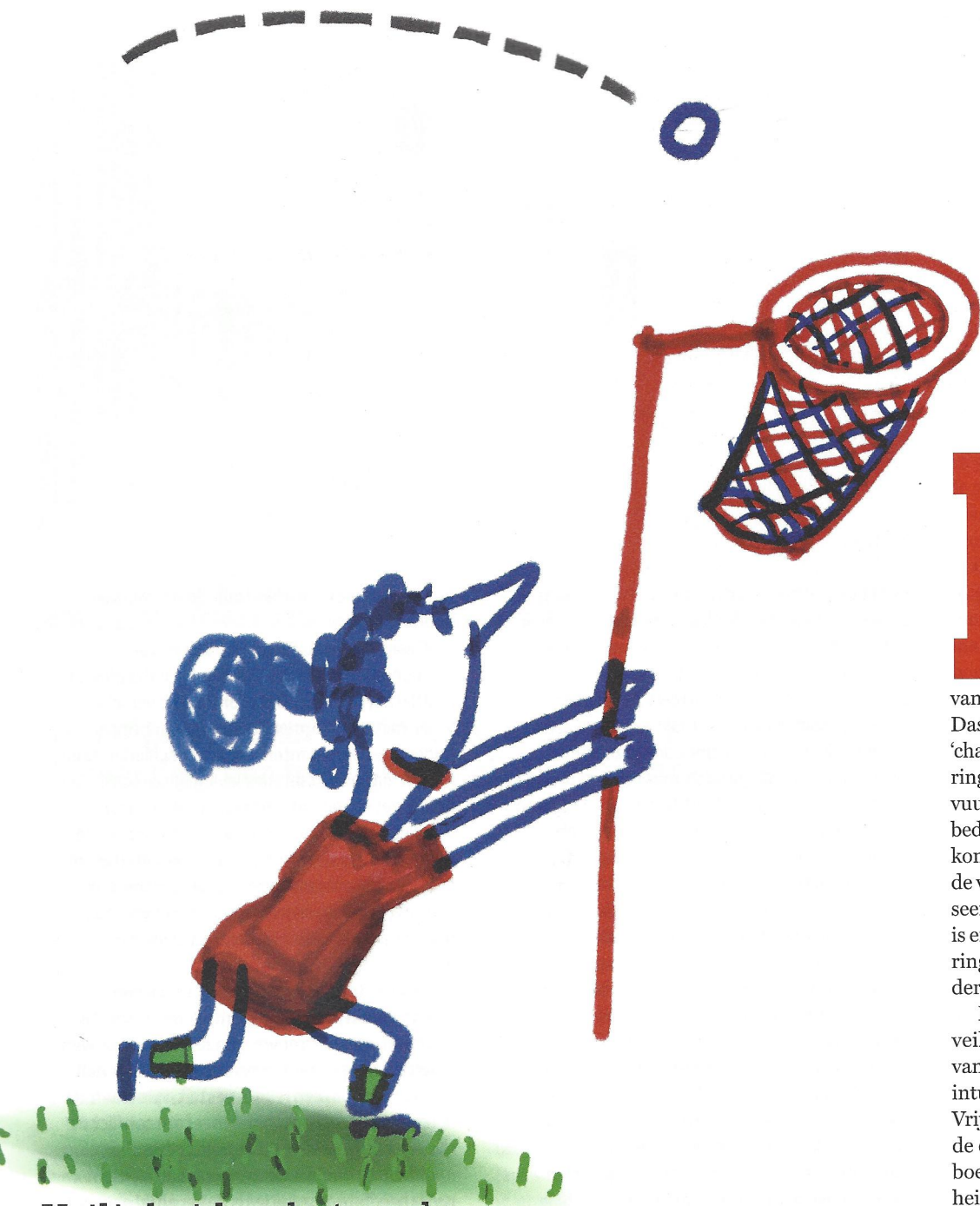




Veiligheid op het werk

Comfortabele conflicten

Twee derde van de werkgevers is bezig met sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer. Maar daarover bestaan veel misverstanden. Het grootste misverstand: aardiger moeten doen tegen elkaar.

