



"Je hebt psychologische veiligheid nodig om sociale onveiligheid te voorkomen"

Interview met Hans van der Loo

Interviewer: Stephen Steijger

Nog steeds treffen we dagelijks in de krant talloze voorbeelden aan van giftig gedrag en ongewenste praktijken. Dit geldt eveneens voor de dag waarop het verhaal van 'Bertlusconi' van omroep WNL de voorpagina's domineert. In een themanummer gewijd aan sociale en veiligheidskwesties kunnen we als redactie niet voorbijgaan aan een gesprek met Hans van der Loo, dé expert in Nederland als het gaat om sociale en psychologische (on)veiligheid. Ik ging in gesprek met een belesen, bevlogen en energieke man in zijn monumentale huis in hartje Utrecht.

Wat bracht jou bij dit thema?

Als ik kijk naar mijn drijfveer om met dit onderwerp aan de slag te gaan, had ik aanvankelijk alleen maar aandacht voor de positieve kant, oftewel het gaspedaal indrukken. Ik had geen aandacht voor het remmechanisme waarbij mensen op de rem trappen als het onveilig voelt. Mensen hebben dus een gaspedaal en een rem. Ik was helemaal gefocust op motivatie, positiviteit, visie, energie en van sluimeren naar sprankelen. ;) Dat is altijd mijn ding geweest. Een jaar of tien geleden volgde ik een verkorte opleiding op Harvard met alle denkbare hoogleraren op dit onderwerp in één week, dat was smullen. Mijn aandacht was helemaal gericht op positiviteit, maar door de coronapandemie werd ik gedwongen mijn twee bedrijven in de koelkast te zetten en ging mijn rempedaal in. Toen ben ik me verder gaan verdiepen

in het werk van Amy Edmonson, die ook aanwezig was tijdens die Summer Course, over *Psychological Safety*. In een paar maanden schreef ik mijn eerste boek over dit onderwerp, *Psychologische Veiligheid*.

Evolutionair gezien geven onze hersenen voortdurend signalen van 'houd je kop bij risico's'. Er is nog nooit iemand op de brandstapel terechtgekomen of zijn kop eraf gehakt omdat diegene zijn mond hield. Als je vertelde dat de koning een idioot was, ging de volgende dag je hoofd eraf. Helaas zien we anno nu de extreme internationale voorbeelden. Maar als je je mond hield en je prees de keizer met een duimpje omhoog, dan overleefde je gewoon. Het doet denken aan het sprookje van Hans Christian Andersen, 'De kleren van de keizer', waarbij mensen, uit angst voor sociale afwijzing of conformiteit, doen alsof ze

SOCIALE VEILIGHEID

iets zien of waarderen dat eigenlijk niet bestaat of niet zo indrukwekkend is als wordt beweerd. Er zijn dus allerlei evolutionaire redenen waarom mensen in teams blindelings anderen volgen zonder kritisch te denken, uit angst om af te wijken van de heersende opvattingen. Bang om iets stoms te zeggen of de sfeer te bederven.

"Er is meer aanleiding om je mond te houden dan om je mond open te doen."

Neem nou een familiefeestje met van die pijnlijke momenten waarop iedereen weet dat ome Bart losse handjes heeft en niet deugt, iedereen doet alsof ze het niet zien, en jij gaat ineens zeggen: "Oom Bart (de keizer) deugt niet." Dan valt er een pijnlijke stilte en zit iedereen jou boos aan te kijken; jij hebt het feestje bedorven. Dit gebeurt in teams ook. Zo zijn er veel redenen om je mond te houden. Er is meer aanleiding om je mond te houden dan om je mond open te doen. Je moet echt over een drempel heen stappen.

Hoe kijk jij naar veiligheid?

Er is een zekere gradatie van onveilige situaties: giftig gedrag, micro-gedrag en gezonde situaties. De eerste categorie betreft extreme situaties, variërend van aanranding, verkrachting en geweld tot aan stoelen smijten, mensen op de knieën dwingen en vergelijkbare zaken. Dit zijn buitengewone voorbeelden die ik zou typeren als code rood, oftewel giftig gedrag.

