

Kunnen wij over onveiligheid spreken?

Marijke SPANJERSBERG en Max WILDSCHUT

INLEIDING ‘Hoezo is het hier onveilig?’ In deze vraag, die het vertrekpunt vormde van een eerder artikel over psychologische onveiligheid, ligt al het ongemak besloten dat dit onderwerp met zich meebrengt (Spanjersberg, 2019). Dus is de logische vervolgvraag: welke taal kan helpen om het gesprek hierover in goede banen te leiden? In dit vervolgartikel zoeken we naar een antwoord op deze vraag via een ongebruikelijke combinatie van perspectieven: de evolutionaire psychologie en de systeembenadering. Kunnen deze heel verschillende benaderingen iets aan elkaar hebben in het bespreekbaar maken van lastige kwesties op het werk, zoals een gevoel van onveiligheid?

EEN ONGEMAKKELIJK WOORD In het eerdere artikel lieten wij met een narratieve verkenning laten zien dat het woord ‘onveilig’ van alles kan betekenen. Naast de gebruikelijke betekenis dat er (mogelijk) fouten worden gemaakt die tot schade (kunnen) leiden, wordt het woord gebruikt om er oneerlijkheid, onduidelijkheid, onvrijheid of een sfeer van roddel en achterklap mee aan te duiden. Het is ook een woord met impact, want het

Dr. M. Spanjersberg, psycholoog, is zelfstandig organisatieadviseur te Voorschoten. E-mail: marijke.spanjersberg@icloud.com.

Drs. M. Wildschut, psycholoog, is zelfstandig organisatieadviseur te Rotterdam.

onthult pijn en doet pijn. Voor de afzender is het een appelwoord; je geeft er een sterk signaal mee af, waar de ander iets mee moet. Die ander wordt in het nauw gedreven, omdat hij of zij wordt beticht van het creëren van onveiligheid en ‘dat voelt heel onveilig’. Zo komt men terecht in het overbekende dader-slachtofferverhaal van oorzaak en schuld, macht en onmacht, goed en fout. Onveiligheid is een boemerangwoord; als je het iemand toewerpt, kan het ook zomaar naar je terugkomen.

De belofte van de narratieve aanpak is dat het gezamenlijk ontrafelen van woorden op hun betekenissen, impliciete aannames en effecten, ruimte creëert om je op een andere manier tot elkaar te verhouden. Maar deze belofte heeft als het om het woord ‘onveilig’ gaat iets ongemakkelijks, iets paradoxaals zelfs. Want het veronderstelt een reflectieve en onderzoekende setting waarin ieder vrij is om te spreken en waarin niet de macht van de positie de uitkomst van het gesprek bepaalt. Die machtsvrije dialoog is er in organisaties zelden, dus is het daar onveilig om over onveiligheid te spreken. En als het wel veilig is, hoeft je het niet meer over onveiligheid te hebben, toch?

Deze paradox zien we terug in de cirkeladviezen om een veiliger werkcultuur te creëren: ‘Bouw aan vertrouwen, toon lef, laat je tegenspreken en wees vrijmoedig, want daar wordt het veiliger van’, wat zoveel betekent als dat er meer tegenspraak, meer openheid en meer vertrouwen is. Met andere woorden: door je veilig te voelen, creëer je veiligheid.

NIEUWE INGANGEN Waar vinden we bruikbare taal om het over onveiligheid te hebben? Taal die rijker is dan het verhaal over goed en fout? Zeggen dat het niet over schuld gaat is niet voldoende, want waar

gaat het dan over? Over protocollen? Competenties? Moed? Verantwoordelijkheid? We vermoeden dat deze woorden ons niet direct verder gaan helpen en zoeken naar andere taal om te kunnen spreken over psychologische onveiligheid. We denken dat een combinatie van evolutionair psychologische kennis en systeemkennis hiervoor een ingang biedt. Deze benaderingswijzen hebben elkaar nog nauwelijks ontmoet en zijn ook niet op voorhand collegiale vrienden. Maar wat ze met elkaar delen, is het op een ‘ontschuldige’ manier kijken naar menselijk gedrag.