Daphne van Paassen beeld Femke van Heerikhuizen

Holy shit. Wat gebeurt hier?, dacht Roger Dassen toen hij in 2018 aantrad als cfo bij 's werelds succesvolste chipmachinefabrikant ASML. In het boek *Focus: De wereld van ASML* beschrijft Marc Hijink hoe de 'opgefokte ingenieurscultuur'

van het bedrijf overkomt op nieuwkomers zoals Dassen. Het gaat er weinig zachtzinnig aan toe: 'chaotische en luidruchtige' debatten en vergaderingen, waarin iedereen elkaar 'voortdurend het vuur na aan de schenen' legt, en die volgens het bedrijf nodig zijn om tot verregaande innovatie te komen: 'Al boksend komen de beste ideeën – en de verborgen gebreken – bovendrijven', parafraseert Hijink de communis opinio: fouten vinden is er 'topsport nummer één'. En na zo'n vergadering slaan ze mekaar gewoon weer op de schouders en drinken een bakje koffie.

Een onverbeterlijk staaltje psychologische veiligheid, vindt Elmira Nijhuis deze manier van samenwerken. Dat voelt misschien contra-intuïtief, zegt de organisatieadviseur die aan de Vrije Universiteit op het onderwerp promoveerde en er met hoogleraar Rob van Eijbergen een boek over schreef. 'Over psychologische veiligheid bestaan een hoop misverstanden. Zeker in het huidige tijdgewricht waarin werknemers het soms al onveilig vinden als een collega op sociale media een kritisch artikel liket.'

De typering van ASML doet haar denken aan de uitkomsten van Project Aristotle, het onderzoek waarmee Google het geheim wilde blootleggen van succesvolle teams. *The New York Times Magazine* schreef er in 2016 een longread over. Jarenlang volgden onderzoekers 180 teams binnen Google. Ze vergeleken die op samenstelling, vaardigheden van de teamleden, hun opleidingsniveau, soort opleiding, ze keken naar IQ. Maar die boden geen verklaring voor het verschil tussen goed presterende en minder presterende teams. Waren de sociaal-culturele achtergronden van de teamleden doorslaggevend? Hun persoonlijkheden, leeftijden, hobby's? Extra-verse? Introversie? Een mix daarvan? Nul correlatie. Het deed er zelfs niet toe of de teamleden bevriend waren of op elkaar leken, of juist helemaal niet. De onderzoekers tastten in het duister

tot ze in wetenschappelijke literatuur stuiten op het concept 'psychologische veiligheid': het was alsof alles op zijn plaats viel, zei een van hen daarover tegen *The New York Times*.

Die literatuur kwam onder anderen van Amy Edmondson, hoogleraar aan Harvard Business School, wereldwijd de bekendste expert op dit terrein. Aan het begin van haar loopbaan werkte ze mee aan een multidisciplinair onderzoek onder verpleegkundigen in ziekenhuizen naar fout toegediende medicatie. Ze ging ervan uit dat de beste teams de minste fouten maakten, maar na maanden onderzoek bleek de correlatie precies omgekeerd: teams die in alle opzichten beter presteerden en samenwerkten, leken méér fouten te maken. Werden die goede teams na verloop van tijd slordiger en overmoedig? vroeg ze zich af. Na uitgebreide diepte-interviews bleek dat de betere teams niet meer vergissingen begingen, ze waren er alleen opener over en veegden missers niet onder het tapijt, zoals de minder florierende teams. Ook niet als het fouten waren met enorme consequenties voor patiënten. En dus konden ze ervan leren, waardoor ze als team beter werden.

Sindsdien zijn er vele tientallen onderzoeken gedaan: psychologisch veilige teams zijn volgens Edmondson die teams waarin de leden zich *safe* genoeg voelen 'om het risico te nemen' hun mond open te doen. Niet alleen over fouten, maar ook om wilde ideeën te spuien, of zorgen of kritiek op de gang van zaken.

In Nederland wordt Edmondsons psychologische veiligheid sinds 2022 meegenomen in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO. Bijna zeventig procent van de ruim zestigduizend ondervraagde werknemers kon in 2023 lastige kwesties naar voren brengen op het werk; zestig procent voelde zich vrij anderen om hulp te vragen en 61 procent durfde fouten te maken (maar bijna veertig procent dus niet).