Daarnaast hebben we code oranje, zoals pesten, intimideren, dreigen, manipuleren en zwangerschapsdiscriminatie. Voorbeelden hiervan zijn uitspraken als: "Je bent journalist onwaardig", "Mag ik je helpen herinneren dat je hier een tijdelijk contract hebt", "Ga sporten en afvallen als je verdere tv-ambities wilt waarmaken" of "Dit snap jij niet, want jij bent



Over Hans van der Loo

Hans van der Loo is expert in Nederland als het gaat om sociale en psychologische veiligheid, zelfmotivatie en werken aan dynamische teams ('teaming'). Hij heeft hierover meerdere bestsellers geschreven. Daarnaast is hij een internationaal veelgevraagd keynote spreker. Bovendien is hij een ervaren begeleider van veranderproces op het gebied van visie, cultuur en gedrag. Zijn boek *Giftig gedoe* is genomineerd als een van de vijf managementboeken van het jaar 2023.

te jong". Dit soort gedrag is moeilijker grijpbaar, aangezien betrokkenen het kunnen weerleggen met opmerkingen als "Het is toch niet zo erg" of "Je moet toch wel tegen een pesterijtje kunnen". Echter, het is wat mij betreft geen kleinigheid; het is ernstig pesten, waarbij mensen worden achtergesteld, vernederd en gedegradeerd, oftewel vormen van micro-agressie. Dit fenomeen kom je steeds vaker tegen, zoals laatst bij een team dat ik begeleidde, waar een oudere baas tegen een jonge medewerker zei: "Goh, heb je eigenlijk een opleiding genoten?" Het werd even stil in de vergadering, maar gelukkig sprak een andere collega hem erop aan. Hij reageerde zonder vermeende kwaadwilligheid: "Oh, ik ben gewoon geïnteresseerd. Mag ik me niet meer interesseren voor een collega? Nou, vertel het me

maar als dat ook al niet meer mag." Dat is behoorlijk venijnig.

Daarnaast is er de categorie micro-gedrag: overal waar mensen zijn, is gedoe. De meeste mensen hebben weleens akkefietjes of issues met hun partner of collega's, maar deze lossen zich meestal op. En ten slotte hebben we de gezonde situaties waar we het nu over hebben. De voorbeelden van code groen laten zien dat je er echt bij hoort, je voelt je gewaardeerd en je kunt helemaal jezelf zijn.

Het argument dat vaak wordt aangevoerd wanneer mensen over de schreef gaan, luidt vaak: "Er is zo'n hoge werkdruk. We hebben zulke hoge ambities, we hebben de missie om dit op de kaart te zetten." Nou, Taylor Swift heeft ook een hoge ambities en haar werkdruk is tien keer hoger dan die van jou, en zij gedraagt zich normaal. Dus dat is geen excuus. Ik denk dan altijd: *if you can't stand the heat, stay out of the kitchen*. Als je het niet aankan, dan wegwezen. Je hebt aangegeven dat je het niet aankan, dus moet je je niet gaan verontschuldigen dat de werkdruk zo groot is.

Wat heeft psychologische veiligheid te maken met sociale onveiligheid?

Dit onderscheid, specifiek in Nederland, wekte mijn interesse omdat ik steeds vaker die vraag kreeg. Op dat moment had ik dit nog niet zo scherp, dus besloot ik me erin te verdiepen om te begrijpen waar dit vandaan komt. Sociale onveiligheid heeft voornamelijk een juridische inslag en komt meer voort uit het werk van juristen en criminologen. Bij dit giftige gedrag zie je een ander jargon, met termen als daders en slachtoffers, klachtenprocedures en werkprotocollen rondom vertrouwenspersonen. Ik merkte op dat er tal van praktische en procedurele boeken waren over dit onderwerp, maar niet zozeer over de achterliggende principes. Dat miste ik. Zoals ik hiervoor al schetste, bestaat er een soort continuüm met aan de ene kant sociale onveiligheid, wat betrekking heeft op situaties waarin je je bedreigd voelt. Alles wat te maken heeft met sociale

veiligheid draait om bescherming tegen mensen, collega's en anderen die jou kwaad willen doen, destructief zijn en je schade willen toebrengen. Aan de andere kant staat psychologische veiligheid, een term afkomstig uit de positieve psychologie, die meer te maken heeft met een gezonde omgeving waarin mensen op een positieve manier met elkaar omgaan.

"Je hebt psychologische veiligheid nodig om sociale onveiligheid te voorkomen."

Wat hebben beide begrippen dan met elkaar te maken?

Je hebt psychologische veiligheid nodig om sociale onveiligheid te voorkomen. Om te voorkomen dat de Bertlusconi's en de 'Matthijsjes' van deze wereld nog een kans krijgen, moet je ervoor zorgen dat mensen zich in een vroegtijdig stadium durven uitspreken. Dat er een sfeer is waarin je serieus wordt genomen en niet wordt weggehoond met de opmerking dat je je mond moet houden, anders blijf je hier niet lang. Op dit moment zijn we te veel bezig met het bestrijden van giftig gedrag in plaats van het te voorkomen. Preventie wordt juist bereikt door de nadruk te leggen op een open, veilige cultuur.

