidsbeleid begint met andere woorden met duidelijkheid over de zending en opdracht van de organisatie. De reflectie hierover kan gebeuren aan de hand van de volgende drie pijlers.[12]

1 Duidelijkheid over de zending en opdracht van de ignatiaanse omgeving begint bij de beschrijving en de beleving van onze wortels. Die wortels leggen uit **waarom** en **waartoe** een organisatie of communiteit bestaat. We denken hierbij aan de ignatiaanse grondteksten en tradities, waarden, normen, verhalen over het verleden, geschiedenis en rituelen. Deze kernwaarden geven woorden aan de bestaansreden (i.e. de raison d'être of purpose) van onze ignatiaanse omgeving, en ze liggen logischerwijs in het verlengde van de kernwaarden en de opdracht van de Sociëteit van Jezus.

11 Zie verder 2.4.
12 Model van de Gouden Cirkel: waarom-hoe-wat (Sinek, 2019 (vert.))

Figuur 2: Sociale veiligheid heeft invloed op alle onderdelen van een organisatie.

open aanspreekcultuur
kwalitatieve dienstverlening
creatieve conflicten
werkplezier
gezonde sociale relaties
innovatie
laag personeelsverloop
betrokkenheid
kaders beleid structuur
invloedsfeer
energie toevoer
verhalen
geschiedenis
vertrouwen
rituelen
normen
waarden
voedingsbodem van sociale veiligheid

2 Het kan niet blijven bij enkel dromen. **Hoe** die droom, die idealistische toekomstvisie wordt gerealiseerd, concretiseren we in kaders, beleidsplannen en structuren. Daarbij reflecteren we ook over welke structuren onze organisaties zwak maken, en wat hen mogelijks kan bedreigen.

3 Ten slotte herkent men de boom aan zijn vruchten. Aan gedragingen en de verwezenlijkingen kan je zien **wat** er gebeurt op het werkterrein. Zo zien we in een sociaal veilige omgeving (bij wijze van voorbeeld) een open aanspreekcultuur onder werknemers, laag ziekteverzuim, innovatieve stuwkracht, hoge efficiëntie, een oplopend aantal inschrijvingen of leden, minder personeelsverloop, hoge betrokkenheid, enz....

Ook al huist er een bepaalde standvastigheid in deze beschrijving van sociale veiligheid, toch vraagt de VUCA-wereld om de dialoog te blijven voeren met de realiteit, en om op regelmatige basis de beschrijving van wat sociale veiligheid voor onze eigen organisatie betekent te toetsen en bij te stellen.

Sociale veiligheid betreft alle geledingen in een organisatie. Het heeft een subtiele, doch rechtstreekse impact op alle onderdelen van een organisatie (wat trouwens evenzeer geldt voor sociale onveiligheid). Om dit te illustreren gebruiken we de figuur van een boom (zie figuur 2, p. 15). De boom wortelt zich stevig in een rijke voedingsbodem van sociale veiligheid en vertrouwen. Dankzij de energietoevoer van de zon groeit er aan de boom een breed bladerdak dat schaduw biedt aan haar omgeving en zuurstof genereert voor het omringende ecosysteem. De gezonde boom brengt ook gezonde, rijpe vruchten voort: werkplezier, creatieve conflicten, een laag personeelsverloop en ziekteverzuim, kwalitatieve dienstverlening, een open aanspreekcultuur, innovatieve kracht, betrokkenheid... Hierdoor reikt de invloedsfeer van de gezonde boom tot ver buiten de apostolische velden... Deze gezonde boom (lees: organisatie) is ook beter bestand tegen ingewikkelde maatschappelijke ontwikkelingen.

2.4 Met welk leiderschap kunnen we sociale veiligheid bevorderen?

Ignatiaanse leidinggevenden/oversten en bestuurders nemen gemeenschappelijk onderscheidend leiderschap op. Gemeenschappelijke Onderscheiding (GeOS) is geïnspireerd door de spiritualiteit van Ignatius van Loyola en gebeurt vanuit de grondvisie dat God niet enkel individuele personen leidt maar ook groepen. De Geest spreekt tot elk lid van de groep. Ieders inbreng is daarom belangrijk en verrijkt de groep als geheel: 'Samen luistert de groep Gods Geest tevoorschijn.'[13]

De bereidheid om gemeenschappelijk te onderscheiden is een belangrijk element voor het creëren van sociale veiligheid. Zo kunnen openheid, tegenspraak en kennisdeling voorkomen dat grensoverschrijdend gedrag onbenoemd blijft.[14] In dit stukje gaan we dieper in op het soort leiderschap dat hiervoor nodig is.

2.4.1 De leidinggevende/overste en bestuurder faciliteren sociale veiligheid

In haar boek 'Durf te leiden' pleit Brené Brown voor moedig leiderschap gebaseerd op kwetsbaarheid. Kwetsbaarheid is de moed hebben om je te laten zien, ook als je de uitkomst niet onder controle hebt. Om je kwetsbaar op te stellen is er vertrouwen nodig, en tegelijk vraagt vertrouwen dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Kwetsbaarheid en vertrouwen groeien dus tezamen, als een opstapeling van woorden en daden doorheen de tijd. Als je een van beide beschaamt, maak je beide kapot. Het is wenselijk dat elke leidinggevende zich hierin oefent. De cultuur waarover Brown het heeft in dit citaat, is een andere omschrijving voor een sociaal veilige omgeving:

> *We moeten een cultuur kweken waarin we moedig werk, lastige gesprekken en een open hart verwachten en waarin een pantser niet nodig is en niet beloond wordt. Willen we dat mensen zich echt volledig laten zien, met heel hun ongepantserde hart – zodat we kunnen innoveren, problemen kunnen oplossen en mensen kunnen dienen – dan moeten we er alert op zijn dat we een cultuur creëren waarin mensen zich veilig, gezien, gehoord en gerespecteerd voelen. Moedige leiders moeten geven om de mensen die ze leiden en met hen verbonden zijn.*[15]

13 Meer info op Platform Ignatiaanse Spiritualiteit: https://platform-ignatiaanse-spiritualiteit.org/ons-aanbod/gemeenschappelijke-onderscheiding
14 Zie punt 4.2 en 4.3.
15 (Brown, 2019, p. 35)

In de Constituties van de Sociëteit van Jezus lezen we een opsomming van de kwaliteiten waarover de algemene overste van de Sociëteit moet beschikken. Naast een innige verbondenheid met God door vertrouwdheid met het gebed behoren ook nog deze kwaliteiten: de leider van de Sociëteit moet iemand zijn *wiens voorbeeld op het gebied van alle deugden een stimulans is voor de andere leden van de Sociëteit (nl. nederig en innerlijk vrij, rechtvaardig en gestreng, mild en vriendelijk, grootmoedig en geestkrachtig). Hij dient ook te beschikken over de zeer noodzakelijke grootmoedigheid en geestkracht. (...) Hij dient rijk begiftigd te zijn met verstand en inzicht. (...) Van hem wordt wijsheid gevraagd en bedrevenheid in het onderscheiden van de verschillende geesten bij geestelijke en inwendige en uitwendige aangelegenheden.* Daarnaast worden ook nog waakzaamheid en zorgvuldigheid genoemd, samen met de vaardigheid om zaken tot een goed einde te brengen. [Constituties, IX.2, 723-735]

Veel mensen zullen er makkelijker toe komen van de deugd te houden wanneer dit hen wordt aanbevolen door iemand die zij hoogachten dan dat zij dit zouden doen om de deugd zelf.