Edmondson heeft het bewust over 'risico nemen' omdat je uitspreken altijd gewaagd is: wie een afwijkende mening heeft, valt al snel buiten de groep en dat appelleert aan een ingebakken, evolutionaire angst omdat we in vroeger tijden onmogelijk in ons eentje konden overleven. 'Er is nog nooit iemand ontslagen omdat hij zijn mond hield', schrijft Edmondson in haar boek *De onbevreesde organisatie*. En dus zijn mensen volgens Elmira Nijhuis, die psychologische veiligheid in Nederland onderzocht, uiterst terughoudend met het delen van onalledaagse meningen, kritiek, doldwaze ideeën. Bang om gezien te worden als negatieveling, zeur, uitslover, wereldvreemde snoeshaan, spelbreker of erger: versleten te worden voor dom en ongeschikt. 'Mensen willen geen slechte indruk maken of relaties met anderen op het spel zetten.'

Gezagsverhoudingen maken het allemaal nog precairder. De status quo uitdagen loont doorgaans ook niet, blijkt uit ouder onderzoek uit 2012 van de University of Texas: hoewel er betere

beslissingen worden genomen als werknemers zich uitspreken, krijgen degenen die zich kritisch uitlaten vaker een slechte beoordeling van hun managers.

'Corporate silence' is een serieus begrip in managementliteratuur, waar ook serieus onderzoek naar gedaan wordt. Volgens een Amerikaanse studie uit 2013 van de onderzoekers die de term muntten, zou 85 procent van de werknemers zich regelmatig niet uitspreken, zelfs niet als ze er heel zeker van zijn dat hun bijdrage hout snijdt. Amy Edmondson spreekt van een stilte-epidemie. Er zijn talloze voorbeelden van. Zoals die binnen het team van de Nasa dat verantwoordelijk was voor de bouw van de space-shuttle Columbia. Op 3 februari 2003 liep de terugkeer naar de aarde uit op een catastrofe waarbij zeven astronauten verongelukten. Later bleek dat een ingenieur een dag na de lancering al aan de bel had getrokken omdat hij iets verdachts aan het isolatiemateriaal zag op de videobeelden. Toen hij nul op het rekest kreeg, deed hij er tijdens een officieel teamoverleg het zwijgen toe.

Corporate silence is overigens niet alleen funest om fouten op te sporen, maar ook voor innovatie, zegt Nijhuis: 'Iedereen brengt in een team zijn eigen perspectief, blik, kennis en ervaring mee die ideeën en oplossingen beter maken,

Corporate silence, werknemers die zich niet uitspreken, is funest om fouten op te sporen

maar dan moeten die verschillende stemmen wel allemaal gehoord worden.'

Bij ASML heeft die kennis geculmineerd in de befaamde ingenieurscultuur. Onder knappe koppen wereldwijd is het een van de populairste werkgevers vanwege de 'ingewikkeldheid van het probleem', weet Marc Hijink. 'Of je nou een natuurkundige uit Pakistan bent of een werktuigbouwkundige uit Arizona, deze ingenieurs vinden het oplossen van extreem ingewikkelde problemen het allerleukste dat er is.' Dat doel om problemen op te lossen en fouten op te sporen, staat volgens hem boven alles en vraagt om helderheid en duidelijkheid 'waarbij iedere vorm van beleefdheid en omfloerstheid ervaren wordt als vertraging, als haperingen op een telefoonlijn'.

Door direct en helder, 'op het botte af en zonder poespas' met elkaar te communiceren, 'maar óp de inhoud, en met dus dat duidelijke, gezamenlijke doel', laat die ingenieurscultuur volgens Nijhuis een grote mate van psychologische veiligheid zien. Iedereen aan de lawaaierige vergadertafel heeft dezelfde rol, of het nou de baas is, een manager of de stagiair. 'Iedereen wordt geacht zijn zegje te doen', aldus Hijink.

Die cultuur wordt in het internationale bedrijfsleven gezien als de voedingsbodem voor het succes van ASML (Hijinks boek is inmiddels vertaald in onder meer het Chinees en Engels als *Focus: The ASML Way*, een soort blauwdruk voor innovatieve bedrijven).

