

De veilige leeromgeving

Het creëren van psychologische veiligheid in het hoger onderwijs mogen we niet reduceren tot een intern optimalisatievraagstuk, betoogt Katleen De Stobbeleir. Een veilige leeromgeving is immers geen extraatje, maar de bodem waarop alles rust.

Maak ruimte voor menselijkheid

Veiligheid als voorwaarde voor groei

Katleen De Stobbeleir

Vlerick Business School, Gent

‘Studenten leren niet wanneer ze zich bekeken en beoordeeld voelen. Ze leren wanneer ze zich gezien en gehoord voelen.’ Die uitspraak van een collega bleef me bij. Ze raakte een gevoelige snaar, want ze benoemt in één zin wat we vandaag in het hoger onderwijs steeds scherper beginnen te begrijpen: dat veiligheid geen bijkomstigheid is, maar een essentiële voorwaarde om tot leren te komen. Een student durft pas echt te experimenteren als hij weet dat hij niet wordt uitgelachen bij een foute gok. Een docent durft pas echt te experimenteren als die weet dat hij op meer beoordeeld wordt dan een evaluatieformulier alleen. Een veilige leeromgeving is dus geen extraatje, maar de bodem waarop alles rust.

Tegelijkertijd is het precies die bodem die onder druk staat. Niet omdat we de waarde van veiligheid niet langer erkennen, integendeel, het bewustzijn over het belang van sociale, psychologische en fysieke veiligheid in het hoger onderwijs is misschien wel groter dan ooit. De uitdagingen liggen elders. Ze zitten in een realiteit die complexer is dan de klassieke opdeling tussen veilig en onveilig. Ze zitten in relationele spanningen die zich niet zomaar laten vangen in beleidsdocumenten. En ze zitten in structurele randvoorwaarden die onder budgettaire druk gaandeweg verschrallen.

Leren zonder angst

Voor mij is dit thema niet louter een academisch vraagstuk; het is iets wat me ook persoonlijk raakt. Mijn zoon, een pientere en nieuwsgierige leerling met dyslexie, voelt zich

op school soms niet veilig genoeg om gewoon te zeggen wie hij is. Laat staan om te vragen of hij een paar redelijke aanpassingen zou kunnen krijgen. Niet omdat de school dit tegenwerkt of er niet voor openstaat, integendeel zelfs, maar omdat de sociale signalen rondom hem suggereren dat je dan lastig bent, anders, een uitzondering. En net zoals veel studenten internaliseert hij dat gevoel: hij zwijgt, past zich aan, probeert niet op te vallen, maar haakt stilletjes toch af. En net daardoor misloopt hij wat hij het meest nodig heeft: ruimte om te leren zonder angst. Daarom ligt dit onderwerp me zo aan het hart. Niet alleen als onderzoeker, maar als mens.

De leeromgeving is geen statische ruimte. Ze is een sociaal systeem, voortdurend in beweging, beïnvloed door interacties,

**Daarom ligt dit me zo
aan het hart. Niet
alleen als onderzoeker,
maar als mens**

De veilige leeromgeving

Er is geen checklist die garandeert dat studenten zich veilig zullen voelen

institutionele logica en maatschappelijke ontwikkelingen. Dat maakt het creëren van veiligheid geen eenvoudige opdracht. Er is geen checklist die garandeert dat studenten zich veilig zullen voelen. Wel zijn er een aantal fundamenteën waaraan we als onderwijsprofessionals, leiders en beleidsmakers bewust kunnen bouwen. Veiligheid is geen eindpunt, maar een gedeelde opdracht. Ze vraagt relationele moed, structurele keuzes én politieke verantwoordelijkheid.