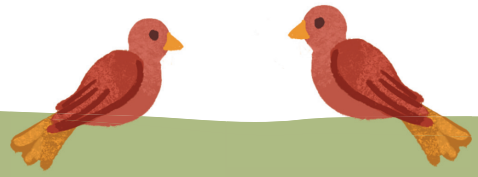
Ignatius van Loyola, geciteerd in (Sintobin, Ignatius van Loyola: Levenswijsheden, 2022, p. 35)

Ook al wordt de lat hier heel hoog gelegd, toch kunnen deze eigenschappen van de algemene overste van de Sociëteit ook voor andere ignatiaanse leidinggevenden richtingwijzers zijn naar dienend leiderschap: ten dienste van de Sociëteit en de organisatie, zet de leidinggevende zich op een wijze manier in om een zorgzame, veilige omgeving te creëren waarin er vertrouwensvol, in oprechtheid en verbondenheid kan worden samengewerkt aan de opdracht van de eigen organisatie. De deugdelijke en authentieke manier van handelen van de leidinggevende/overste en bestuurder ligt dichtbij wie hij/zij is en is een weerspiegeling van innerlijke vrijheid.

Om deze kwaliteiten te laten ontwikkelen is het noodzakelijk dat de ignatiaanse leidinggevende een opmerkzame blik oefent en zich zo de reflex en het verlangen aanleert om **inzicht te krijgen in het eigen handelen en gedrag**. Dit kan door gebruik te maken van een aantal ignatiaanse handvatten zoals de terugblik op de dag (ook gekend als 'levensgebed' of 'aandachtsonderzoek'), een terugblik op de persoonlijke reflectie- en gebedstijd, en op het eigen leven.[16]

Daarnaast denken we ook aan het spiritueel gesprek in teams, regelmatig tijd voor (gemeenschappelijke of persoonlijke) retraite, ontmoeting en uitwisseling met andere ignatiaanse leidinggevenden... We moedigen de ignatiaanse leidinggevende

aan om in te gaan op het brede aanbod hieromtrent bij, bijvoorbeeld, de IgnAN-partners ter zake.[17]
Een zelfkritische houding toont de leidinggevende evengoed wanneer fouten als leermomenten worden gezien.[18] Dit houdt in dat er ook bewust navraag wordt gedaan bij de ervaring van medewerkers en jezuïeten betreffende het gedrag van de leidinggevende of overste. De leidinggevende of overste kan bijvoorbeeld gelegenheden creëren waarop medewerkers vrij kunnen spreken over (het gedrag van) de leidinggevende. Het is belangrijk dat de leidinggevende of overste zich dan in de eerste plaats luisterend en empathisch opstelt naar de medewerkers en jezuïeten.[19]



De ervaring leert dat waar de meeste tegenspraak is, de grootste vrucht te verwachten valt.

Ignatius van Loyola, geciteerd in (Sintobin, Ignatius van Loyola: Levenswijsheden, 2022, p. 26)

16 "Het levensgebed kan je vergelijken met het (opnieuw) beluisteren van een muziekstuk. Het geoefende gehoor hoort wat voor een ongeoefend gehoor als het ware niet bestaat. Het gehoor kan evenwel geoefend worden door muziek nog eens en nog eens te beluisteren. Dan ga je het stuk pas goed horen: je gaat instrumenten en thema's ontdekken die je eerst niet opgemerkt had. Bovendien, wanneer je dit leert voor één muziekstuk, zal dit je ook helpen om vlugger andere muziekstukken te doorgronden. Op dezelfde manier helpt het levensgebed om feiten, lijnen en lagen in je leven op te merken die anders aan je voorbijgaan. En oefening baart biddend leven: naarmate je vaker 's avonds terugblikt, word je opmerkzamer tijdens de dag.
(Standaert & Desmet, 1990, p. 70)"

17 We verwijzen daarvoor naar het aanbod van de Oude Abdij Drongen (Spiritualiteitscentrum), Platform Ignatiaanse Spiritualiteit Amsterdam, en tal van ignatiaanse retraites en ignatiaanse leiderschapsvormingen in eigen netwerken (bv. voor leidinggevenden in het onderwijs: JECSE – Ignatian Leadership Programme)

18 Amy C. Edmondson geeft in 'Goed fout' een typologie van fouten. Ze noemt fouten vermijdbaar wanneer ze worden gemaakt vanuit onoplettendheid of afwijkend gedrag. Deze fouten reduceren we gewoonlijk door de gepaste vorming en training te voorzien. Intelligente fouten die een hypothese verkennen, moedigen we aan omdat er iets nieuws en zinvols uit kan ontstaan. Complexe mislukkingen ontstaan door een gebrek aan vaardigheden, door een gebrekkig of ingewikkeld proces, of doordat de taak te moeilijk of onduidelijk is. We anticiperen op deze complexe mislukkingen door bewustzijn en waakzaamheid te creëren. De uitdaging ligt er in om van 'intelligente mislukkingen' een kans te maken om te groeien en te leren (Amsterdam, 2023).

19 Om, naast deze verinnerlijking, ook actief te werken aan sociale veiligheid in de organisatie verwijzen we naar 'Deel III: Hoe creëer je een onbevreesde organisatie' in (Edmondson, De onbevreesde organisatie, 2019) waar ze in een aantal stappen beschrijft hoe een leidinggevende dit kan doen. We verwijzen naar de (IgnAN) opleidingsinitiatieven hierrond voor meer diepgang.

Ter aanvulling verwijzen we hier naar het jaarlijks weerkerende gesprek dat de regionaal overste heeft met elke jezuïet en ondertussen ook met heel wat medewerkers die geen jezuïet zijn. Tijdens dit gesprek wordt open gesproken over de zending van de jezuïet, resp. de opdracht van de medewerker. Waartoe word je gezonden? Wat roept je op tot actie? Wat stuwt je vooruit, welke successen heb je geboekt en wat geeft je vreugde, maar evengoed ook welke frustraties, beperkingen en mislukkingen merk je bij jezelf? We moedigen elke ignatiaanse leidinggevende aan om een dergelijk gewetensonderzoek op regelmatige tijdstippen in te bouwen.

