

Speech door Naomi Ellemers, universiteitshoogleraar

Opening Academisch Jaar 2022-2023, 5 september 2022

1. Ervaringen.

De afgelopen periode ben ik diep geraakt door alle mensen die hun verhaal met mij deelden. Zoals dit:

*Ik zag dat er al **langere** tijd problemen waren met een collega en wilde ze oplossen. Ik dacht: ik zal dit goed aanpakken. Ik **ken** de regels en de mensen, het hoort bij mijn **positie** en verantwoordelijkheid om dit te doen, en ik **begrijp** hoe de organisatie werkt. Als **ik het goede voorbeeld geef** kan dat anderen inspireren om het ook zo te doen.*

*Ik heb dus een formele klacht ingediend. Ik had mij goed **voorbereid**, advies gevraagd en het afgestemd met mijn leidinggevende. Men vond het een goed idee dat ik dit zou doen en wilde mij **steunen**. Ik was vol vertrouwen dat dit zou lukken en wilde **echt een verschil maken**.*

*Nu ben ik **zo teleurgesteld** in de organisatie. Het heeft allemaal veel te lang geduurd. Het is uitgelopen op een juridische procedure waarin **veel fouten** zijn gemaakt. Het bestuur heeft zich **nooit openlijk uitgesproken** en de dader is met veel geld weggegaan. Er is dus **geen norm gesteld** en het is niet gelukt om het probleem goed op te lossen. Ik voel mij in de steek gelaten en heb **geen vertrouwen** meer in deze mensen.*

*Ik ben er letterlijk **ziek** van geworden en kon een tijd niet goed functioneren. Uiteindelijk is de situatie voor iedereen **alleen maar erger geworden**. Collega's **weten** dat ik dit heb geprobeerd en **zien** dat het niet is gelukt. Wat er precies is gebeurd? Daar mag **niet over gesproken** worden. Maar **dit weet iedereen**: als **ik** het niet kon, wie kan het dan wel? Nu gaat **niemand** meer proberen deze problemen aan te pakken.*

Niet alleen mensen die **klagen** over sociale onveiligheid ervaren problemen. Ook mensen die deze problemen wilden **oplossen** zijn gefrustreerd. Zoals vertrouwenspersonen, decanen, rectoren, of HR medewerkers – op alle afdelingen van **alle universiteiten**. Zij hebben **soortgelijke ervaringen** met mij gedeeld.

2. Wat is het probleem?

De tientallen mensen die ik sprak **wilden zelf** hun ervaringen delen. Zij waren **doordrongen** van de ernst en urgentie van de problematiek. Zij waren **ongelukkig** met de huidige stand van zaken. Zij waren **gemotiveerd** om een oplossing te vinden, en zagen dat ook als een **taak** die paste bij hun positie in de organisatie. **Toch lukte het hen niet**. Zij vertelden dat zij niet goed **wisten** wat er speelde. Dat zij niet echt **begrepen** wat ze ertegen konden doen. En zij beschreven de gevoelens van **onmacht** bij het zoeken naar oplossingen.

Wat is hier aan de hand?

3. Symptoombestrijding

De **overeenkomsten** tussen al deze ervaringen geven een **nieuw perspectief** op dit probleem en wat er nodig is om het op te lossen. Want we kunnen wel strengere gedragsregels opstellen, maar **wat helpt dat** als niemand ze kent? We kunnen iedereen op cursus sturen, maar **wat helpt dat** als ze het lastige gesprek op de werkvloer vermijden? En we kunnen onze afschuw uitspreken als incidenten naar buiten komen, maar **wat helpt dat** als we bij loopbaanbeslissingen geen rekening houden met sociaal gedrag?

En wat helpt het om **vandaag** bij dit onderwerp stil te staan, en Ellemers haar verhaal te laten doen? Dit zijn allemaal voorbeelden van **symptoombestrijding**, die weinig effect zullen hebben als de **onderliggende oorzaken** niet worden aangepakt.

4. Ongemak.

Het probleem met sociale veiligheid gaat immers niet alleen over ongewenst gedrag op de werkvloer. Het gaat ook over het **ongemak** dat we ervaren bij dit onderwerp. Waardoor we vaak **wegkijken** van gedragsproblemen, ze **goedpraten**, of **symbolische acties** ondernemen. Maar zolang we dat **ongemak** niet onder ogen zien en **omarmen**, zijn we ook niet in staat te **zien** wat er echt aan de hand is, te **horen** wat mensen nodig hebben, of met elkaar te **bespreken** hoe we dat voor elkaar krijgen.

5. Kosten.

Zo blijven dezelfde problemen keer op keer terugkomen.

Weet u wel wat dat kost?

De aandacht voor gedrag is **geen bijzaak**: Als mensen door intimidatie anderen **de mond snoeren**, of hun **positie misbruiken** om auteurschap te stelen raakt dat de **kern van ons werk**: een **vrije uitwisseling van informatie**.

6. Waarom doen we niet wat we afspreken?

Als problemen naar buiten komen blijkt vaak: “iedereen” wist het maar niemand greep in. Hoe kan dat? Er zijn toch regels die aangeven wat niet mag, en sancties als mensen het toch doen? Toch doen mensen vaak niet wat is afgesproken. Bijvoorbeeld vanwege **groepsdruk**, de **beloningsstructuur**, of de manier waarop ze worden **aangestuurd**.

Als die onderliggende processen niet worden aangepakt blijft het bij klachtafhandeling en symptoombestrijding, en is het dweilen met de kraan open.

