

(On)veiligheid in interactie in arbeidsorganisaties

Wat doe je ermee als organisatieprofessional?

‘Grensoverschrijdend gedrag’ is een hot topic. Maar waar hebben we het dan eigenlijk over? Dit artikel beoogt de begrippen psychologische en sociale (on)veiligheid en grensoverschrijdend gedrag te verduidelijken. Aan de hand van ervaringskennis van organisatieprofessionals en aanvullingen uit de literatuur worden vervolgens handreikingen gegeven voor signalering, diagnostiek en interventie.

Elsbeth Reitsma

Er gaat bijna geen dag voorbij of je leest berichten over grensoverschrijdend gedrag. Een paar voorbeelden: ‘hoogleraar verwijderd voor intimiderend en ongewenst gedrag’; ‘na misstanden heeft het theater een nieuwe code’; ‘het is onwerkbaar bij de beroepsorganisatie door pesterijtjes en een verziekte bedrijfscultuur’; ‘oud-voorzitter van de Tweede Kamer vindt onderzoek naar haar gedrag onrechtmatig’.

Dit is zo maar een greep uit de vele voorbeelden uit het nieuws. In die berichtgeving wordt grensoverschrijdend gedrag veelal in een adem genoemd met sociale (on)veiligheid en soms met psychologische (on)veiligheid. Dit zijn zware en lastige begrippen, want gaat gedrag werkelijk over de schreef of legt de tijdgeest een vergrootglas op gebeurtenissen? Is in het verleden weggepoetst of weggekeken? Of wordt op dit moment een lastige situatie per definitie onder de categorie ‘onveiligheid’ geplaatst? Waar hebben we het over?

Als sociale en psychologische (on)veiligheid en grensoverschrijdend gedrag aan de orde van de dag zijn, roept dat de vraag op wat organisatieprofessionals zoals HR-, L&D- en organisatieadviseurs inzake (on)veiligheid meemaken in arbeidsorganisaties, en wat zij er al dan niet mee doen. Een aanverwante vraag is of adviseurs zèlf ook onveiligheid meebrengen; bewust of onbewust.

Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan het zicht op het nogal *fuzzy* begrippenkader rond (on)veiligheid en grensoverschrijdend gedrag, om vervolgens vanuit praktisch perspectief te bezien met welke vraagstukken organisatieprofessionals worden geconfronteerd en wat mogelijke handelingsperspectieven zijn.

Waar hebben we het over?

Onder meer in de sociologie en sociale psychologie wordt het gedrag en handelen van individuen onderzocht. Actietheorie, de theorie waarvan Max Weber als grondlegger wordt beschouwd, gaat ervan uit dat mensen een bedoeling of betekenis aan hun handelen toekennen. Het gaat om ‘sociaal handelen’ dat van invloed is op stabiliteit en verandering, en op hoe gedragingen van individuen en groepen op elkaar inwerken. In dat sociaal handelen lijkt soms iets mis te gaan of op zijn minst als onwenselijk te worden gekarakteriseerd: er ontstaat ‘onveiligheid’.

Marijke Spanjersberg typeert onveilig als ‘een woord met driedubbele woordwaarde, een woord dat – eenmaal uitgesproken – niet meer teruggaat in de fles’ (Spanjersberg, 2019). Karin Derksen signaleert dat ‘het is hier niet veilig’ – als roep van een team – ook een keerzijde heeft: teams zetten zichzelf daarmee meestal buiten spel en gaan op die manier moeilijke situaties uit de weg (Derksen, 2021). Stel je de situatie

voor, waarin je als leidinggevende of collega niet zo goed ligt bij een paar teamleden, bijvoorbeeld doordat je een andere stijl hanteert, en voor iets ongrijpbaars wordt aangeklaagd dat als grensoverschrijdend en onveilig wordt getypeerd. De geest kan dan niet meer terug in de fles. Je zit in een lastig parket, waarbij over je wordt geoordeeld en het de vraag is wat jouw eigen inbreng en verweer daarbij kan zijn.