Tevens moeten leidinggevenden en oversten zich goed **bewust zijn van de daadwerkelijke machtsverhoudingen** in hun organisatie. Hoe groter de afhankelijkheid tussen twee mensen, hoe groter de kans op machtsmisbruik en hoe lastiger het is om sociale onveiligheid aan te kaarten. Sociale veiligheid bevorderen leidt ertoe dat de kans op machtsmisbruik verkleind wordt. Machtsverhoudingen ontstaan wanneer de ene meer bronnen (middelen, informatie, data, kennis, netwerk) heeft dan de andere. Deze verhoudingen bestaan in verschillende vormen: tussen werknemers en werkgevers, tussen personen met en zonder informatie, tussen personen met en zonder netwerk, tussen wie het Nederlands machtig is en wie niet, tussen vrijgestelden en vrijwilligers, tussen jezuïeten en niet-jezuïeten, tussen volwassenen en jongeren, tussen leerkrachten en leerlingen, tussen begeleider en begeleide… We spreken van machtsmisbruik wanneer de machthebber deze macht of bijhorende positie en bevoegdheden op een intimiderende, manipulerende of (verbaal) agressieve wijze gebruikt ten koste of ten nadele van hen die een vertrouwens- of gezagsrelatie met hem hebben.[20]

Een ignatiaanse leider zal **subtiele bewegingen** in de organisatie of leefomgeving oppikken door actief en intentioneel te luisteren. Op die manier zal hij/zij erin slagen om mensen te mobiliseren, om processen te starten die ertoe leiden dat mensen groeien doordat ze mogen leren uit hun fouten, en dat problemen worden gezien als uitdagingen om uit te leren als organisatie.

We beseffen ten volle dat de leidinggevende/overste en de bestuurder **moedig**, om niet te zeggen een tikje heldhaftig en vindingrijk moeten zijn om het ignatiaanse kompas te blijven vasthouden. Daarenboven moeten ze over een MAGIS-gedrevenheid en een gezonde portie self-awareness beschikken om een hoopvolle toekomst te zien. Maar bovenal

20 Voor de visie van KU Leuven op ‘sociale veiligheid’ en de hier gebruikte beschrijving van machtsmisbruik verwijzen we naar https://admin.kuleuven.be/thema/socialeveiligheid.

worden ignatiaans geïnspireerde leiders eerder door (Gods) liefde dan door angst voortgestuwd. Die motor zorgt ervoor dat betrokkenen samen willen werken aan een gemeenschappelijk doel.

De echte beloning is de energie en loyaliteit die worden gecreëerd door een omgeving van meer liefde dan angst. (...) Teams die worden gevormd door een dergelijk wederzijds respect overtreffen moeiteloos de meeste organisaties. (...) Omgevingen van meer liefde dan angst genereren energie. Teamleden in dergelijke omgevingen worden gesteund door collega's die willen dat ze slagen en die hen helpen om te slagen. Individuen presteren het best wanneer ze worden gerespecteerd, gewaardeerd en vertrouwd door mensen die echt om hun welzijn geven. Loyola was wijs genoeg om deze bundeling van winnende attitudes te zien als de essentie van 'liefde', zeker genoeg om het zo te noemen en enthousiast om de energiegevende, verenigende kracht ervan aan te boren voor het jezuïtische team.[21]

2.4.2 Alle betrokkenen nemen leiderschap op

Als je niet de baas of teamleider bent, zeggen veel mensen 'Ik kan hier niets aan doen, ik moet wachten op de leider om hier iets aan te doen.' Leiders hebben inderdaad een niet te onderschatten invloed op psychologische veiligheid in een team of organisatie. Maar je moet het onderscheid maken tussen de rol 'leider', en het gedrag 'leiderschap'. Leiderschap is het gedrag dat anderen op een positieve manier beïnvloedt. En het blijkt dat iedereen leiderschap kan uitoefenen op elk moment. Door dit leiderschap op te nemen kan je ook als teamlid een diepgaand verschil maken voor datzelfde team.[22]

Een sociaal veilige ignatiaanse omgeving wordt gekenmerkt door medewerkers die streven naar het leiderschap uit bovenstaand citaat van Amy Edmondson. Ze herinneren zichzelf en hun collega's aan de toekomstdroom van de organisatie, ze durven

21 (Lowney, 2003, p. 199)

22 Amy Edmondson, 'Leading Up & Creating Psychological Safety', te beluisteren via https://www.youtube.com/watch?v=cy8Gj9rr-iE (1:56): If you're not the boss or the team leader, many people say 'There's nothing I can do, I have to wait for the leader to do something.' And the truth is that leaders do have an outsized influence on the psychological safety at the team or an organization. But you have to distinguish between 'leader', which is a role, and 'leadership', which is a behaviour. And leadership is the behaviour that influences others in positive ways. And it turns out that anyone of us can exercise leadership at any point. The kind of leadership that you can exercise as merely a team member to make a difference in your team, is quite profound.

spanningen te benoemen en die creatief aan te pakken, ze tonen respect voor elkaars inbreng en durven de handen uit de mouwen te steken bij het aangaan van complexe uitdagingen. Ze nemen met andere woorden eigenaarschap op over hun eigen handelen en spreken, en hun aandeel in de organisatie.

Het bevorderen van sociale veiligheid vraagt tegelijkertijd om inzicht in het eigen gedrag: hoe dit tot stand komt en door de omgeving wordt gevormd. Het is belangrijk dat we ons er van bewust zijn dat we allen in bepaalde mate **blind** zijn voor ons eigen gedrag. Denken we maar aan situaties waarbij we ons eigen gedrag positiever inschatten dan dat van anderen, of waarbij onze eigen bedoelingen niet worden geproblematiseerd, en die van anderen wel.

Daarnaast is het belangrijk om ons ervan bewust te zijn dat een groep bijdraagt aan het vaststellen van sociale normen en de expliciete of impliciete regels die legitimeren wat acceptabel gedrag is. Vanuit de angst om afgekeurd te worden, heeft elke mens de neiging om zich te conformeren aan die sociale groepsnormen en gebeurt het dat ongewenst of grensoverschrijdend gedrag niet wordt gemeld. Inzicht in deze groepsdynamieken en mechanismen van **groepsdruk** kunnen het bewustzijn en de aandacht ervoor verhogen.

2.5 Onderdelen van beleid rond sociale veiligheid

Tot het sociaal veiligheidsbeleid rekenen we alle vormen van beleid die aansturen op het gedrag van werknemers en die het welbevinden van alle leden van de organisatie beogen. De hiernavolgende opsomming toont nogmaals de veelzijdigheid aan van sociale veiligheid. Tegelijk toont de opsomming ook de risico's op nalatigheid in het opvolgen van al deze facetten van sociale veiligheid. De aandacht voor deze onderdelen van sociale veiligheid zal in elk geval leiden tot mooie, rijpe vruchten.[23]

We stippen nog aan dat het belangrijk is om een overzicht van alle beleidsteksten rond de verschillende onderdelen van sociale veiligheid op één plaats te bewaren zodat alle betrokkenen deze makkelijk vinden.

