

INSPIRATIE – VAN ZANDBAK TOT ADVISEUR

Elmira Nijhuis, zelfstandig adviseur bij EN Consultancy, is begin dit jaar aan de Vrije Universiteit gepromoveerd op psychologische veiligheid in bestuurlijke en managementteams.

In een van mijn eerste herinneringen ben ik vier jaar en zitten we in de zandbak te spelen. Opeens sprong er een meisje in het zand die riep: “Ik ben de baas! En we gaan nu een zandkasteel bouwen.” Iedereen stopte met waarmee hij bezig was en ging naar het meisje toe. Ik wilde er eigenlijk iets van zeggen, maar wist dat het te laat was. Ik probeerde verder te spelen, maar het ging niet meer. Volgens sommigen kan een herinnering aan een gebeurtenis op zo’n jonge leeftijd niet, maar dit is wat ik me herinner en het vormt de basis van mijn fascinatie voor negatief leiderschap en misschien ook voor volgerschap. Wat me verbaasde was het feit dat iedereen zich erbij neerlegde, zo herinner ik het me in ieder geval.

Op de middelbare school liep ik tegen hetzelfde aan. Daar waren allerlei clubjes, waar ik altijd tussen probeerde te laveren, zonder me bij één groepje aan te sluiten. Ik nam het soms op voor het zwakste groepje en probeerde de populaire kinderen tot de orde te roepen. Daar kwam ik niet altijd zonder kleerscheuren vanaf. Dan ging ik uithuilen en weer terug de arena in.

Ik was zelf ook wel eens slachtoffer. Je moest in die tijd een dure merkspijkerbroek van Lee, Lois of Levis dragen. Mijn vader vond dat ik dan reclame ging maken en dat ik daar geld voor zou

moeten krijgen. Dus ik kreeg hem niet. Op school werd ik genadeloos afgeserveerd in mijn merkloze broek.

Ik ben gevoelig voor interacties waar anderen misschien minder gevoelig voor zijn. Ik ben niet de enige die het opmerkt, maar veel mensen kiezen ervoor om zich gedeisd te houden.

Het gebeurt niet alleen op school, maar ook binnen bedrijven. In mijn geval bijvoorbeeld toen ik zo’n twintig jaar geleden in mijn eerste Raad van Toezicht zat. Tijdens een vergadering ging het allemaal zo snel dat ik het niet kon bijbenen. Toen ik vroeg: “Kunnen we nog even terug naar het vorige punt?”, reageerde de voorzitter met een sardonische lach: “Nee. Te laat.”

Ik liet me de mond snoeren, ik was de jongste en de enige vrouw. Maar terugkijkend denk ik dat niemand iets durfde te zeggen.

Voor ik zelfstandige werd, heb ik in een organisatie gewerkt waar leidinggevenden op dat moment ook erg bezig waren met macht en controle. De situatie van de zandbak waar ik als kleuter in zat, herhaalde zich. En ook ik deed hetzelfde: ik ging weg bij die organisatie.

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Deze ervaringen hebben me in mijn carrière erg beïnvloed. Hoewel ik me aanvankelijk nog vooral bezighield met de begeleiding van teams van kennisintensieve professionals, ben ik me steeds meer gaan richten op management- en bestuurlijke teams. Het verbaast me dat hoe hoger je in de hiërarchie komt, hoe lastiger mensen het vinden om open het

‘Om een psychologisch veilige omgeving te creëren, moet je veel tijd en energie stoppen in elkaar’

gesprek met elkaar aan te gaan. Ik ben daarom uiteindelijk onderzoek gaan doen naar psychologische veiligheid.

Dat heb ik als buitenpromovendus aan de Vrije Universiteit Amsterdam (vu) gedaan. Het idee om te promoveren ontstond toen ik me aansloot bij het Zijlstra Center, een centrum voor *public leadership and control*, van de vu. Dat centrum organiseerde bijeenkomsten van mensen die zich in de praktijk met leiderschap bezighielden, maar zich lieten voeden door de wetenschap. Het was een lerend netwerk dat zeven jaar heeft bestaan en waarin alle aspecten van leiderschap werden belicht. Veel mensen die erbij zaten, waren aan het promoveren en dat wakkerde bij mij het verlangen aan. En toen ik over psychologische veiligheid



FOTO: HESEBETH VAN ASSELT

hoorde, wist ik dat het daar over moest gaan.

Vanuit de sociale psychologie is veel beschreven over hoe groepen neigen naar eenvormigheid en hoe mensen in groepen hun mening en identiteit op elkaar afstemmen. Ik was juist geïnteresseerd in de andere kant: hoe kun je dat doorbreken? Wat is er nodig om sociale veiligheid in een team te vergroten. Het gaat dan over dat je je altijd durft te uiten, omdat je weet dat teamleden zich niet tegen je zullen keren. En dat iedereen niet vooral zijn eigen belang voor ogen heeft, maar het teambelang. En of teamleden ook voor de belangen van hun collega-teamleden staan.

Een onveilige sfeer leidt tot slechtere

prestaties, maar werkt ook diep in levens van mensen door. Want als mensen zich in een team niet durven te uiten, dan voelen ze zich niet alleen angstig, het is veel erger dan dat. Ze ervaren ook somberheid, depressie, eenzaamheid en onderdrukte boosheid. En dan heb ik het dus nog niet over grensoverschrijdend gedrag, waar het de afgelopen tijd zo over is gegaan.

Alle teamleden spelen er een rol in, maar de leidinggevende heeft een extra belangrijke rol.

LANGZAMER, AANDACHTIGER

Het belangrijkste inzicht dat ik uit mijn onderzoek heb overgehouden: wil je een psychologisch veilige omgeving creëren, dan moet je veel tijd en

energie stoppen in elkaar. Dat is de waarheid als een koe, maar toch gaat het daar vaak mis. We zijn vaak te druk. We laten de urgente maar niet altijd belangrijke werkzaamheden voorgaan. Het moet langzamer, met meer aandacht voor elkaar. Dat geldt nadrukkelijk ook voor mezelf.

Wat ik nu zou doen als ik een meisje in de zandbak zie springen? Ik weet het niet, misschien dat het een graadje erger zou moeten zijn dan een kind dat roept: "Ik ben de baas!" Maar als ik zie dat kinderen in het gedrang komen, dan hoop ik dat ik ingrijp.'

Het proefschrift is te downloaden via www.psychologischeveiligheid.nl