Als (on)veiligheid een lastig begrip is, en tegelijkertijd een begrip-met-impact, dan is het op zijn minst van belang om het zo goed mogelijk te definiëren. De drie kernbegrippen in dit artikel betreffen psychologische (on)veiligheid, sociale (on)veiligheid en grensoverschrijdend gedrag.

Psychologische veiligheid is een recht en voorwaarde om te groeien

‘Grensoverschrijdend gedrag’ wordt met name in verband gebracht met sociale (on)veiligheid, veelal zonder te expliciteren wat ‘de grens’ exact inhoudt. Daar zullen we hierna preciezer naar kijken. Psychologische en sociale veiligheid worden in de literatuur gedefinieerd en daar ga ik nu eerst nader op in.

Psychologische veiligheid

In de Universele Verklaring van het Recht Briljant te Mislukken staat in artikel 2: ‘Je hebt recht op psychologische veiligheid en persoonlijke evolutie’. Briljant en toch mislukken lijkt paradoxaal, maar heeft ook iets moois in zich: ontwikkeling en verder komen. Het Instituut voor Briljante Mislukkingen, opgericht door een aantal partijen in de gezondheidszorg, stelt dat psychologische veiligheid een recht en voorwaarde is om te groeien. En dat uitgangspunt heeft een wetenschappelijke fundering.

In een metastudie over psychologische veiligheid wordt het werk van Edgar Schein en Warren Bennis uit de jaren zestig als baanbrekend beschouwd (Newman et al., 2017). Zij typeren psychologische veiligheid als de mate waarin individuen zich veilig en zelfverzekerd voelen in hun vermogen om veranderingen te beheersen. In de verdere conceptualisering van het begrip door anderen krijgt de aanwezigheid van vertrouwde en ondersteunende interpersoonlijke relaties met collega’s en leidinggevendenden een plaats. Naast de werking van psychologische veiligheid op het individuele niveau wordt het klimaat op teamniveau en organisatieniveau benoemd als belangrijke beïnvloedende factor voor leerprocessen en werkresultaten.

De begripsomschrijving van Amy Edmondson (2019) is op dit moment algemeen geaccepteerd. Zij formuleert dat psychologische veiligheid een cognitieve staat

van de psyche is, die zich manifesteert in de overtuiging dat je je collega’s kunt vertrouwen en dat je jegens hen openhartig kunt – of zelfs moet – zijn. De overtuiging omvat ook dat je het risico kunt nemen om een idee, een zorg of een vraag tijdens interactie in te brengen. Een werkklimaat dat medewerkers als psychologisch veilig ervaren, vormt een gunstige voedingsbodem voor innovatie, effectiviteit en leren.

In haar uitwerking richt Edmondson zich met name tot leidinggevendenden en op de handreikingen voor hen. Dat is niet vreemd, want er is veel managementliteratuur over leiderschap en leiding geven waar direct of indirect een appèl wordt gedaan op het gedrag en de stijl van leiders. Voorbeelden zijn het bevorderen van psychologische empowerment, het belang van empathie en de waarde van participatief leiderschap. Edmondson concludeert echter dat (individuele) teamleden evenzeer belangrijk zijn. Vandaar dat het bevorderen van teamwerk door de teamleden (Derksen, 2021) en organisatiecoaching (Groeneveld, 2023) ook bijdragen aan een psychologisch veilig werkklimaat op individueel, team- en organisatieniveau.

Sociale veiligheid

Sociale onveiligheid wordt in verband gebracht met psychosociale factoren die leiden tot stress en de gevolgen daarvan. Van recenter datum is dat meer nadruk wordt gelegd op biopsychosociale processen die van invloed zijn op gezondheid, welzijn, veroudering en levensduur (Slavich et al., 2023). De relatie met het menselijk brein en immuunsysteem wordt in deze (aanvullende) biologische opvatting nadrukkelijk gelegd.