Zuurstof voor leren

Wanneer we spreken over een veilige leeromgeving, doelen we niet alleen op de afwezigheid van fysiek gevaar of expliciete vormen van uitsluiting. Wat we bedoelen, is dat mensen zich vrij voelen om zichzelf te tonen, om vragen te stellen, om zich kwetsbaar op te stellen zonder bang te zijn voor repercussies. In de literatuur noemen we dit concept 'psychologische veiligheid'. Amy Edmondson omschrijft het als een gedeelde overtuiging binnen een team dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Hoewel Edmondson haar onderzoek vooral voerde binnen organisaties en teams, is haar werk bijzonder relevant voor onderwijscontexten. In een klasgroep, in een studentenproject of in een docententeam geldt hetzelfde principe: wie zich veilig voelt, durft bijdragen te leveren, fouten toe te geven, vragen te stellen en anderen aan te spreken. In die zin is psychologische veiligheid de zuurstof voor leren en ontwikkelen.

In leeromgevingen waar de psychologische veiligheid hoog is, zullen studenten beter samenwerken, actiever participeren en meer durven reflecteren. Zonder veiligheid geen autonomie, en zonder autonomie geen diepgang. Ook voor medewerkers binnen het hoger onderwijs is psychologische veiligheid een bepalende factor. Docenten die zich veilig voelen, durven experimenteren met nieuwe leervormen, durven studenten uitdagen en durven hun eigen kwetsbaarheid tonen. Onderzoekers brengen psychologische veiligheid in verband met creativiteit (Edmondson & Lei, 2014), open communicatie (Detert & Burris, 2007) en welzijn (Delizonna, 2017). En toch is het vaak net dat gevoel van veiligheid dat ontbreekt. Niet omdat mensen elkaar geen respect willen tonen, maar omdat de context het niet toelaat.

Die context is niet neutraal. De realiteit waarin we vandaag onderwijs organiseren, kenmerkt zich door groeiende verwachtingen en krimpende marges. Klassen worden groter, onderwijsteams raken onderbemand, welzijnsstructuren worden afgeslankt. Tegelijk worden we als instellingen geacht innovatiever en performanter te zijn. De paradox is duidelijk: veiligheid veronderstelt ruimte, maar precies die ruimte wordt schaarser.

Het is belangrijk om te erkennen dat instellingen een eigen verantwoordelijkheid hebben. Psychologische veiligheid vraagt om leiderschap, om cultuur, om visie. Maar instellingen kunnen die opdracht niet alleen dragen. Structurele veiligheid vraagt ook structurele steun. En net daar komen de effecten van jarenlange besparingen pijnlijk zichtbaar boven water. Een docent kan pas pedagogisch nabij zijn als hij voldoende tijd heeft voor individuele feedback. Een meldpunt kan pas veilig functioneren als er mensen beschikbaar zijn om klachten op te vangen, op te volgen en terug te koppelen. Een beleid rond inclusie is pas geloofwaardig als er middelen zijn om training, begeleiding en aanpassingen te voorzien. Zonder die investering verwordt veiligheid tot een symbolisch ideaal.

Het gaat hier niet om het doorschuiven van verantwoordelijkheid. De overheid is niet de enige actor. Wel is het zo dat publieke onderinvestering in hoger onderwijs directe gevolgen heeft voor het vermogen van instellingen om psychologische veiligheid waar te maken. Wat we niet mogen doen, is veiligheid reduceren tot een intern optimalisatievraagstuk.

Vijf lagen

Psychologische veiligheid ontstaat nooit in een vacuüm. Ze is het resultaat van interacties, verwachtingen en structuren op verschillende niveaus. Ze leeft niet alleen in de les, maar ook in de wandelgangen, op de bus naar de campus en in de digitale leeromgeving. Wie veiligheid ernstig neemt, moet het geheel in ogenschouw nemen: de vijf lagen die samen het ecosysteem vormen van de leeromgeving.

De eerste laag is het klaslokaal. Hier komt veiligheid het meest tastbaar tot uiting. Studenten voelen zich veilig

Net daar komen de
effecten van jarenlange
besparingen pijnlijk
zichtbaar boven water

De veilige leeromgeving

Wie voortdurend tijd te kort heeft, bouwt geen vertrouwen

wanneer er ruimte is voor fouten, wanneer anderen hun inbreng serieus nemen en wanneer verschillen niet worden geminimaliseerd maar erkend. Docenten spelen hierin een sleutelrol. Hun toon, hun reacties en hun mate van beschikbaarheid zetten de toon voor het leerklimaat. Maar ook zij zijn kwetsbaar. Leerkrachten die zichzelf moeten dubbel plooiën om hun curriculum af te werken, verliezen soms de energie om dicht bij de student te staan. Wie voortdurend tijd te kort heeft, bouwt geen vertrouwen.