Dit zijn de onderdelen die behoren tot het beleid rond sociale veiligheid:

- **WELBEVINDEN**: We denken hierbij aan een respectvolle omgang met elkaar, een uitgesproken en gedragen beleid tegen pesten, de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon voor personeelsleden, leerlingen, vrijwilligers…

23 Zie p. 15, figuur 2.

• **FYSIEKE VEILIGHEID**: Alle medewerkers, bezoekers, vrijwilligers, verantwoordelijken enz. voelen zich fysiek veilig (bv. ergonomie, brandveiligheid, voedselveiligheid ...).

• Een organisatie beschermt de **GEGEVENS** van allen die betrokken zijn bij de organisatie en haar werking volgens de wettelijke bepalingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (= GDPR).

• Een sociaal veilige omgeving wordt gekenmerkt door een gezonde **DIVERSITEIT** [24] en **INCLUSIE**. In een inclusieve omgeving worden alle betrokkenen gerespecteerd en bevordert de verscheidenheid aan inzichten en perspectieven het behalen van de doelstellingen van het Regiobestuur en de organisatie.

• Ook **INTEGRITEIT** raakt aan sociale veiligheid.

Integer gedrag is gedrag dat in overeenstemming is met de geldende (i.c. ignatiaanse) waarden, normen en spelregels binnen een specifieke sociale context (tijd- en plaatsgebonden).[25] Het betreft goed kunnen handelen, ook als niemand dit ziet.

Het integriteitsbeleid bevat het geheel van beleidsinstrumenten die erop gericht zijn de integriteit van de organisatie in haar geheel en van de werknemer als individu te bevorderen.[26]
Wie integer handelt, handelt zorgvuldig en zorgzaam, eerlijk en betrouwbaar. Hij/zij komt afspraken na en is bereid die afspraken indien nodig in vraag te stellen, is transparant over wat er in de organisatie speelt, maakt (zowel online als offline) geen misbruik van bevoegdheden, voorkennis of persoonlijke informatie, laat zich niet beïnvloeden en verricht geen nevenactiviteiten die onverenigbaar zijn met de gekregen opdracht, houdt zijn/haar woord, zegt wat hij/zij doet en doet wat hij/zij zegt.

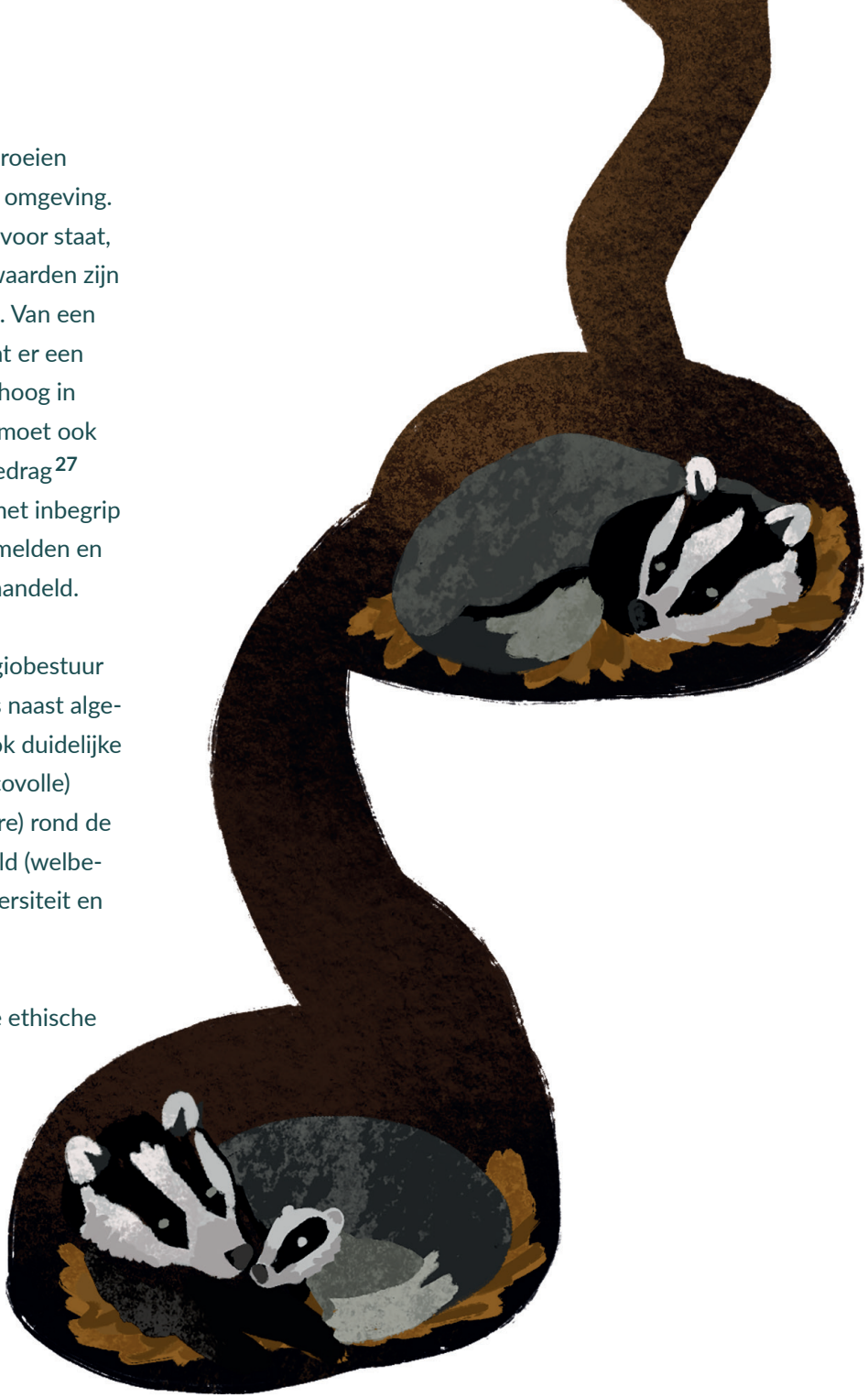
Zoals reeds hogerop in 2.3 vermeld, begint een beschrijving van wat sociale veiligheid voor de eigen organisatie is met duidelijkheid over de doelstelling en richting van de organisatie. Deze duidelijkheid