Deze invulling van psychologische veiligheid staat op gespannen voet met de manier waarop het concept inmiddels wordt uitgelegd, vinden hoogleraren Carsten de Dreu van de Rijksuniversiteit Groningen en Aukje Nauta van de Universiteit Leiden. En dan hebben ze het niet over het door elkaar gebruiken van de termen sociale veiligheid (alles wat een werkgever moet regelen om mentale belasting te voorkomen, zoals het aanstellen van een vertrouwenspersoon) en psychologische veiligheid (de ervaren veiligheid in een team).

Volgens Nauta worden de termen sociale en psychologische veiligheid 'gekaapt' door vertrouwenspersonen, integriteitscoördinatoren en beleidsmedewerkers 'diversiteit en inclusie'. Bedrijven zijn door de schandalen over grensoverschrijdend gedrag, die breed in de media werden uitgemeten, zo bang geworden voor reputatieschade dat ze en masse dit soort functionarissen hebben aangesteld om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. En daarmee dreigt het kind met het badwater te worden weggegooid.

Uit onderzoek van Berenschot uit 2023 blijkt dat 68 procent van de ruim tweeduizend ondervraagde hr-professionals 'actief aan een open en veilige (werk)omgeving' werkt. Maar veiliger is de werkplek er niet van geworden: bijna een kwart ziet de behoefte aan vertrouwenspersonen groeien en volgens tien procent neemt het aantal klachten toe. Dat kán zijn omdat er, zoals Berenschot zelf zegt, 'meer aandacht is voor dit onderwerp waardoor meer slachtoffers zich durven uitspreken'.

Maar de wetenschappers denken dat het ook kan zijn dat de huidige cultuur op de werkvloer dusdanig krampachtig is dat 'alles onveilig wordt genoemd', zegt De Dreu. 'Waarmee eigenlijk niets meer onveilig is – ook de ernstige gevallen niet.' Nauta hoort van mannelijke werknemers dat ze niet alleen met een vrouw in een lift of auto durven stappen uit angst voor klachten. Of van leidinggevenden die geen slechte beoordeling durven geven omdat iemand zich dan weleens zou kunnen melden bij de klachtencommissie.

We zijn volgens Aukje Nauta zo bang voor conflict dat we elk gesprek uit de weg gaan dat een risico op meningsverschillen vormt. 'Wie zich ergert aan een collega, stapt niet makkelijk zelf op diegene af maar gaat liever naar de leidinggevende in de hoop dat die het oplost. Of dus naar de vertrouwenspersoon. Of direct maar naar de klachtencommissie.' En omdat ook leidinggevenden en vertrouwenspersonen bang zijn dat de zaken uit de hand lopen, wat slecht is voor de reputatie, zeggen die niet 'joh, ga dat zelf even oplossen', maar laten ze iemand rustig anoniem

klagen en gaan zelf met de beklagde om tafel. 'Je kunt eventueel voorstellen om bij zo'n gesprek tussen twee collega's te gaan zitten', vindt Nauta. 'Maar anoniem klagen kan, behalve in uitzonderlijke gevallen, eigenlijk niet, want je houdt jezelf door die anonimiteit buiten schot. Dat voelt veilig. Voor jezelf dan. Voor de ander is het zeer onveilig. Je legt de oplossing ook bij de ander, terwijl je er samen uit moet komen.' De inflatie van de term vindt ze bovendien slecht voor de gevallen waarin er echt sprake is van onveilige situaties.

De angst voor conflict leidt er ook toe dat psychologische veiligheid geïnterpreteerd wordt als aardig doen tegen elkaar. Dat concludeert ook het Britse consultancybureau Behave dat ruim tweehonderd personeelsmanagers ondervroeg. Slechts zestien procent leek het fundamenteel tegenstrijdige concept psychologische veiligheid – je veilig voelen én een risico nemen – te begrijpen. Terwijl dat 'balanceren tussen comfort en discomfort' volgens Alexandra Dobra-Kiel, directeur Innovatie bij Behave, 'juist nodig is om de eigen comfortzones op te rekken' en tot nieuwe gedachten te komen.