Hoe kun je zien of teams veilig zijn of niet?

In de bovenstroom zie je vaak dat mensen veel aan het woord zijn, dat er niet wordt geluisterd, of dat één persoon de pispaal is. Zaken zien er vaak ogenschijnlijk goed uit, maar in de onderstroom heerst angst. Amy Edmondson benadrukt vaak het belang van *speaking up*, je uitspreken, fouten bespreken en anderen uitdagen. Dit is wat ik ook wel 'het beleg' noem, maar een broodje heeft twee kanten. Mensen gaan zich pas uitspreken als ze zich betrokken voelen, als ze zich onderdeel voelen van de groep. Inclusiviteit is dus cruciaal. Voordat je je

uitspreekt, moet je het gevoel hebben dat je erbij hoort, dat je gehoord en gezien wordt. Criticasters roepen dan in koor: "Is dat dan niet te abstract?" Nee, iedereen heeft wel eens meegemaakt dat hij in een situatie belandde waarin hij niet gezien werd. Je zegt iets, het wordt stil, mensen kijken je even aan, en het gesprek gaat gewoon weer verder. Als mensen niet gezien worden en het niet inclusief is, zullen ze ook niet gehoord en gewaardeerd worden. Dit dringt soms diep door in de hiërarchie van organisaties, waar salarisschalen bepalend kunnen zijn voor of er naar je geluisterd wordt. Bedrijven prediken vaak dat ze een grote familie zijn, maar dit blijkt niet altijd uit de praktijk.

In een veilig team deelt iedereen gelijke spreek-tijd en luistert men naar elkaar. Gelijke spreek-tijd betekent niet dat je onzin kunt kletsen, maar dat je werkelijk waarde toevoegt en zinvolle input levert.

Drie knoppen om aan te draaien

In de praktijk zie ik drie oorzakelijke factoren waar je aan kunt werken: vertrouwen, vrijmoedigheid en het maken van een verschil. Vertrouwen heeft vaak



Afbeelding 1. Drie poten van veiligheid: vertrouwen, vrijmoedigheid, verschil maken.

te maken met de positieve intenties van mensen. Als je een negatief beeld hebt van mensen, wordt het moeilijk om anderen te vertrouwen. Vertrouwen gedijt bij duidelijke afspraken, en daar gaat het vaak mis in teams. Mensen doen vaak maar wat, of ze hebben afspraken gemaakt maar handelen daar tegenovergesteld aan.

Veiligheid is als een krukje met drie poten; als een poot ontbreekt, val je om. Alleen vertrouwen is dus niet genoeg. De tweede factor is vrijmoedigheid, waarbij je de moed en vrijheid hebt om te zeggen wat je belangrijk vindt. Je moet een houding hebben van nieuwsgierigheid, openheid, en een dosis lef. Speak up, sta voor wat je doet. Een mooi voorbeeld uit mijn praktijk was een stagiair bij een consultancybedrijf die na zes maanden zei: "Ik heb hier last van. Mijn baas neemt al mijn werk over in zijn presentaties zonder mijn naam te vermelden." Dit staat in lijn met wat Taylor Swift zo mooi uitdraagt aan haar wereldwijde jonge achterban: je bent iemand en je kunt zeggen wat je wilt.

De derde factor is belangrijk omdat psychologische veiligheid gericht is op output, oftewel het maken van een verschil. Het is bedoeld om te voorkomen dat psychologische veiligheid leidt tot eindeloze gesprekken zonder concrete acties. Het gaat niet om loze praatjes, maar om het maken van een verschil. Dit zijn dus drie factoren waar je aan kunt draaien.

Hoe moeten mensen nu met elkaar omgaan? Wat is gezond?

Elk bedrijf heeft dit anders gedefinieerd, passend bij de situatie en cultuur. Gezond gedrag ziet er bij Redbull Racing anders uit dan bij een kinderspeelzaal. Kopieer niet klakkeloos. Ga aan de slag, vooral op teamniveau, op twee manieren. Verander je gedrag door te werken aan microgewoonten, kleine stapjes, elke dag 1%, om iets te veranderen. Al is het maar één woord dat je vandaag zegt en de volgende dag twee woorden toevoegt. De tweede manier is het gebruik van duwtjes in de goede richting met

KNOPPEN OM AAN TE DRAAIEN...



Afbeelding 2. Drie knoppen om aan te draaien.

hefboompjes of 'nudges'.