Anders dan psychologische veiligheid is sociale veiligheid in de Nederlandse wet- en regelgeving verankerd. In het Burgerlijk Wetboek en in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) staan verwijzingen dat werkgevers een zorgplicht voor hun medewerkers hebben en psychosociale arbeidsbelasting moeten voorkomen en beperken.

Maar waar gaat het dan over bij ‘psychosociale arbeidsbelasting’? Koetsenruijter & Van der Loo (2023) wijzen op het feit dat een vorm van ongewenst gedrag – bijvoorbeeld seksueel ongewenst gedrag – veelal niet op zichzelf staat. Veel vaker komt de combinatie met andere vormen van ongewenst gedrag voor, zoals pesten, treiteren, intimidatie, verbaal of fysiek geweld. Sociale (on)veiligheid komt dus voor in de sociale omgeving waarin mensen zich begeven. Het ongewenste gedrag kan komen van de kant van leidinggevendenden, collega’s, maar ook van burgers of patiënten.

Slachtoffer zijn van langer durende sociale onveiligheid kan in de werksituatie leiden tot stressklachten, depressie en uitval. Daarom stellen organisaties procedures en protocollen op om sociale veiligheid te waarborgen, zoals procedures voor klachtenmelding.

De vraag is wel hoe betrouwbaar een dergelijke procedure is. Want het systeem van klachtenafhandeling en/of het omgaan met beschuldigingen kan zelf ook een bron van onveiligheid zijn.

Een voorbeeld. Stel, een onderzoek naar signalen over grensoverschrijdend gedrag van een directeur is zorgvuldig uitgevoerd, door interviews met betrokkenen. Maar de rapportage wordt niet gedeeld, en de vraag naar wat er uit het onderzoek is gekomen, wordt niet beantwoord. Dan heeft dat een versterkend effect op de toch al ervaren onveiligheid. Een ander voorbeeld: als een schijnonderzoek plaatsvindt, omdat 'iets aan de cultuur' moet worden gedaan en er een daad moet worden gesteld, dan is de beklagde op voorhand schuldig. Zo kunnen de verwoorde goede intenties in een protocol zichzelf in de staart bijten, als de uitvoering van melding tot en met afhandeling onzorgvuldig is of als er andere doelen gediend worden.

De vraag is ook of procedures en protocollen incidenten kunnen voorkomen. Een proactieve werkwijze met een aanpak bij de bron is evenzeer nuttig. In de fysieke veiligheidskunde gebeurt dat bijvoorbeeld door een giftige stof te vervangen door een niet-toxische stof. Maar bij fysieke onveiligheid is de potentiële bron vermoedelijk duidelijker aanwijsbaar dan bij sociale veiligheid. De hamvraag bij sociale veiligheid is: wat voorkomt incidenten in deze werkrelatie?

Werkrelaties waarin machtsongelijkheid en/of sterke afhankelijkheid een rol spelen, zijn risicovoller dan contexten waarin dit nauwelijks speelt. De opgave is dan ook om stil te staan bij wat preventief nodig is om het risico op sociale onveiligheid te verkleinen, welke *checks & balances* daartoe moeten worden ingebouwd en door wie die moeten worden geïnitieerd.

Anders dan bij psychologische veiligheid, waarbij het gaat om het creëren van een klimaat voor innovatie, effectiviteit en leren, gaat het bij sociale veiligheid om het minimaliseren en uitbannen van ongewenst gedrag. Maar ook van een 'incident' met ongewenst gedrag valt te leren, hetgeen kan leiden tot een veilig(er) klimaat. Daardoor staan de twee vormen van veiligheid in relatie tot elkaar. Ze zijn niet hetzelfde, maar kunnen elkaar overlappen.