Mensen leren en presteren nu eenmaal beter wanneer ze licht onder spanning staan dan wanneer ze geen enkele of juist te veel pressie ervaren – in de psychologie ook wel de Yerkes-Dodson-wetmatigheid genoemd. Carsten de Dreu onderzocht of dat ook voor groepen geldt die onderlinge wrijving hebben. En inderdaad, teams die tamelijk complexe opdrachten uitvoerden, waren creatiever en innovatiever wanneer zij regelmatig milde, taakinhoudelijke conflicten hadden dan wanneer zij geen conflicten hadden of juist steeds in escalerende conflicten verzeild raakten.

Voorwaarde is volgens De Dreu wel dat het conflicten zijn over het werk zelf en dat de normen en waarden van de verschillende teamleden geen rol spelen. 'Je wil best kritisch bevraagd worden op je beleid, de haalbaarheid, efficiëntie en ga zo maar door, maar in de persoonlijke sfeer wil je niet aangepakt worden.' Daarbij moeten de onderlinge verhoudingen goed zijn. 'Mensen moeten elkaar wel vertrouwen en de ander het licht in de ogen gunnen.' Wat volgens hem niet betekent dat ze er dezelfde levensvisie op na moeten houden, of vrienden moeten zijn. Sterker nog, 'teams die een soort *live and let live*-houding aannemen ten aanzien van politieke en maatschappelijke kwesties, doen het best'. Beter dan teams waarvan de leden de onderlinge tegenstellingen denken weg te moeten poetsen. 'Maar dan hebben we het natuurlijk niet over elkaar de maat nemen, belachelijk maken en bullyen.'

Gelijkgestemdheid werkt vaak wel lekkerder en makkelijker samen, zegt Nijhuis. In heel diverse teams 'sta je al snel op elkaars tenen'. Toch zijn eenvormige teams de doodsteek voor psychologische veiligheid. 'Groepen hebben na verloop van tijd de neiging om zich hetzelfde te gaan gedragen.' Dan lijkt de sfeer enorm veilig, maar eigenlijk wordt het door die eendracht

steeds moeilijker om een afwijkende mening te hebben. 'Die eeuwige criticaster die iedereen zo irritant vindt, moet dus eigenlijk gekoesterd worden; die houdt de boel op scherp.'

Bij cultureel diverse teams komt psychologische veiligheid ook volgens De Dreu sneller onder druk te staan. 'Vaak ongemerkt en ongewild en voortkomend uit onbegrip en onbekendheid. In sommige culturen is het bijvoorbeeld onbeleefd om kritiek te geven op de baas of op iemands werk. Zo'n kritische pingpongcultuur als bij ASML moet je dan meer inkleden.'

Diverse teams presteren weliswaar beter dan niet-diverse teams, maar alleen als er psychologische veiligheid heerst. Daar moet je als leidinggevende op sturen, zegt De Dreu. 'Je moet misschien duidelijk maken dat bepaalde grappen die eerst misschien wel konden, nu niet meer lekker vallen omdat je daarmee op de man of vrouw speelt. Dan ligt een persoonlijk conflict op de loer. Werknemers moeten cultureel intelligent worden.' Al is de praktijk doorgaans natuurlijk veel modderiger, geeft hij toe, 'mensen kunnen niet altijd even goed onderscheid maken tussen taakinhoudelijke en persoonlijke conflicten'.

Onze obsessie met het eigen veiligheidsgevoel komt niet uit de lucht vallen en gaat veel verder terug dan de #MeToo-beweging. Volgens de Duitse filosoof Svenja Flasspöhler is onze hypergevoeligheid op te vatten als een volgende stap in ons civilisatieproces. In haar boek *Sensibel* verwijst ze daarvoor naar Norbert Elias' beroemde idee dat de totstandkoming van onze beschaving vooral een kwestie is geweest van een voortschrijdende gevoeligheid voor hoe onze daden, woorden en ideeën op anderen overkomen en anderen kunnen kwetsen. Ze beschrijft hoe een vroegmiddeleeuwse ridder met zijn handen vrát, zijn behoefte deed in het bijzijn van anderen en seks had ongeacht of zijn vrouw daar zin in had. Om daarna uit te komen bij de paradox van de achttiende-eeuwse politiek-filosoof Alexis de Tocqueville: 'Hoe gelijkwaardiger een samenleving is, des te gevoeliger zijn we voor de nog resterende ongerechtigheid en daarmee verbonden schendingen.'