EVOLUTIONAIR-PSYCHOLOGISCH PERSPECTIEF

Veiligheid is vanuit biologisch perspectief geen woord met meerdere betekenissen, maar een feitelijke topprioriteit. Kansen komen en gaan, maar opgegeten worden is eenmalig. Ook het menselijk brein is uitgerust met instinctieve angsten die ons voor die fysieke risico's beschermen (zoals hoogtes of slangen). Gevaren zijn voor de mens ook vaak sociaal. Onze voorouders waren voor hun overleven volledig afhankelijk van de groep, sociale uitsluiting betekende een doodvonnis. Evolutie heeft ons brein daarom uitgerust met een veelheid aan sociale angsten, zoals angst voor afwijzing, uitsluiting, falen (verlies van sociale status) en angst voor conflict. Het zoeken naar sociale veiligheid zit dan ook in de basisarchitectuur van elk menselijk brein (Buss, 2015).

Zoals de ene omgeving in fysiek opzicht risicovoller is dan de andere, zo kan ook een sociale omgeving inherent onveilig zijn (Wildschut, 2017). Denk aan omstandigheden waarin mensen beoordeeld worden (risico op uitsluiting of statusverlies) of waarin er mensen zijn die misbruik maken van de samenwerking (het freeriderprobleem).

Wanneer er in een groep geen goede regulatiemechanismen zijn om eerlijkheid te waarborgen, zullen mensen zich minder veilig voelen en minder gemotiveerd zijn om zich voor de groep in te zetten.

Machtsverschillen zijn daarbij een belangrijke risicofactor. Wanneer iemand meer macht heeft, kan hij of zij die gebruiken om zichzelf te bevoordelen en/of de belangen van anderen te schaden. Vanuit evolutionair perspectief is het daarom belangrijk dat er in elke samenwerking heldere spelregels (gedragsnormen) en regulatiemechanismen zijn, om zo rechtvaardigheid te waarborgen en mogelijke (status)conflicten effectief op te lossen.

De afwezigheid van dergelijke regulatiemechanismen creëert onveiligheid. In dit soort situaties lopen we meer risico om onheus of oneerlijk bejegend te worden, om onze kans op promotie te missen, om object van roddel en achterklap te worden, om buitengesloten te worden en misschien zelfs onze baan kwijt te raken. En omdat we ons niet veilig genoeg voelen om het beestje bij de naam te noemen, zeggen we dan: 'Het is hier niet veilig!'

Eerder gebruikten we het woord ontschuldigen als ingang om over onveiligheid te kunnen spreken. De evolutionaire psychologie biedt ons hiervoor de volgende handvatten.

- *Wij lijken meer op elkaar dan dat we van elkaar verschillen.* Net als de mens twee armen en twee benen heeft, hebben mensen psychologische adaptaties (instincten) die menstypische reacties genereren. Hoe wij reageren op onveilige situaties is geen kwestie van overgevoeligheid, van paranoia of controlerende persoonlijkheidstrekken of van een ander individueel psychisch mankement, maar is het gevolg

van de evolutionaire erfenis die wij allemaal met ons meedragen.

- *Gedrag is logisch in relatie tot zijn context.* De evolutie heeft ons brein geprogrammeerd om adaptief te kunnen reageren op situaties die risico's inhouden. Als we het over psychologische onveiligheid willen hebben, zullen we dus eerder moeten spreken over sociale omgevingsrisico's dan over individuele oorzaak en schuld.

SYSTEEMPERSPECTIEF Ook de systeembenadering relativeert het individualiserende oorzaak-schulddenken, zij het vanuit een ander perspectief. Zij kijkt naar complexe interactieprocessen binnen sociale systemen, zonder op een specifiek aspect de vinger te leggen (Kessener & Van Oss, 2019). 'It's not personal, it's the system as a whole', is dan ook een geliefd motto van systeemdenkers. In dit motto zitten de volgende uitgangspunten besloten.

