

Column Marianne Luyer

DE PARADOX VAN SOCIALE VEILIGHEID



‘Ik voel mij niet veilig in deze werksituatie’. Deze uitspraak horen we steeds vaker. Wat maakt een omgeving niet veilig? En wat is de kern van de aanpak om een veilige werkomgeving te creëren? Een voorbeeld uit de praktijk. Een raad van commissarissen vraagt mij om advies. In de interviewronde vertelt eenieder mij dat men graag in goede en open sfeer wil vergaderen. Men wil dat ‘alles gezegd kan worden’ en dat men respect voor elkaar heeft.

Maar waarom vragen ze mij dan hen te adviseren? De praktijk is namelijk dat deze situatie er helemaal niet is en dat er sprake is van escalatie, een toename van onbegrip en verharding van oordelen over elkaar, zodanig dat het extern toezicht ondertussen betrokken is bij hun interne problematiek. Een uitspraak die diverse leden doen is: ‘Ik voel mij niet veilig in deze setting’. Of: ‘Ik voel mij bedreigd.’ Bij aanvang van dit nieuwe team waren de verwachtingen hoog en heeft men geïnvesteerd in een goede start, wat is vastgelegd in een document Toezichtvisie. Hoe kan het dan toch zo ongewild uit de hand lopen?


Vaak is er al een tijd een proces – onderhuids – gaande waardoor het vertrouwen in elkaar afneemt. Het probleem is dan dat dit niet wordt gesignaleerd, of indien dat wel het geval is, de signalen worden genegeerd. Men denkt wellicht dat het wel meevalt. Een spontane situatie, door mij vaak de ‘bananenschil’ genoemd, doet zich plotseling voor, waardoor direct de emoties hoog oplopen en de crisis vervolgens – in zichzelf – een enorm snelle dynamiek ontwikkelt die meestal veel schade aanbrengt aan betrokkenen.

In de praktijk blijkt dat het moeilijk kan zijn om onder ogen te zien dat de situatie niet verloopt zoals je zou willen. Men kijkt weg en/of er gaat gepraat worden in de wandelgangen, buiten de formele vergaderingen om. De drijfveer hiervoor

is dat men geen spanningen en conflicten wil.

Maar juist dit conflictmijdend gedrag draagt bij aan escalatie en een toenemende mate van sociale onveiligheid. Men gaat ‘niet zeggen wat men denkt’ en ‘niet doen wat men zegt’ waardoor uiteindelijk een situatie ontstaat van ‘niet zien wat je doet’ (vrij naar O. Scharmer). Dit is letterlijk wat ik aantrok bij deze raad, maar wat ik veel vaker aantref in geëscaleerde samenwerkingsrelaties.

Veiligheid ontstaat juist als men ‘wel zegt wat men denkt’, ‘doet wat men zegt’ en ‘ziet wat men doet’. Dat betekent dat het belangrijk is dat er in vergaderingen een constructieve spanning is. Het mag schuren tussen mensen en ideeën en visies. Het moet misschien wel schuren. Dan zijn de wandelgangen niet nodig.

Door het debat en de discussie ontstaat inzicht en perspectief. Dan ontstaat werkelijk contact. Dus juist de moed om eerlijk en oprecht te zijn leidt tot sociale veiligheid. Dat is dan werkelijk een paradox! Inmiddels gaat het weer goed met de raad van commissarissen, omdat zij de moed en het vermogen hadden naar zichzelf te kijken en deze handschoenen op te pakken. 

Marianne Luyer is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap, lid van het netwerk The Midfield en adviseur bij het Nationaal Register.

In editie 3/2022 van Goed Bestuur & Toezicht zijn de auteursnamen bij de columns van Marianne Luyer en Hugo Reumkens per ongeluk verwisseld. De column Say on Pay werd geschreven door Hugo Reumkens, Marianne Luyer schreef de column Homo Cooperans. Op de website zijn de columns inmiddels voorzien van de juiste naam. De redactie betreurt deze fout.