Maar waar die toegenomen gevoeligheid voor onrecht de afgelopen eeuwen tot meer egalitarisme en verbondenheid en solidariteit tussen mensen heeft geleid, is het nu uitgelopen op afstand nemen van elkaar. 'De actieve gevoeligheid, de *Empfindsamkeit* voor de pijn van een ander, de wil en het vermogen je in een ander te verplaatsen', legt Flasspöhler uit in een interview met *Trouw*, 'is inmiddels omgeslagen in een regressieve *Empfindlichkeit*, in een nerveuze, passieve en agressieve prikkelbaarheid. En dat leidt ertoe dat mensen en groepen zich afscheiden, zich zelfs helemaal terugtrekken in hun eigen bijzonderheid, waardoor we ons juist niet meer met elkaar verbonden voelen en we het democratische debat uit de weg gaan.'



Anderen, zoals de Amerikaanse psycholoog Jonathan Haidt, zoeken het dichter bij huis en wijzen naar de overbeschermende opvoeding van ouders die jongeren en studenten overgevoelig maakt.

Ook ASML is inmiddels niet meer immuun voor klachten over een onveilig werkklimaat. Vlak na het verschijnen van Hijinks boek sprak de Eindhovense lokale omroep Studio040 enkele anonieme vrouwelijke medewerkers van het bedrijf, vooral van buitenlandse komaf, die zich gediscrimineerd voelden en klaagden over seksisme en een onveilige werksfeer. Ze werden afgebluft en genegeerd.

Sommige expats, vooral Amerikanen en Aziaten, kunnen maar moeilijk wennen aan die 'botte, niet-hiërarchische Hollandse cultuur', hoorde ook Marc Hijink van werknemers toen hij zijn boek schreef. Er werken in het bedrijf 44.000 werknemers met 144 nationaliteiten, de gemiddelde leeftijd is dertig jaar en het aantal vrouwen



is er met twintig procent relatief laag. 'Al waren het tot voor kort wel allemaal ingenieurs, die gewend zijn om direct te communiceren', zegt Hijink. Maar omdat ASML steeds meer moet laveren in een geopolitiek speelveld, en bovendien moet verduurzamen, trekt het bedrijf volgens hem inmiddels ook een ander soort mensen aan. 'Mensen die in een politieke context kunnen opereren. Dat vraagt om heel andere vaardigheden dan de recht-voor-zijn-raapmentaliteit die ze gewend zijn.' Hij denkt dat die befaamde ingenieurscultuur daarom de komende jaren weleens zou kunnen veranderen. Ook omdat er inmiddels een nieuwe CEO is aangetreden. Los daarvan was er al een heuse inburgeringscursus opgetuigd – 'niet overbodig, want ASML is ook echt een andere planeet', meent Hijink.

'We zijn ontzettend geschrokken van de berichten over discriminatie', reageert een woordvoerder van ASML. 'Elkaar uitdagen is nog steeds een belangrijk onderdeel van onze cultuur, maar we besteden inmiddels ook veel meer aandacht aan samenwerken, diversiteit en cultuur en hoe een boodschap op anderen overkomt. We hebben ook een hoop lol samen.'

Slim, vindt Elmira Nijhuis. 'Als je nieuwe mensen binnenhaalt die die cultuur niet gewend zijn, is dat risicovol; dat verandert de dynamiek. Dan moet je weer opnieuw psychologische veiligheid met elkaar creëren.' En dat doe je niet door instant van iedereen zo'n *speak-up*-mentaliteit te eisen. Werknemers moeten zich er volgens Nijhuis allereerst bewust van zijn dat samenwerken niet altijd leuk hoeft te zijn: mensen verschillen van mening, zijn anders; het schuurt. 'Werknemers gebruiken daar steeds vaker de term "ik voel me onveilig" voor. Maar niet alles wat niet leuk is, is onveilig. Kritische feedback krijgen is niet leuk, een reorganisatie meemaken is niet leuk. Door het te labelen als "onveilig" frame je de ander in een onethisch perspectief en dat voelt voor die ander weer extreem onveilig. Het gesprek stopt.'