- *Niet het individu, maar de relatie.* Systeemdenkers kijken niet naar losse eenheden, maar naar de verbindingen daartussen. Als zich een moeilijkheid voordoet, dan is niet de persoon maar de relatie het probleem.
- *Niet de foto, maar de film.* Systeemdenkers kijken niet naar incidenten, maar naar hoe processen zich in de loop van de tijd ontwikkelen.
- *Niet de oorzaak, maar het patroon.* Systeemdenkers hebben een uitgesproken opvatting over causaliteit. In plaats van het gangbare lineair-causale denken in termen van problemen en hun onderliggende oorzaken, redeneren zij volgens het principe van circulaire causaliteit, waarbij oorzaken en gevolgen voortdurend van positie wisselen, elkaar in de staart bijten en el-

kaar op allerlei manieren remmen of versterken. Zij kijken daarom niet naar oorzaken maar naar patronen, en geven taal aan herhaling.

Met de systeembril op kijken we dus naar improductieve herhaling die zich tussen mensen ontwikkelt. De grondvorm van deze herhaling is een 'hoe meer de een ..., des te meer de ander ...'-patroon (Choy e.a., 2010). Het individuele gedragsrepertoire versmalt steeds verder, in de hoop de ander daarmee te kunnen begrenzen of corrigeren. Omdat beide spelers dit doen, loopt het vroeg of laat vast. In sociale systemen met sterke machtsverhoudingen en veel onduidelijkheid blijkt een specifiek grondpatroon aanwezig, namelijk het 'versterken en dempen'-patroon. Hoe meer A zegt dat er sprake is van een fundamenteel probleem waarnaar eens goed gekeken moet worden, des te meer zal B naar voren brengen dat we het niet groter moeten maken dan het is, dat dit overal zo gaat of dat dit iets is waar A mee moet leren dealen. En hoe meer B dat doet, des te meer zal A wijzen op de omvang van het probleem, de schade die het aanricht en de structurele oplossingen die nodig zijn. Het patroon van versterken en dempen kan het lang volhouden, maar uiteindelijk ontploft het in ieders gezicht.

Tot zover een korte schets van de twee perspectieven. We gaan deze nu toepassen op een concrete situatie waarin het woord 'onveilig' een driedubbele woordwaarde heeft: een ziekenhuis. Hoe kunnen we het vraagstuk van psychologische onveiligheid bespreekbaar maken met behulp van 'freeridgedrag', 'macht' en 'gebrek aan regulatiemechanismen' uit de evolutionaire psychologie en 'relatie', 'patroon' en 'tijdsduur' uit de systeembenadering?

ONVEILIG OPLEIDINGSKLIMAAT In een ziekenhuis is een penibele situatie ontstaan naar aanleiding van een visitatie van een opleiding tot medisch specialist. De visitatiecommissie heeft in dit kader de assistentengroep geïnterviewd. Onder de assistenten leeft veel ongenoegen over de artsen: zij nemen te weinig tijd om kennis over te dragen en zijn nauwelijks te bewegen om hun werkwijzen op elkaar af te stemmen, zodat je als assistent steeds goed moet opletten dat het bij dokter A zus moet en bij dokter B zo. Bovendien mag je de ene dokter 's nachts voor van alles wakker bellen en krijg je van de ander een uitbrander als je 'voor elk wissewasje' belt.