Grensoverschrijdend gedrag

Waar begint grensoverschrijdend gedrag? Deze vraag is gesteld tijdens het (eerste) interview met Matthijs van Nieuwkerk na het debacle over grensoverschrijdend gedrag bij De Wereld Draait Door. Van Nieuwkerk antwoordde met: 'stemverheffing, ergernis of erger'. En: 'Er is intussen een nieuwe zone gekomen waarin we proberen af te spreken wat we acceptabel vinden en wat niet. Een ethisch reveal.'

Psychologische en sociale veiligheid zijn al lastig vast te pakken begrippen, maar het antwoord van Van

Nieuwkerk laat zien dat 'grensoverschrijdend gedrag' mistiger is: het gaat over een zone, terwijl een 'grens' betekent: daar waar het ene gebied ophoudt en het andere begint. Maar blijkbaar ligt het hier niet zo scherp, want er lijkt een 'tussengebied' te zijn, dat niet zo eenduidig en expliciet is te duiden. Een ander aspect is of het wegstijgen of toekijken, het laten gebeuren en daarmee ongewenst gedrag in stand houden, net zo grensoverschrijdend is als het ongewenste gedrag zelf. Gaat het daar ook over?

Hoe ingewikkeld dit is, laat het volgende voorbeeld zien. Karen Walthuis schrijft over haar ervaring en de ervaringen van anderen met grensoverschrijdend gedrag door opleiders en trainers (Walthuis, 2022). In een training stelt de deelnemer zich kwetsbaar en open op voor de invloed van de trainer. Het doel is om tot een gewenste ontwikkeling te komen. Je zou kunnen zeggen: de trainer bevordert grensverleggend gedrag bij de deelnemer. Maar een uitnodiging tot grensverlegging kan ook als intimiderend en grensoverschrijdend worden ervaren.

Wat de een als onveilig typeert, typeert de ander als spannend of grensverleggend

Walthuis: 'Wanneer een trainer of opleider zich niet empathisch opstelt en de verantwoordelijkheid voor het contact vrijwel geheel bij de deelnemer legt, vormt dat een risico voor het ontstaan van grensoverschrijdend gedrag.' Het begrip 'risico' wijst erop dat grensoverschrijdend gedrag *wel* maar ook *niet* kan plaatsvinden. Het gaat mis als de deelnemer hier een heel vervelend gevoel en een negatief zelfbeeld aan overhoudt. Of hij/zij plenair wordt 'weggezet' door de trainer en andere deelnemers ongemakkelijk toezien, maar om verschillende redenen niets doen. De individuele beleving en perceptie van gedrag en de ongewenstheid ervan kunnen immers van persoon tot persoon verschillen. Dus waar doe je goed aan als omstander? En wat de een als onveilig typeert, typeert de ander als spannend of grensverleggend. Hierover is op voorhand geen eenduidigheid.

Omdat er zoveel over 'grensoverschrijdend gedrag' wordt gesproken en geschreven, zonder te expliciteren wat er precies is overschreden, blijft 'grensoverschrijding' voorsnog een fluïde begrip dat door betrokkenen zelf van inhoud moet worden voorzien. Wat komen organisatieprofessionals hierover zoal tegen?

Signalen van onveiligheid in het werk van organisatieprofessionals

Wat signaleren organisatieprofessionals zoals HR-, L&D- en organisatieadviseurs met betrekking tot onveiligheid? Waar kunnen ze op letten?

Tijdens kennisworkshops over het thema psychologische veiligheid in arbeidsorganisaties (zie kader) kwam aan de orde welke signalen adviseurs een niet-pluis gevoel geven. Die signalen geven aanleiding tot, of maken deel uit van, verdere diagnostiek. Bij nader onderzoek is de vraag of bepaald gedrag de stabiliteit in een organisatie (onderdeel) of een beoogde verandering in de weg staat.

Tijdens de kennisworkshops zijn de volgende signalen benoemd:

Signalen uit de onderstroom, zoals:

- Is er sprake van onrust?
- Is het lastig vacatures te vervullen?
- Komt psychologische onveiligheid in exitgesprekken naar voren als (een) reden voor vertrek?