24 Diversiteit gaat over alle manieren waarop we van elkaar verschillen (Hudson Jordan, 2011; Kramer, 2019). Met sommige van die verschillen worden we geboren. Die kunnen we niet veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de kleur van je ogen of cultuur. Andere verschillen ontstaan later in ons leven en zijn veranderlijk. Bijvoorbeeld je kledingstijl of interesses. In de verschillende definities van diversiteit worden naast zichtbare kenmerken, zoals sekse, leeftijd, huidskleur ook onzichtbare elementen genoemd, zoals seksuele voorkeur, cultuur, economische status, etc. (Akaiouar, 2020). (Kastelein, Inclusie en diversiteit: wat, waarom en hoe?, 2021, p. 3)
25 (Huberts, 2005)
26 (Maesschalck, Naar een integriteitsbeleid voor ambtenaren, 2001)

verhoogt de betrokkenheid en kan pas groeien vanuit vertrouwen en een sociaal veilige omgeving. De beschrijving van waar de organisatie voor staat, waarom ze bestaat en wat de leidende waarden zijn worden gebundeld in een **ethische code**. Van een ignatiaanse omgeving verwachten we dat er een cultuur heerst waarin die ethische code hoog in het vaandel wordt gedragen. Daarnaast moet ook ontoelaatbaar en grensoverschrijdend gedrag[27] worden benoemd in een **gedragscode**, met inbegrip van de mogelijkheden om dit gedrag te melden en de ernst waarmee de melding wordt behandeld.

Het sociaal veiligheidsbeleid van het Regiobestuur en de ignatiaanse organisaties bevat dus naast algemene uitgangspunten (ethische code) ook duidelijke organisatieafspraken (gedragscode, (risicovolle) organisatiekenmerken, klachtenprocedure) rond de beleidsdomeinen zoals hierboven vermeld (welbevinden, fysieke veiligheid, integriteit, diversiteit en inclusie, gegevensverwerking).

In wat volgt, geven we een aanzet tot de ethische code van een ignatiaanse omgeving.



27 Zie punt 4.2 en 4.3.

3 Ethische code:

organisatiekompas van een ignatiaanse organistatie

In onze ignatiaanse omgevingen vertrekken we vanuit een optimistisch mensbeeld: we geloven dat God in mensen aanwezig en werkzaam is, en dat we door (gemeenschappelijke en individuele) onderscheiding te weten kunnen komen hoe we Gods wil op het spoor kunnen komen. Dit betekent dat we geloven dat mensen met behulp van Gods genade van nature geneigd zijn om het goede te doen en om dus actief op zoek te gaan naar hoe ze dichtbij bij die goede inborst kunnen blijven.

In het onderstaande omschrijven we wat we hieronder begrijpen in het kader van sociale veiligheid. We willen alle betrokkenen uitdagen om hun ethisch handelen af te toetsen aan dit ignatiaanse kompas. We kiezen daarmee in de eerste plaats voor een stimulerend integriteitsbeleid.[28] In een ignatiaanse omgeving dient de onderstaande ethische code als kompas voor de beschrijving van sociale veiligheid in de ignatiaanse omgeving.

3.1 Liefde roept respect op

Ignatius geeft ons in zijn Geestelijke Oefeningen een handleiding om te komen tot een unieke en sterk gepersonaliseerde ervaring van persoonlijk contact met God en Jezus. De hele ignatiaanse spiritualiteit en pedagogie komen voort uit deze Geestelijke Oefeningen. In deze Geestelijke Oefeningen noteert Ignatius een beschouwing om tot liefde te komen:

> *Ten eerste, de liefde moet zich meer uiten in daden dan in woorden. Ten tweede, de liefde bestaat in wederzijdse mededeling. Wie liefheeft, geeft en deelt mee wat hij heeft. Wie liefheeft, geeft van hetgeen hij heeft aan wie hij liefheeft, en zo ook omgekeerd, wie geliefd wordt aan wie hem liefheeft.*[29]

Het besef dat (Gods) vreugde de drijvende motor is en dat dus niet alleen wij, maar ook onze medemensen geliefd worden door God, verbreedt je

28 (Maesschalck, Het Integrity Management Framework: een introductie, 2023)
29 Geestelijke Oefeningen nr. 230-231 (Loyola, 2018, p. 121)

perspectief. Die medemens ervaar je daarom als een waardevol persoon met wie je rekening houdt en naar wie je omkijkt, iemand die op zijn/haar beurt tracht van de wereld een betere plek te maken. Onze waarde als mens komt zo tot uiting in de talenten die we inzetten, in de manier waarop we elkaar respect betonen, in de handelingen die we stellen en de woorden die we spreken. Alles wat we doen, getuigt op die manier van (Gods) vreugde. Een ignatiaanse omgeving toont op haar beurt waardering voor de talenten van haar mensen en de daden die zij stellen, en voor de bijdrage die deze mensen zo leveren aan het geheel.

3.2 Vertrouwen mondt uit in verantwoordelijkheid en vrijheid

Ignatius had vertrouwen in mensen. Hij gaf liever meer dan minder vertrouwen. Hij had een optimistische mensvisie. Ignatius gelooft dat de mens, geschapen naar beeld en gelijkenis van God, geroepen is tot grote dingen. Het is zijn overtuiging dat het de mens gegeven is om rechtstreeks God te kunnen ervaren. In het diepste van het hart van elke mens zijn Gods oneindige grootheid en schoonheid aanwezig, altijd op een unieke wijze. De mens, hoe klein en kwetsbaar ook, is groots en waardig, God zelf woont immers in hem. (...) Dankzij zijn geloof in God durft Ignatius zo te geloven in de mogelijkheden van de mens. Voor hem ligt het voor de hand vertrouwen te geven, veeleer dan wantrouwen en argwaan te koesteren. Als bestuurder verwijst hij zijn ondergeschikte liever naar diens eigen ervaring en onderscheiding, dan angstvallig alles zelf te willen regelen. In geval van twijfel verkiest Ignatius toch een kans te geven, veeleer dan de deur meteen veilig op slot te doen. Hoe ervaren en wijs hijzelf ook is, in het geestelijk begeleiden van anderen stelt Ignatius zich heel discreet op. Zo maakt hij het mogelijk dat de ander zélf groeit in onderscheidingsvermogen en dus in zelfstandigheid.[30]

Deze ignatiaanse optimistische mensvisie nodigt ons dus uit om te vertrekken vanuit vertrouwen, eerder dan vanuit wantrouwen of argwaan. Dit sluit een alerte houding geenszins uit. Het geven en krijgen van vertrouwen brengt leven in een ignatiaanse omgeving, en laat betrokkenen groeien en zich ontwikkelen in vrijheid. Tegelijkertijd, zo lezen we ook in het bovenvermelde citaat, is die optimistische mensvisie een uitnodiging om verantwoordelijkheid op te nemen, ook voor het eigen gedrag. Er schuilt ook een opdracht in voor ieder van ons: hoe meer vertrouwen je schenkt, des te meer vertrouwen je ontvangt. Hoe meer vertrouwen je ontvangt, des te meer zal je ook zelf durven vertrouwen en verantwoordelijkheid dragen.