De commissie wil graag weten wie deze artsen zijn, waarop enkele assistenten de naam van dokter X laten vallen. Deze zou op zijn strepen staan, te keer gaan als er iets verkeerd gaat en altijd kritisch zijn. De logische vervolgvraag van de commissie is of de assistenten zich bij deze dokter voldoende vrij voelen om vragen te stellen of een opmerking te maken, als zij denken dat dokter X iets over het hoofd ziet: 'Nee, eigenlijk niet'. Hierop concludeert de visitatiecommissie dat er 'met betrekking tot deze vakgroep sprake is van een vermoeden van een onveilig opleidingsklimaat met dokter X in de hoofdrol. Hiermee kan bovendien de patiëntveiligheid in het geding zijn'.

Het rapport gaat rechtstreeks naar de raad van bestuur die 'niet anders kan' dan dokter X tijdelijk op non-actief te stellen. De grote ontreddering die hierop volgt, vertaalt zich in wederzijdse beschuldigingen: de vakgroep geeft de schuld aan de assistenten die 'de zaak zwaar hebben overdreven'. En natuurlijk ook aan de visitatiecommissie die 'zonder wederhoor een onzorgvuldig oordeel heeft geveld en zich schuldig heeft gemaakt'.

aan scapegoating'. De assistenten geven de schuld aan de vakgroep die 'het al heel lang heeft gezien en niet heeft ingegrepen'. Uiteindelijk wordt ook de raad van bestuur een verwijt gemaakt: 'onterechte angst voor reputatieschade en disproportioneel handelen'. Deze dynamiek van beschuldigingen over en weer vergroot de psychologische onveiligheid in het sociale systeem als geheel en leidt tot een impasse.

We beschrijven de casus nogmaals, nu aan de hand van de zes besproken concepten.

- *Freeridgedrag*. Dit wordt binnen de vakgroep gelegitimeerd met een beroep op ieders professionele autonomie. Afspraken over een uniforme werkwijze komen niet of nauwelijks tot stand. Als het al een keer lukt, dan verwatert de afspraak al snel 'omdat de collega's zich er ook niet aan houden'.
- *Macht*. De machtsverhoudingen in de vakgroep zijn diffuus. Naast het vakgroepbestuur is er veel ruimte voor informele macht. Dokter X bekleedt de positie van informeel leider, deels tot tevredenheid, deels tot ongenoegen van de collega's. Tussen artsen en assistenten is er sprake van een formeel-hiërarchische verhouding, met de arts als medisch eindverantwoordelijke en tevens beoordelaar van de assistent. Andersom beoordelen de assistenten de artsen in hun rol als opleider. Gezien de formele machtsverhouding doen zij dit in de regel met de nodige behoedzaamheid. De ontvangende partij van het visitatierapport is direct de hoogste in rang: de raad van bestuur.
- *Regulatiemechanismen*. Het visitatietraject is (conform de formele procedure) uitgevoerd zonder wederhoor. Binnen de vakgroep ontbreken afspraken over wanneer je het goed doet, hoe besluiten wor-

den genomen en hoe conflicten worden opgelost. Dus over zo ongeveer elk belangrijk element om goed met elkaar te kunnen samenwerken.

- *Relaties*. De onderlinge verhoudingen laten een gespleten relatiernetwerk zien, met twee stevige coalities: vakgroep versus assistenten. De ambivalentie van de vakgroep jegens dokter X is als sneeuw voor de zon verdwenen en ook de assistenten die er aanvankelijk genuanceerd in zaten, kiezen nu partij. Niemand lijkt meer in de positie om te verbinden.
- *Patroon*. Hoe langer de wensenlijstjes van de assistenten, des te meer benadrukken de artsen dat je met gepamper geen medisch specialist wordt ('Weet je hoe wij zijn opgeleid?'). Hoe meer zij dat doen, des te steviger wordt het eisenpakket van de assistenten. Het dominante patroon binnen de vakgroep is dus versterken en dempen.
- *Tijdsduur*. Volgens alle betrokkenen gaat het al jaren zo. Zelfs assistenten die nog maar net binnen zijn, vertellen dat het nooit anders is geweest.