Signalen over al dan niet aanwezig gedrag, zoals:

- Is er sprake van bovenmatig verloop, vooral via vaststellingsovereenkomsten?
- Is er sprake van zwijgende medewerkers, terwijl je aanvoelt dat zij iets te zeggen hebben?
- Is er een neiging oorzaken van wat fout gaat buiten zichzelf te leggen en eigen verantwoordelijkheid niet op te pakken?
- Zijn er signalen vanuit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek?

Signalen met een relatie tussen onveiligheid/onrust en structuur, zoals:

- Is er een onheldere (governance)structuur?
- Ontbreken er checks & balances?

Dit lijstje is aan te vullen met signalen en risicofactoren die in de literatuur worden benoemd:

- Sterke hiërarchie, reorganisatie en baanonzekerheid, laissez-faire stijl van leidinggeven en taak- en rolonduidelijkheid (Newman, 2017).
- Ontbreken van onderlinge verbondenheid, grote status- en dominantieverschillen, ontbreken van vrije informatie-uitwisseling, conflictvermijding, fouten ontkennen en schuld afschuiven, extreem negatieve emoties (Groeneveld, 2023: in navolging van Hoenderdos en Lautenbach).
- Bedoeld gedrag (intentioneel, bijvoorbeeld intimideren, pesten) of onbedoeld gedrag (bijvoorbeeld door bestuurlijk wegstijgen) (Kampen, 2023).

Voor het interpreteren van 'onveiligheid' is het van belang dat signalen dieper onderzocht worden: waar heeft de onveiligheid zijn grond? Jesse Segers wijst erop dat een diagnose mank gaat als er te snel naar psychologische onveiligheid wordt gewezen, terwijl het systeemvertrouwen in het geding is (Segers, 2022). Systeemvertrouwen typeert Segers als onpersoonlijk en betreft de procedures, processen en individuen die het systeem vertegenwoordigen.

Een team kan zich bijvoorbeeld onveilig voelen bij een reorganisatie. Die onveiligheid zit dan niet bij voorbaat in de relatie met de leidinggevende die oprechte gesprekken over de reorganisatie heeft gevoerd, maar in het verlangen terug te gaan naar het oude: een duidelijke, heldere wereld. Het betreft dan systeemveiligheid – en die kent andere (veranderkundige) interventies dan psychologische of sociale onveiligheid.

Kennisworkshop psychologische veiligheid

Een kennisworkshop beoogt ervaringskennis van de deelnemers te expliciteren (Reitsma, 2022). Tijdens kennisworkshops met A&O-psychologen en organisatieadviseurs, die aangesloten zijn bij hun beroepsorganisaties, zijn 22 cases over 'onveiligheid' betrokken. De cases gingen overigens niet allemaal over psychologische veiligheid (zoals in dit artikel gedefinieerd) maar ook over sociale veiligheid. Bij 8 cases was sprake van een initiële vraagstelling over onveiligheid vanuit een organisatie; bij de andere 14 cases kwam onveiligheid gaande het traject aan de orde.

Onveiligheid werd geweten aan:

Leidinggevende(n)

- De mopperende leidinggevende die te veel ballen in de lucht moet houden en onder grote druk staat, gestrest is.
- De onvoorspelbare, grillige leidinggevende, die als oneerlijk en onrust creërend wordt ervaren.
- De bagatelliserende leidinggevende, die met 'het valt wel mee' of 'ze maken er problemen van' de onveiligheid wegpooist.
- De pester, veelal met verbale agressie.

Medewerker(s)

- De moeilijk-doener: verpest de sfeer door alles als moeilijk en lastig te typeren. Een variant is: 'de laatdunkend-doener'.
- De veiligheid ter-discussie-steller: de medewerker die zich niet tot de groep kan verhouden.
- De oude garde die de nieuwe garde domineert.