De tweede laag zijn de relaties tussen studenten onderling. Veel onveiligheid ontstaat niet in de formele les, maar daarbuiten: in groepswerken waarbij studenten elkaar uitsluiten, in WhatsApp-groepen waarin stereotiepe grappen circuleren, in sociale netwerken die moeilijk toegankelijk zijn voor nieuwkomers. Instellingen kunnen deze *peer dynamics* niet volledig controleren, maar kunnen en moeten ze wel beïnvloeden: door expliciet in te zetten op teamvaardigheden, op inclusieve groepsvorming en op duidelijke sociale normen. Die inspanningen renderen, maar vereisen ruimte in het curriculum.

De derde laag is de bredere academische cultuur. Durven studenten kritische vragen stellen aan hun promotor? Durven medewerkers benoemen dat ze overwerkt zijn? Ervaren mensen feedback als welkom of als bedreigend? Edmondson spreekt in dit verband van een *climate of silence*, een cultuur waarin mensen zwijgen uit angst voor repercussies. Het doorbreken van zo'n cultuur vraagt leiderschap, maar ook herstelgerichte structuren en duidelijke procedures. Zonder begeleiding, zonder bemiddeling, zonder opvolging blijft veiligheid abstract.

De vierde laag is de fysieke en digitale leeromgeving. Donkere parkings, ontoegankelijke gebouwen, gebrekkige bewegwijzering of onaangepaste digitale tools kunnen het gevoel van veiligheid ernstig ondermijnen. Studenten met een beperking, studenten die zich niet herkennen in de genderbinaire infrastructuur of studenten die zich onveilig voelen in het openbaar vervoer ervaren dat dagelijks. Een inclusieve omgeving vraagt om structurele investeringen. Geen kleine aanpassingen, maar keuzes die zichtbaar maken wie er wel en wie er niet mee mag doen.

De vijfde en misschien wel belangrijkste laag, ten slotte, is de maatschappelijke context. Polarisatie, discriminatie, economische onzekerheid en toenemende prestatiedruk kleuren de leeromgeving op een manier die we niet kunnen negeren. Studenten brengen deze realiteit mee de aula in. Ze vormt hun blik, hun vertrouwen, hun kwetsbaarheden. Onderwijsinstellingen kunnen die bredere context niet veranderen, maar ze kunnen er wel ruimte voor maken. Door gesprekken te faciliteren, door erkenning te geven aan ervaringen, door studenten te helpen navigeren in een wereld die niet altijd veilig voelt.

Anders dan comfort

Een veelgehoorde misvatting is dat psychologische veiligheid gelijkstaat aan harmonie of conflictvermijding. Niets is minder waar: juist in een veilige leeromgeving kun je meningsverschillen open bespreken, kan feedback scherp zijn zonder kwetsend te zijn en kunnen fouten aanleiding geven tot groei. Veiligheid is dus geen afwezigheid van spanning, maar een context waarin je spanning productief kunt maken.

Edmondson benadrukt dit onderscheid. Psychologische veiligheid betekent niet dat iedereen altijd gelijk heeft, of dat alle perspectieven als even waardevol worden behandeld. Het betekent dat je gehoord wordt, dat je niet gestraft wordt voor het uiten van een bezorgdheid en dat je fouten mag maken zonder publieke vernedering. Die ruimte geeft zuurstof aan leren. Maar ze vraagt ook maturiteit, begeleiding en structurering. Conflicten die niet goed begeleid worden, kunnen de veiligheid juist ondermijnen.