Terwijl een 'ongemakkelijk' gesprek voeren sowieso al erg moeilijk is. Geconfronteerd met een tegengestelde mening, reageren lichaam en brein alsof er fysiek gevaar dreigt, ontdekten neurowetenschappers. Proefpersonen die controversiële stellingen hoorden die haaks stonden op hun eigen opvatting, lieten eenzelfde *fight-flight-freeze*-reactie zien als iemand die daadwerkelijk een beer of tijger op zijn weg vindt. Dezelfde hersendelen werden actief, de adrenaline schoot omhoog, spieren spannen

zich – alles was klaar om de eigen mening met hand en tand te verdedigen. Vandaar dat mensen zich zo gemakkelijk ingraven in hun eigen mening.

Dat geldt zowel voor degenen die piepen 'je mag ook niks meer zeggen' als voor degenen die bij alles wat ze oncomfortabel vinden in de slachtofferrol schieten, vindt Joriene Beks, die twee boeken over psychologische veiligheid schreef en inmiddels een dagtaak heeft aan het geven van keynotes en workshops over dit thema. Daar komt bij dat we in een tijd van transformatie zitten; we komen van een cultuur waarin bullebakken hun gang konden gaan, en zijn op weg naar een cultuur waarin elke stem recht van spreken heeft. 'En dan schiet je snel door in uitersten. We moeten een nieuw evenwicht zien te vinden.' Een werknemer die anoniem klaagt over een collega die een kritisch artikel heeft gelinkt op sociale media, is volgens haar 'het nieuwe normaal. Daar moet je wat mee. Stel de vraag: waarom doet iemand wat-ie doet? Zo train je je eigen inleving.'

Gevoeligheid moet dus geen 'sacraal' eindpunt worden, waarin je claimt de waarheid in pacht te hebben. Eerder dient het een startpunt te zijn van waaruit je verder kunt denken en praten over wat die gevoelens zeggen of betekenen, denkt ook Flasspöhler. Dan wend je je niet van elkaar af, maar komt er een democratisch debat op gang.

Wat daarvoor nodig is, is open communicatie. Dat klinkt als een open deur, bijna een open schuifpui. 'Maar mensen denken vaak dat ze kwalitatief goede gesprekken hebben, terwijl het in de meeste gevallen gaat om associëren-de communicatie', zegt Nijhuis. Iemand vertelt iets wat de ander ergens aan doet denken en die stopt vanaf dat moment met luisteren om zijn kans af te wachten dat te vertellen, waarop weer een ander verder associeert. 'Naderhand hebben ze allemaal het gevoel dat ze een goed gesprek hebben gehad, maar kwalitatief is het mager: het gaat niet de diepte in, er is niet doorgevraagd. Wat bedoelt iemand precies? Waarom is dat belangrijk? Hoe is iemand tot die opvatting gekomen?'

Wie wel doorvraagt, tolereert niet alleen de verschillen, maar waardeert die ook en toont oprechte nieuwsgierigheid naar andermans standpunt en is bereid daar zelf iets van op te steken. 'Verschillen waarderen' is niet voor niets een van de interacties die bijdragen aan psychologische veiligheid, volgens een op de praktijk gestoeld én wetenschappelijk getest model dat Nijhuis ontwikkelde, net als fouten durven toegeven, hulp vragen, werk van elkaar overnemen.

Bij ASML, dat dat jaar tienduizend nieuwe mensen had aangenomen, werden na de publicatie over seksisme en racisme praatessies georganiseerd. Ook al herkenden de OR en de vakbond de klachten niet. Omdat, zoals toenmalig OR-lid Wissink tegen het *Eindhovens Dagblad* zei: 'Iedereen moet leren in deze groeiende organisatie.' ■

Anoniem klagen kan eigenlijk niet: je houdt jezelf buiten schot en legt de oplossing bij de ander'

Luister naar De Groene

In De Groene Amsterdammer Podcast interviewt Kees van den Bosch Daphne van Paassen over de misverstanden bij sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer. Onze podcast is vanaf elke donderdagmiddag gratis beschikbaar via [groene.nl/podcasts](https://www.groene.nl/podcasts)

DE GROENE AMSTERDAMMER