Het onder tafel houden

- De angst om klokkenluider te zijn.
- 'Hier is niets aan de hand' om vervolgens de organisatie te verlaten.
- Verdedigingsstrategie: ontkenning, eromheen werken, soms ook murw en afgestompt zijn.

Adviseurs voelden zichzelf onveilig door:

- de stijl van hun opdrachtgever (gestrest), of
- omdat ze zich voor een karretje gespannen voelden (vier cases).

In één case typeerde de adviseur zichzelf als een bron van onveiligheid, door de interventies die de adviseur uitvoerde.

Onveiligheid door de organisatie-professional

Wat gebeurt er als we als organisatieprofessional een organisatie binnenkomen of – indien intern gepositieerd – een spannend vraagstuk krijgen?

Als voorbeeld: op dit moment is kleding op het werk wat meer casual, maar een aantal jaren geleden was in organisaties een gevleugelde uitspraak: 'Er lopen weer pakken in de gang'. Die pakken symboliseerden dat externe adviseurs waren ingehuurd en dat er 'iets' stond te gebeuren. Dat 'iets' was vaak (nog) niet helder en de gevoelens van spanning, argwaan, onzekerheid en onveiligheid namen toe.

Als organisatieprofessional creëren we soms dus ook zelf onveiligheid; hoe open, helder en integer we ook proberen te zijn. Kunneman wijst ons op het feit dat professioneel handelen niet alleen praktische wijsheid bevat, maar ook macht die we al dan niet bewust uitoefenen (Kunneman, 2005). Weten we wat we 'aanrichten'? Staan we erbij stil?

Aan de andere kant, een beperkte mate van onveiligheid, pijn of gevaar hoort er ook bij (Maas Kuper, 2023). Het leven en werk is niet altijd veilig – altijd veilig bestaat niet. Juist om beweging en verandering te realiseren moet de spanning, het nieuwe, het onbekende worden opgezocht. In deze processen ziet Maas Kuper mensen het woord 'onveilig' gebruiken, terwijl ze 'spannend' of 'ongemakkelijk' bedoelen. Dat wetende, is het nodig dat organisatieprofessionals bijdragen aan een gevoel van veiligheid, door te horen hoe het voor de ander is en de verschillende belevingen te erkennen. Dat erkennen geeft een bodem die veilig voelt.

Tijdens de kennisworkshops luidde de conclusie dat we ons, als organisatieprofessionals, bewust moeten zijn van onze eigen positie. We kunnen zelf op verschillende manieren een onveilige situatie creëren:

Bewust (functioneel). Bijvoorbeeld als we een pijnpunt in het gesprek brengen, terwijl de deelnemers nog niet hebben kunnen ervaren hoe het is om naar elkaar te luisteren als daarvoor een passende aanpak is gekozen. *Onbewust (onbedoeld).* Als we een 1-op-1 gesprek hebben met bijvoorbeeld een opdrachtgever kunnen de andere betrokkenen zich onveilig voelen, want: wat wordt daar eigenlijk besproken?

Te voorzien (inherent aan de in te nemen positie). De aankondiging dat je mee komt kijken tijdens een teambijeenkomst kan al genoeg zijn om gevoelens van spanning of onveiligheid bij de deelnemers op te wekken. Ook het terugkoppelen van uitkomsten naar aanleiding van onderzoek kan dat gevoel oproepen.

Welk pad kies je?

Als we als organisatieprofessional gaan handelen, zijn er minimaal drie opties voor het omgaan met onveiligheid:

- preventie: gericht op bewustwording, voorkomen,



de toekomst

- interventie: gericht op de oorzaak of het gevolg
- niets doen.