30 (Sintobin, Op het kompas van de vreugde, 2024, pp. 65-67)

3.3 Terugblik reflex

De ignatiaanse terugblik op het eigen gedrag en handelen behoort ingebed te zijn in de ignatiaanse omgeving. Een reflex om terug te blikken of te onderscheiden is een kenmerkende ignatiaanse reflex.

Onderscheiding staat of valt met het vermogen te luisteren naar wat zich afspeelt in je innerlijk. Bij de meeste mensen is dit niet aangeboren. In verbinding treden met je affectieve bedding kun je wel leren. Ignatius reikt hiervoor een eenvoudige manier van doen aan: de ignatiaanse terugblik, ook wel aandachtsonderzoek, bewustzijnsonderzoek of gewetensonderzoek genoemd. Christenen kunnen dit doen in aanwezigheid van en samen met God. Dan wordt de ignatiaanse terugblik levensgebed.[31]

Deze terugblik gaat op zoek naar waar je geraakt werd. Het leert je op die manier om de vreugde op het spoor te komen. Je vertrekt in een eerste tijd vanuit dankbaarheid om wat er is geweest ('dank'), vervolgens ga je na op welke momenten je droefheid hebt gevoeld ('sorry') en je besluit met een voornemen waarbij je hulp vraagt om meer te leven vanuit vreugde ('alsjeblieft'). Vanuit de (goede of kwade) ervaringen daal je doorheen deze drie stappen af naar wat je ten diepste beweegt.

Vanuit die eerlijke blik op jezelf ben je vervolgens bereid om feedback te aanvaarden van anderen, al dan niet uit de eigen (werk)omgeving. Met name voor leidinggevenden in ignatiaanse omgevingen, zowel formele als informele leiders, is het belangrijk dat het eigen gedrag getoetst wordt aan hoe anderen dat gedrag ervaren en dat zo het inzicht in de eigen

Dit moet je inzien: in het leven is niet alles zwart op wit of wit op zwart. Het belangrijkste in het leven zijn de grijsnuances. Het komt er dus op aan te leren onderscheiden in dat grijs.

Paus Franciscus, geciteerd door (Sintobin, Op het kompas van de vreugde, 2024, p. 114)

31 (Sintobin, Vertrouw op je gevoel, 2021, p. 79).
Over de terugblik/het ignatiaanse levensgebed is heel wat literatuur terug te vinden bij verschillende werken van jezuïeten. Een praktisch hulpmiddel is hierbij de podcast 'Bidden Onderweg', gecreëerd door het Platform Ignatiaanse Spiritualiteit (Amsterdam). Meer informatie op www.biddenonderweg.org.

blinde vlekken groeit. Deze reflex om individueel en met anderen terug te blikken kan zeker en vast ingeoefend worden.[32]

3.4 In verscheidenheid groeit eenheid

Elke medemens gelijkwaardig en zonder vooroordelen behandelen, daar willen we naar streven. In een ignatiaanse omgeving worden waardevolle verschillen en gemeenschappelijkheden positief ingezet. Op deze manier kan er eenheid in verscheidenheid groeien. Dat klinkt eenvoudiger dan het is. In werkelijkheid bestaat onze werkelijkheid uit een veelvoud van spanningsvelden. Het is onbegonnen werk om die spanningsvelden op te heffen, zeker als je je niet wil verschansen in een parallelle wereld en subcultuur van gelijkgezinden.

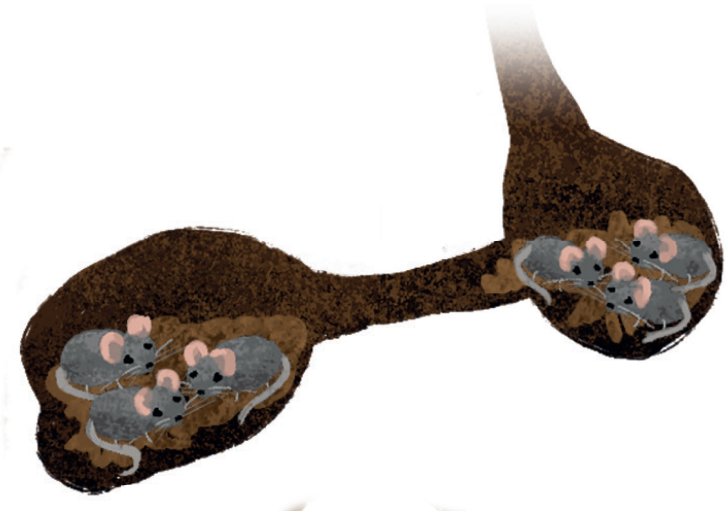
Het voorbeeld van Ignatius nodigt uit er bewust voor te kiezen midden in die spanningsvelden te gaan staan en daar vervolgens ook te blijven. Tal van goede en minder goede krachten en belangen trekken daar aan je. Onderscheiden betekent dat je telkens weer op zoek gaat naar het juiste evenwicht midden in dat krachtenspel. De diepere gevoelservaring is hierbij een belangrijke gids. Zo kunnen de onderscheiding en de ruimere ignatiaanse spiritualiteit een snelweg worden naar creativiteit, vernieuwing en steeds meer leven. Het vraagt voortdurende aandacht en bereidheid om je aan te passen en te veranderen. Het is een werkzame toegangsdeur om voluit en vreugdevol te leven in deze boeiende wereld.[33]

32 Zie hiervoor het vormingsaanbod van IgnAN en Bidden Onderweg (zie voetnoot 30).
33 (Sintobin, Op het kompas van de vreugde, 2024, p. 114)

4 Gedragscode:

organisatieafspraken als gewenste vruchten

In een sociaal veilige omgeving zijn naast een ethische code met algemeen geldende uitgangspunten en kernwaarden ook duidelijke organisatieafspraken nodig in de vorm van een gedragscode. Deze afspraken worden door de organisatie of leefgemeenschap gemaakt met de betrokkenen, aangepast aan de eigen context. In wat volgt, wordt hierbij wat achtergrondinformatie gegeven.



4.1 Risicoanalyse

Sociale veiligheid wordt gecreëerd door het gedrag van mensen. Dit gedrag hangt samen met de context en met de organisatiekenmerken. Deze kenmerken beïnvloeden de sociale veiligheid positief en negatief, en kunnen het risico op ongewenst en grensoverschrijdend gedrag vergroten of verkleinen. Zo kan een sociaal onveilige omgeving een voedingsbodem zijn voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.[34]

Het is daarom sterk aan te raden dat er eerst en vooral een risicoanalyse gemaakt wordt om de risico's van de eigen omgeving te detecteren en de grootte ervan in te schatten. Vervolgens neemt de ignatiaanse omgeving maatregelen in relatie tot de grootte van de risico's en maakt daarvoor idealiter gebruik van reeds bestaande (infra)structuren en voordien opgedane kennis.