Wat we hier zien is een combinatie van gelegitimeerd freeridgedrag, een wankel stelstel van machtsverhoudingen en een gebrek aan regulatiemechanismen gericht op herstel van duidelijkheid en eerlijkheid. Dit vertaalt zich in een broos relatiernetwerk, waarin al jaren een patroon van versterken en dempen gaande is. In deze setting ervaart wonderlijk genoeg iedereen meer onmacht dan macht – ook de visitatiecommissie ('Wij volgen de procedure en moeten alles rapporteren') en de raad van bestuur ('Wij kunnen nu niet anders').

Ditzelfde raamwerk kunnen we ook gebruiken voor de weg naar herstel. Dit herstel be-

staat vooral uit reframing van het vraagstuk door overdracht van kennis over de evolutionaire logica van ons gedrag en over het mechanisme van circulaire causaliteit in interactieprocessen. We verleggen de blik – die gericht is op individueel gedrag en persoonlijke falen – naar context, relaties en patronen. Hiermee maken we het ontstekingsmechanisme van het denken in termen van schuld onschadelijk en verlagen we de psychologische druk.

Zo wordt het gemakkelijker om met elkaar na te denken over nieuwe vragen als: hoe tackelen wij het freeridgedrag binnen onze groep, nu we de schadelijke effecten zo scherp zien? Hoe kunnen wij de hiërarchische verhoudingen zo vormgeven, dat ze beter werken voor iedereen? Wat zijn onze sociale normen en regulatiemechanismen en hoe maken we procedures eerlijker? Hoe verstevigen wij het relationele weefsel, zodat uitsluiting en coalitievorming worden voorkomen? Hoe worden wij meer alert op het patroon van versterken en dempen, om te voorkomen dat we opnieuw met elkaar verstrikt raken?

Dit zijn geen gemakkelijke vragen. Het vraagt behoorlijk wat inspanning en geduld voordat zich oplossingen aandienen die voor iedereen acceptabel zijn. Die oplossingen zijn zelden spectaculair; ze zijn eerder plausibel voor de mensen die deel uitmaken van het sociale systeem in kwestie. Ze vergen bovendien het nodige onderhoud, want in complexe sociale systemen ligt slordigheid (en dus psychologische onveiligheid) altijd op de loer. Wat spectaculair is, is de geslaagde reframing: 'It's not personal.'

TOT BESLUIT In dit artikel hebben we twee perspectieven gecombineerd: het evolutionair psychologische en het systeemspec-

tief. In theoretisch opzicht staan deze behoorlijk ver van elkaar af en het vraagt een apart artikel om hun onderlinge verhouding nader te preciseren. De verhouding die we in dit artikel hebben gehanteerd is deze: de evolutionaire psychologie biedt een theoretisch fundament om de logica van ons gedrag te begrijpen en de systeemdenkers laten zien dat dit gedrag weliswaar logisch is, maar in het licht van het grotere geheel tot verlamende circulair-causale patronen kan leiden. Niettegenstaande de nog incomplete theoretische puzzel blijkt de combinatie in ieder geval in de praktijk te werken. Ze voorziet in bruikbare handvatten om ontschuldigend te kijken naar het verleden en het sociale systeem voor de toekomst vitaler te maken. Daarmee hebben we een productieve manier gevonden om over psychologische onveiligheid te kunnen spreken. We vermoeden dat ook andere thema's baat kunnen hebben bij de combinatie van deze perspectieven; ook dat gaan we verder uitzoeken.

LITERATUUR

- Buss, D.M. (red.) (2015). *The handbook of evolutionary psychology*. Hoboken: Wiley.
- Choy, J. (red.) (2010). *De vraag op het antwoord*. Santpoort-Zuid: Nisto.
- Kessener, B. & Oss, L. van (2019). *Meer dan de som der delen*. Deventer: Management Impact.
- Spanjersberg, M. (2019). Hoezo is het hier onveilig? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 38-41.
- Wildschut, M. (2017). *Psychologie van gedrag in organisaties*. Amsterdam: Boom.