Tijdens de kennisworkshops was een eruit springend thema of je als organisatieprofessional wel of niet 'in de vlek van onveiligheid moet wrijven'. Als je 'in de vlek gaat wrijven' en de interventie heeft niet het gewenste effect, dan heb je kans dat je de vlek alleen maar groter maakt. Met andere woorden: is behoudendheid, voorzichtigheid op zijn plaats of is het van belang om door te pakken?

Op voorhand is er geen 'beste manier'; het is afhankelijk van de situatie. In zijn algemeenheid zijn een paar handvatten te geven:

Uitstellen van je eerste reflex. Als je met een onveilige situatie wordt geconfronteerd, is het onverstandig om te doen wat je eerste reflex je ingeeft. Eerst is zelfonderzoek en inlevingsvermogen nodig. Hoe gaat het hier nu echt? Hoe zou het zijn als ik hier als adviseur niet bij was geweest? En: Waarom zou ik (nu) in de vlek gaan wrijven?

Des te eerder, des te beter. Misschien klinkt dat na het voorgaande in eerste instantie paradoxaal, maar in tweede instantie klinkt het ook logisch: hoe eerder open aangepakt en hoe kleiner, des te beter.

Dialogoog gaat vóór op schrift. Rapporten werken in onveilige situaties vaak averechts. Interpretaties kunnen een eigen leven gaan leiden, met voor ieder een eigen waarheid die leidt tot 'ingraven in de eigen aannames'. In de kwetsbare situatie van onveiligheid verdient het in gesprek gaan – hoe moeilijk soms ook – vrijwel altijd de voorkeur.

Interventiorepertoire

Er is een scala aan interventiemogelijkheden. Voor dit artikel is gebruikgemaakt van de uitkomsten van de kennisworkshops en de interventies die de deelnemers voor diagnostiek en verdere uitvoering gebruiken. In zijn algemeenheid moet een interventie vooral aansluiten bij de situatie en bepaalt het onderliggende doel

van de interventie de inzet ervan. De onderstaande opsomming is dan ook verre van volledig.

Interventies gericht op het bevorderen van psychologische veiligheid en sociale hygiëne

Een voorbeeld hiervan reikt Amy Edmondson aan:

- het scheppen van een kader dat aangeeft waarom het zo ontzettend belangrijk is dat iedereen zich uitspreekt;
- het daadwerkelijk uitnodigen van mensen om zich uit te spreken;
- daar dan ook adequaat op reageren (want anders was het meteen de laatste keer).

Interventies gericht op de systeemdynamica

- Uitzoomen naar alle lagen van de organisatie(s): wie maken deel uit van het systeem en waarom?
- Inzoomen: met de betrokkenen aan de slag gaan. Daarbij kan het gaan om parallelle trajecten met verschillende betrokkenen en met een verschillende gerichtheid. Bijvoorbeeld over onduidelijkheden over het doel en de koers, de taakverdeling of de onderlinge relaties.
- Inzoomen: door patronen die niet langer helpend zijn voor de opgave zichtbaar te maken en te doorbreken. De onveiligheid wordt daarmee vaak ook blootgelegd.

Interventies gericht op 'helen'

Wat kapot is gemaakt, moet helen. Vanuit die gedachte wordt belang gehecht aan een duidelijke structuur in het ontwerp van een traject of bijeenkomst. Dat biedt de betrokkenen houvast en zekerheid.

Een andere invalshoek van het 'helen' is recht te doen aan het feit dat verwerken en herstel tijd kost en dat het lang niet altijd passend en functioneel is om meteen in de oplossingsgerichte modus te gaan staan. Een omgeving waarin mensen vrijuit hun emoties en beleving kunnen uitdrukken, zodat ze grip krijgen op wat ze ervaren hebben, draagt er vaak aan bij dat hoop ontstaat voor de toekomst.

Tot slot

Of we willen of niet, als organisatieprofessional worden we in ons werk vroeg of laat geconfronteerd met onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag. En wat doe je dan? Aanverwante situaties zijn situaties met pijn, wantrouwen, 'de' angstcultuur... en er zijn er vast meer.