34 In het (IgnAN) vormingsaanbod wordt een specifiek gedeelte opgenomen rond seksueel grensoverschrijdend gedrag. Voor wie nu al inspiratie zoekt, vermelden we de Handreiking Cultuurverandering op de werkvloer: Over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag, opgesteld door het Regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG) en seksueel geweld in opdracht van Mariëtte Hamer, Regeringscommissaris SGOG en seksueel geweld, editie 13 maart 2024. Vrij beschikbaar op https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2024/03/13/handreiking-cultuurverandering-op-de-werkvloer.

Dit zijn enkele organisatiekenmerken met een mogelijk risico op sociale onveiligheid in de (werk) omgeving:

- afhankelijkheid binnen de verschillende verhoudingen (bv. leerkracht-leerling, directeur-vrijwilliger, secretariaats-medewerker-bezoeker...)
- competitief werkklimaat
- het gebruik van flexibele arbeids-contracten (en dus werkonzekerheid) en statuten van vaste benoeming (en dus roestige verhoudingen)
- onduidelijkheid met betrekking tot rol, functie, verwachtingen...
- werkdruk en financiële druk
- (informele) machtsverschillen
- te sterk intern gerichte organisatie-cultuur [35]
- te sterke hiërarchie of ervaren onaantastbaarheid van personen binnen de organisatie.

4.2 Belang van een omschrijving van gewenst gedrag én van grensoverschrijdend gedrag

Bij het uittekenen van een beleid rond sociale veiligheid is het belangrijk om bij de start aandacht te besteden aan een omschrijving van wat er precies wordt bedoeld met grensoverschrijdend gedrag. We raden aan om deze oefening te doen in een onderscheidend overleg met de beleidsploeg en medewerkers zodat de omschrijving gedragen en geworteld is. Daarbij wordt best niet alleen grensoverschrijdend, maar ook gewenst gedrag omschreven. Het gesprek hierover is in elk geval een dynamisch gebeuren, toevoegingen of wijzigingen kunnen steeds noodzakelijk zijn.

In een dergelijke omschrijving wordt, bijvoorbeeld aan de hand van casussen, rekening gehouden met verschillende elementen. Naast de persoon die de handeling stelt en de persoon die de handeling ondergaat, zijn er ook de omstaanders, de ruimtelijke context, de voorgeschiedenis, de zichtbare en onzichtbare gevolgen van een handeling. We moedigen leidinggevenden aan om het onderscheidend proces hierbij te faciliteren, zodat spanningen duidelijk kunnen worden en naar een synthese komen.

35 In een intern gerichte cultuur zijn interne processen en activiteiten, systemen en werknemers het belangrijkst. Deze culturen verwachten dat alles en iedereen zich ten allen tijde conformeert aan de manier van doen van de organisatie. Dat vertaalt zich in het gedrag en de communicatiestijl van de mensen in de organisatie. Een sterk intern gerichte organisatiecultuur heeft als risico dat ze zichzelf niet meer in vraag stelt, en dat ze niet de ruimte creëert voor medewerkers om sociaal onveilige situaties aan de kaak te stellen.

4.3 Aanzet tot omschrijving van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

Aan gedrag zien we een ondergrens en een bovengrens. Wat er onder de ondergrens aan gedrag wordt gesteld, beschouwen we als maatschappelijk aanvaard gedrag ('groene zone'). Wat er daarboven gebeurt, overschrijdt die grens van maatschappelijk aanvaard gedrag ('rode zone'). Vaak is de ondergrens niet uitgesproken, maar wel bepaald door algemeen geldende waarden en normen. Bovendien kan deze ondergrens per persoon anders liggen. Ook een organisatie heeft een ondergrens die geldt voor de organisatie als geheel.

De bovengrens van gedrag is zeer duidelijk uitgesproken. Het is een objectieve, duidelijke, wettelijke grens. Wat boven de bovengrens gebeurt, zijn overtredingen zoals die wettelijk beschreven worden. Deze moeten steeds door de bevoegde instanties worden behandeld en de kennis hierover moet makkelijk toegankelijk zijn, zowel voor de verantwoordelijke als voor de medewerkers. We denken hierbij aan gevallen van (seksuele) intimidatie, belaging (stalking), ongewenste seksuele handelingen, discriminatie, pesten, geweld enz.

In het gebied tussen deze ondergrens en bovengrens ('oranje zone') bevinden zich gedragingen waarvan de een vindt dat ze niet door de beugel kunnen of daartoe toestemming heeft gegeven, en de ander vindt dat het toch zou moeten kunnen. Een van de betrokkenen voelt zich in dergelijke situaties onprettig, ongemakkelijk, aangevallen, benadeeld, aangetast enz. De andere betrokkene is zich van geen kwaad bewust of stelt (bewust) gedrag zonder kwalijke bijbedoelingen. Dergelijke gevallen komen misschien wel het meeste voor. Indien een omgeving sociaal veilig is, worden deze gedragingen sneller aangekaart en besproken.

We moedigen organisaties aan om op regelmatige basis een forum te creëren waar vanuit casussen uit de dagelijkse werking van de organisatie over deze oranje tussenzone kan worden gesproken. Welke elementen bepalen of gedrag ongewenst is? Welke omstandigheden hebben ervoor gezorgd dat het onacceptabele gedrag kon gebeuren? Welke ondergrens stellen we aan gedrag?

4.4 Melden en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag

Vanzelfsprekend is het belangrijk dat elke organisatie een meldsysteem heeft om sociaal onveilige situaties te registreren, en dat meldingen op zorgvuldige en ernstige wijze worden behandeld. Het uitgebreid beschrijven van een meldsysteem, zowel intern als extern gericht, is een vereiste in elke beleidstekst rond sociale veiligheid. Het is ook noodzakelijk dat dit meldsysteem herhaaldelijk een kwaliteitscontrole ondergaat.

5 Voorbeeld van een inhoudsopgave

Ter inspiratie voegen we hierbij een inhoudsopgave van een mogelijke beleidstekst rond een sociaal veilige omgeving. We willen hiermee dynamieken die in de lokale contexten op dit moment lopen, zeker niet onderbreken, maar juist extra input geven en hen bemoedigen in de opdracht.

DEEL 1: Begripsomschrijving

1. **Wat is sociale veiligheid?** – Algemene omschrijving en belang ervan voor de eigen organisatie
2. **Voor wie is dit document bedoeld?** Wat is de doelstelling van dit document?

DEEL 2: Ethische code - Stimulerend.

Wat zijn de algemene uitgangspunten/kernwaarden van de organisatie? Alle hieronder genoemde punten beïnvloeden sterk de organisatiecultuur.