Een interessant voorbeeld voor loopbaanbegeleiders waar ik aan moet denken, is dat mensen een persoonlijke handleiding hebben, een gebruiksaanwijzing. Het opmerkelijke is dat het meest complexe apparaat in de wereld - de mens - zo'n handleiding niet heeft. Deze handleiding bestaat uit drie onderdelen: wat is jouw achtergrond en waar kom je vandaan? Als je bijvoorbeeld uit een boerengezin komt waar hard werd gewerkt, kom je al snel uit op het type teamlid dat een doener is. Het tweede aspect is hoe mensen graag werken, waar ga ik AAN? Wil ik veel overleg of werk ik liever autonoom, enzovoort. Zo werk ik prettig. Het derde onderdeel is: waar sla ik op tilt? Waarmee moet je niet bij mij aankomen? Ga niet op mijn stoel zitten of me voortdurend op mijn vingers te kijken.

Mijn devies aan professioneel begeleiders is om hier een boekje van te maken, op een kaartje te laten zetten, of zelfs op een T-shirt te laten zetten. Ik heb voorbeelden in Silicon Valley gezien waar projectteams werden samengesteld op basis van

het T-shirt. "Oké, we hebben nu een nieuwsgierige doener nodig." Dan vorm je teams niet op basis van het cv (wat) of de reputatie (wie), maar op basis van het hoe. Hoe willen deze mensen werken? Laat mensen hun persoonlijke handleiding uitwerken en, overigens, als begeleider vertel ik je graag die van mij. Dan zijn we gelijkwaardig aan elkaar. Maak het leuk, maak het speels, zorg voor variatie, want coaching hoeft niet alleen maar zwaar of ernstig te zijn. In een team kun je denken aan de rol van Japie Krekel, bekend uit Pinokkio. Japie Krekel fungeert als het geweten van Pinokkio, adviseert hem om juiste keuzes te maken, en waarschuwt voor de gevolgen van verkeerde beslissingen. Japie Krekel symboliseert moraliteit en gewetensvol gedrag in het verhaal. Hij heeft als het ware immuniteit en kan vrijuit alles zeggen zonder negatieve gevolgen. "Japie, wat vind jij ervan?"

Wat zou je professionele begeleiders willen meegeven?

Je kunt maar twee dingen vanuit je rol goed doen. Enerzijds is dat de motivatiekant, mensen enthous

SOCIALE VEILIGHEID

siaat maken, positieve energie geven, inspireren en blij maken. En aan de andere kant het geven van een veilig gevoel. Pas dat aan op de persoon waar het om gaat. Maak jezelf zo snel mogelijk overbodig door systemen eromheen te bouwen van mensen die hem of haar echt kunnen helpen. Geef dat begin een duwtje met een vliegende start en op een gegeven moment ben je ook overbodig. Psychologische veiligheid is een randvoorwaarde voor het geluk en welzijn van mensen. Het tweede aspect is dat leidinggevendenden meestal een cruciale rol hebben

hierin. Leer mensen en leidinggevendenden hun eigen kwetsbaarheid aan te geven. Dat bijvoorbeeld een opgeleide jurist is gepromoveerd tot leidinggevende en dan zegt: "Ik ben hier niet goed in. Ik kan niet goed met mensen omgaan." Dat is duidelijk, dat is niet erg, maar geef dat dan aan. Bij leidinggevendenden zie je vaak de gedachte dat je toch een beetje de held moet zijn, dat je alles moet weten en kunnen. Durf als professioneel begeleider ook een heldhaftige antiheld te zijn. ■



Stephen Steijger is al sinds 2001 mede- oprichter, managing partner, executive (team)coach en opleider van Optimaal Talent BV. Stephen is geaccrediteerd senior NOBCO-coach. Hij publiceerde eerder al 6 boeken over thema's als persoonlijk en coachend leiderschap, teamontwikkeling en wendbaarheid. Zijn 7e boek *Van Sluimeren naar Sprankelen* is verschenen in januari 2024. www.optimaal-talent.nl



www.kloosterhof.nl

Als je kiest voor
inhoud.



27⁵⁰

**KOM AAN HET STUUR OM JEZELF OF JE TEAM
NAAR NIEUWE HOOGTEN TE TILLEN!
DIT BOEK WIJST JE DE WEG!**

In een wereld vol uitdagingen die constant in beweging is, zijn onze eigen innerlijke kompas en leiderschapsvaardigheden van onschatbare waarde. Dit boek onthult de geheimen van effectief persoonlijk leiderschap, duurzame vitaliteit en klinkende resultaten.

Dit boek is verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**