Daarom is veiligheid niet hetzelfde als comfort. Ze vraagt soms moeilijke gesprekken, het onder ogen zien van blinde vlekken, het herbekijken van eigen gedrag. Het creëren van zo'n ruimte is geen spontane uitkomst van goede bedoelingen, maar een kwestie van relationele vaardigheden.

Psychologische veiligheid is niet te vatten in één maatregel. Ze vraagt een geïntegreerde aanpak die zich vertaalt in visie, leiderschap, professionalisering, structuur en participatie.

Veiligheid is een context waarin je spanning productief kunt maken

De veilige leeromgeving

Instellingen moeten duidelijke keuzes maken; ze moeten zichtbaar maken dat veiligheid geen neventaak is, maar een kernwaarde. Een gedeelde visie op veiligheid is daarbij essentieel. Die visie moet verankerd zijn in beleid, maar evenzeer doorleefd worden in het dagelijkse handelen. Ze vraagt om leiders die luisteren, die voorbeeldgedrag tonen en die ook zelf feedback durven ontvangen. Leiderschap is in deze geen formele functie, maar een relationele praktijk. Professionalisering is een tweede pijler. Zowel docenten als ondersteunende medewerkers moeten toegang hebben tot vorming, reflectie en intervisie. Training in inclusieve communicatie, het omgaan met grensoverschrijdend gedrag en het begeleiden van conflict zijn geen luxe, maar noodzakelijk om veiligheid te borgen. En opnieuw geldt hier: zonder middelen is er geen ruimte voor groei.

Een derde element zijn meldstructuren die betrouwbaar en transparant zijn. Studenten en medewerkers moeten weten waar ze terecht kunnen, wat ze mogen verwachten en hoe het proces verloopt. Het gaat hier niet alleen om formele klachtenprocedures, maar ook om laagdrempelige aanspreekpunten en om herstelgerichte trajecten.

Ten slotte is er participatie. Veiligheid kun je niet top-down opleggen, ze ontstaat in dialoog. Studenten moeten we als partners zien, niet als ontvangers. Dat vraagt inspanning van beide kanten, maar kan enkel lukken als je ruimte voorziet om samen te leren, samen te bouwen en samen verantwoordelijkheid op te nemen.

Tijd, aandacht en middelen

Psychologische veiligheid in het hoger onderwijs is geen interne aangelegenheid. Ze raakt aan de essentie van wat onderwijs wil zijn: een plaats waar mensen zichzelf mogen ontwikkelen in relatie tot anderen. Dat vraagt tijd, aandacht en middelen. Het vraagt dus ook keuzes: niet alleen binnen de instelling, maar ook in het bredere politieke en maatschappelijke veld.

De overheid draagt hierin een gedeelde verantwoordelijkheid. Niet omdat ze elk probleem moet oplossen, maar omdat ze mee de voorwaarden schept waaronder onderwijs kan

gedijen. Besparingen op begeleiding, ondersteuning en infrastructuur ondermijnen de ruimte waarin veiligheid kan groeien. De roep om studiesucces, welzijn en inclusie klinkt steeds luider, maar zal hol klinken als die niet gepaard gaat met structurele investeringen.

Wie vandaag pleit voor een warme, inclusieve en veilige leeromgeving, moet bereid zijn om die veiligheid te ondersteunen met de juiste randvoorwaarden. Niet alles kun je in efficiëntie vatten. Niet alles is meetbaar in output. Veiligheid ontstaat daar waar ruimte is voor menselijkheid. En dat is, in tijden van toenemende druk, misschien wel onze grootste uitdaging en verantwoordelijkheid.

Katleen De Stobbeleir

is Professor of Leadership op Vlerick Business School

Literatuur

- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review*, 8, 1-5.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Edmondson, A.C. (2008). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 255-275.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Frazier, M.L. (2013). Voice climate in organizations: Creating a context for speaking up at work. In: R.J. Burke & C.L. Cooper, *Voice and Whistleblowing in Organizations* (pp. 205-223). Edward Elgar Publishing.

Niet alles kun je in

efficiëntie vatten.

Niet alles is

meetbaar in output