Grensoverschrijdend gedrag, sociale onveiligheid en psychologische onveiligheid staan niet op zichzelf: ze overlappen elkaar of liggen in elkaars verlengde. Hoe veilig is het teamklimaat (psychologische onveiligheid) bij een bullebak van een baas (sociale onveiligheid, grensoverschrijdend gedrag)? Of wat te zeggen van het team of een teamlid dat zich afkeert van beleid en actief uitvent dat er een 'angstcultuur' heerst (psychologische onveiligheid), waardoor een breed onderzoek wordt ingesteld naar grensoverschrijdend gedrag van de leidinggevende (sociale onveiligheid)?

Voor ons als organisatieprofessionals is de vraag: kunnen we inslijtende onveiligheid voorkomen door preventief aan de slag te gaan, en kunnen we bij onveiligheid bijdragen aan de weg eruit? We kunnen alert zijn en preventief sociale hygiëne bevorderen in situaties van machtsongelijkheid. We kunnen de oorzaak en de gevolgen van onveiligheid onderzoeken en 'gepast gebruikmaken' van interventierepertoire. Bij 'grensoverschrijdend gedrag' kunnen we in ieder geval bespreekbaar maken wat die grens was en welke (individu overstijgende) waarden de nieuwe grens bepalen. We hoeven niet – of beter: zullen niet – aan de kant blijven staan. Er ligt een maatschappelijke opgave voor de komende tijd waarin wij ook een rol spelen, wetende hoeveel wij met 'interactie in arbeidsorganisaties' te maken hebben. ●

Met dank aan Peter Rozemond en Mathilde Maas Kuper voor de gesprekken over (on)veiligheid, hun wijsheid en het geven van feedback op de conceptversie van dit artikel. Voor dat laatste ook dank aan Isolde Kolkhuis Tanke en Karin Derksen.

Literatuur

- Derksen, K. (2021). Amy Edmondson, Psychological safety. In: *Canon van het leren & ontwikkelen*. M. Ruijters, R. Schut & R-J. Simons (red.). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Edmondson, A.C. (2019). *De onbevreesde organisatie*. Amsterdam: Business Contact.
- Groeneveld, P. (2023). De intuïtie voorbij, op weg naar psychologische veiligheid. *De Binnenkant*, Q2, 22-29.
- Kampen, J. (2023). *Destructief Leiderschap*. Amsterdam: Boom.
- Koetsenruijter, C. & H. van der Loo (2023). *Giftig gedoe op de werkplek*. Amsterdam: Boom.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik*. Amsterdam: SWP.
- Maas Kuper, M. (2023). Wel of niet wrijven in de vlek? *De Binnenkant*, Q4, 14-17.
- Newman, A., R. Donohue & N. Evab (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.
- Reitsma, E. (2022). Kennis maken we samen. *Opleiding & Ontwikkeling*, (34)1, 23-27.
- Segers, J. (2022). *De psychologische veiligheid voorbij: bouwen aan (nieuw) systeemvertrouwen*. Sioo Blogpost 6.
- Slavich, G.M., L.G. Roos, S. Mengelkoch, C.A. Webb, E.C. Shattuck, D.P. Moriarity & J.C. Alley (2023). Social Safety Theory: Conceptual foundation, underlying mechanisms, and future directions. *Health Psychology Review*, (17)1, 5-59.
- Spanjersberg, M. (2019). Hoezo is het hier onveilig? *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, (8)2, 38-41.
- Walthuis, K. (2022). Grensoverschrijdend gedrag door opleiders en trainers. *De Psycholoog*, November 2022, 44-49.



Dr. Elsbeth Reitsma MCM is werkzaam als organisatieadviseur vanuit C3 adviseurs en managers. Daarnaast werkt ze als docent adviseer bij Sioo en is ze een van de initiatiefnemers van het Platform Advieskwaliteit. E-mail: e.reitsma@c3am.nl