1. **Organisatiekompas:**
   waarden, normen, overtuigingen van de organisatie – Wat is er belangrijk voor de organisatie, meer in het bijzonder over hoe medewerkers met elkaar omgaan?
2. **Organisatiestructuur:**
   de actoren van sociaal veiligheidsbeleid - wie zorgt voor wat in het kader van sociale veiligheid? Waar vinden werknemers informatie?
   Wat is er nodig om sociale veiligheid duurzaam in te richten, te ondersteunen en in te bedden in de organisatie?
3. **(Mogelijke) zichtbare uitkomsten van de organisatiecultuur** – Wat zijn de gewenste effecten? Wat doet de organisatie om de gewenste organisatiecultuur te realiseren?

DEEL 3: Gedragscode – Controlerend.

Wat zijn de duidelijke organisatieafspraken?

1. **Organisatiekenmerken** – Ken de risico's. Belang van risicoanalyse/nulmeting
2. **Grensoverschrijdend gedrag in de organisatie** – Beschrijf welk gedrag ontoelaatbaar is op vlak van psychische en fysieke veiligheid, gegevensverwerking, inclusie & diversiteit, integriteit. Vermeld ook waar de beleidsteksten hierover te vinden zijn.
3. **Protocollen voor meldingen en klachten** – zowel intern als extern, informeel en formeel

DEEL 4: Implementatie en evaluatie

1. **Vormingsaanbod** – Wie zal welke vorming volgen, en met welke frequentie?
2. **Cyclisch: evaluatie** – Wanneer en door wie gebeurt de evaluatie van het beleid?

6 Bibliografie

Adriaenssens, P. (2018). *Verbolgen verbonden.* Opgroeien in een complexe wereld. Tielt: Lannoo.

Broeckaert, R. (2016). Dienend leiding geven. Leuven: Lannoo Campus.

Brown, B. (2019). Durf te leiden. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

Edmondson, A. C. (2019). De onbevreesde organisatie. Amsterdam: Business Contact.

Edmondson, A. C. (2023). Goed fout. Amsterdam: Business contact.

Huberts, L. (2005). Integriteit en Integritisme in Bestuur en Samenleving. Wie de schoen past ... Amsterdam: Vrije Universiteit.

Kastelein, C. (2021, mei). Inclusie en diversiteit: wat, waarom en hoe? Opgehaald van Movisie: https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-05/essay_inclusie_diversiteit.pdf

Lencioni, P. (2002). De 5 frustraties van teamwork. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Lowney, C. (2003). Heroic Leadership. Chicago: Loyola Press.

Loyola, I. v. (2018). Geestelijke oefeningen: vertaling, inleiding en verklarende noten door Mark Rotsaert S.J. Averbode: Uitgeverij Averbode|Erasme.

Maesschalck, J. (2001). Naar een integriteitsbeleid voor ambtenaren. Samenleving en politiek 8, 28.

Maesschalck, J. (2023). Het Integrity Management Framework: een introductie. Leuven: Leuvens Instituut voor Criminologie.

Noort, M., & van Dijk, M. (2023). Een sociaal veilige cultuur: de rol van cultuur bij het bevorderen van een gewenste werkomgeving. Den Haag: CAOP.

Regeringscommissariaat SGOG. (2024). Handreiking Cultuurverandering op de werkvloer: over preventie en de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Den Haag.

Sinek, S. (2019 (vert.)). Begin met het Waarom. Amsterdam: Business Contact.

Sintobin, N. (2021). Vertrouw op je gevoel. Utrecht/Tielt: KokBoekencentrum Uitgevers/Lannoo.

Sintobin, N. (2022). Ignatius van Loyola: Levenswijsheden. Utrecht: Kokboekencentrum Uitgevers.

Sintobin, N. (2024). Op het kompas van de vreugde. Utrecht: KokBoekencentrum Uitgevers.

Standaert, N., & Desmet, M. (1990). God in heel de schepping: jonge jezuïeten over de inspiratie van Ignatius van Loyola. Kapellen: Uitgeverij Pelckmans.

van Dijk, M., & Stevenson, S. (2022). Sociale veiligheid en de rol van gedrag. Den Haag: CAOP. Opgehaald van CAOP: https://www.caop.nl/app/uploads/2022/12/Deel-1-Sociale-veiligheid-en-de-rol-van-gedrag.pdf

7 Extra informatie

7.1 Leden van de Commissie Integriteit en Sociale Veiligheid

Leden van CISOV-kern. De CISOV-kern komt maandelijks samen.

Thekla Schrammeijer	safeguarding delegate, voorzitter CISOV	safeguarding.elc@jezuieten.org
Bart van Emmerik sj	socius van de Regio	socius.elc@jezuieten.org
Theo van Drunen sj	safeguarding notary van de Regio	vandrunen.elc@jezuieten.org
Anne-Sophie De Decker	IgnAN-coördinator	dedecker.ignan@jezuieten.org
Bob Van de Putte	gedelegeerde voor onderwijs, Cebeco	bob.vandeputte@cebeco.org
Frederik Van Rampelberg	gedelegeerde voor onderwijs, Cebeco	frederik.vanrampelberg@cebeco.org
Wiggert Molenaar sj	secretaris van de Regio	secretary.elc@jezuieten.org

Leden van CISOV-breed. De CISOV-breed komt twee keer per jaar samen. Voor de CISOV-breed wordt de CISOV-kern uitgebreid met deze leden:

Marc Desmet sj	Regionaal Overste ELC	regsup.elc@jezuieten.org
Mia De Schamphelaere	Opvangpunt seksueel misbruik in de Kerk	
Manu Keirse	Stichting Dignity	
Jacques Haers sj	em. Professor Theologie KU Leuven, pastoor Universitaire Parochie KU Leuven	jacques@jesuits.net

7.2 Voorafgaandelijke documenten

7.2.1. Regio European Low Countries (ELC)

- 2016: Preventiebeleid BSE/NER inzake seksueel misbruik

7.2.2. Vlaamse bisschopsraad

Een uitgebreid overzicht van decreten, beleidsteksten, (vertaalde) documenten… is te vinden op de website van Kerknet.

- 2012: Verborgen Verdriet - naar een globale aanpak van seksueel misbruik in de Kerk.
- 2014: Van taboe naar preventie - beleidslijnen ter preventie van seksueel misbruik en grensover¬schrijdend gedrag in pastorale relaties met kinderen en jongeren.
- 2019: Gedragscode voor wie werkt in de kerk

7.2.3. Nederlandse Rooms-Katholieke bisdommen

Een uitgebreid overzicht van decreten, beleidsteksten, documenten… is te vinden op de website van de Rooms-Katholieke Kerk in Nederland.

- 2018: Gedragscode Pastoraat

Jezuïeten

Ignatiaans Apostolisch Netwerk