De behoefte om ongemak uit de weg te gaan leidt zo tot een **negatieve spiraal**: de neiging om **weg te kijken** voedt **onwetendheid**, de neiging tot **goedpraten** houdt **onbegrip** in stand, en het nemen van **symbolische** maatregelen die weinig effect hebben vergroot gevoelens van **onmacht**. Zo verandert er nooit iets.

7. Oorzaken en gevolgen van ongemak.

Met onze collega's doen we al jarenlang onderzoek naar deze onderliggende processen, en de onbedoelde gevolgen ervan. Het ervaren van **ongemak** speelt daarbij een centrale rol. Onze experimenten met metingen van **hersenactiviteit**, en veranderingen in de **hartslag** en **bloeddruk** laten zien wanneer dat ongemak ontstaat, en wat er dan met mensen gebeurt.

We zien dat het zoveel stress oproept, dat mensen niet goed kunnen bedenken hoe ze de situatie kunnen oplossen, en zich afsluiten voor informatie waar ze iets aan kunnen hebben.

Dat leidt onder andere tot de **integriteitsparadox**: het ongemak over wangedrag houdt zo problemen in stand. Omdat ongemak zorgt dat mensen wegstaren van misstanden, slachtoffers de schuld geven, of alleen symbolische actie ondernemen.

8. Hoe kom je in de verbeterstand?

Klachten en sancties kunnen helpen om een ondergrens te bewaken. Maar het drijft mensen ook in de verdediging en doet zo vaak meer kwaad dan goed. Zo kom je niet in de verbeterstand! Ik zal kort proberen uit te leggen hoe dat werkt. Zoals ze in het TV programma zeggen: 'met **een heel simpel liedje over een best wel ingewikkeld onderwerp**. Here we go:'"

9. Een heel simpel liedje.

Klachten die handel je af in **vertrouwen**,
zodat niemand er **lessen** aan over kan houwen.

De hoofdvraag is dan: wie heeft de **schuld**?

Dat vraagt om bewijs en vergt veel **geduld**.

Om het anders te doen moet je **vooraf** al weten:
waar ligt een **risico**, wat zijn we vergeten?

Bestrafen van wangedrag **lijkt** wel daadkrachtig,
maar **goed gedrag uitlokken**, dat is pas prachtig.

Als je niet begrijpt waarom het **steeds misgaat**,
alleen **achteraf** kijkt hoe de zaak erbij staat,

straf uitdeelt **zonder voorbeeldig gedrag te belonen**,
kun je toekomstig wangedrag **moeilijk voorkomen**.

10. Klachten en sancties vs gedragsverbetering.

Kortom, het probleem is **niet alleen** dat onderliggende structuren en systemen in de organisatie keer op keer dezelfde problemen uitlokken. De aandacht voor klachten en sancties maakt het ook moeilijker het gedrag van mensen te verbeteren.

De nadruk op **geheimhouding** staat een transparante **normstelling** in de weg. Het zoeken naar **bewijs** richt je blik op het **verleden**, en de focus op wat **niet mag** biedt geen heldere visie op **gewenst** gedrag. Zo blijf je rondrijden in de mist, sturen via de achteruitkijkspiegel, onderweg naar een onbekende bestemming. Dat gaat hem niet worden.

Het onderzoek naar deze processen laat ook zien hoe je mensen wel in de verbeterstand kunt krijgen. Die inzichten vormen de basis van het adviesrapport dat de KNAW deze zomer heeft uitgebracht.

Dat we vandaag zo uitgebreid over dit onderwerp spreken geeft ook hoop, want het vinden van een oplossing begint met praten en luisteren, zoals veel van mijn gesprekspartners ook aangaven.

“ik ben wel blij dat ik jou mijn hele verhaal heb kunnen vertellen. Dat je gewoon wilt weten wat er is gebeurd, zonder dat je meteen een oordeel hebt. Dat helpt mij ook al. Van mij hoeft die persoon ook niet weg.

Ik wil alleen dat het gedrag stopt. Misschien kun jij iets doen om te zorgen dat andere mensen dit niet meer mee hoeven te maken.”

Deze zomer heb ik contact gezocht met de mensen die hun ervaringen met mij deelden, om hen erop te wijzen dat het adviesrapport was afgerond. **Ik schrok** toen ik merkte hoe velen van hen inmiddels de universiteit hadden verlaten. Zij hadden geen vertrouwen meer dat verbetering mogelijk was, en konden daar in elk geval niet langer op wachten.

11. Onderliggende processen.

Op een dag als vandaag is de verleiding groot om met het aankondigen van symbolische activiteiten **goede bedoelingen** te onderstrepen en **daadkracht** te tonen. Maar dat heeft weinig zin als ze niet **verbonden** zijn met belangrijke doelen, of niet **ingebod** worden in de dagelijkse gang van zaken.

Want als de **randvoorwaarden** voor sociale veiligheid niet in orde zijn, blijft het bij symptoombestrijding en dweilen met de kraan open. Ondertussen wordt het werkplezier **vergald**, talent **verspild**, en wetenschappelijke vooruitgang **gehinderd**.

Dat kan zo niet doorgaan!

12. Wetenschap is mensenwerk.

Wat is de universiteit waar wij graag willen werken? Dat kan geen plek zijn waar kernwaarden als **onafhankelijkheid, transparantie, en vertrouwen** onder druk staan vanwege machtsmisbruik, spreekverboden, of misplaatste loyaliteit.

Want wetenschap is mensenwerk.

En alleen in een sociaal veilige omgeving is het mogelijk goede wetenschap te bedrijven, vrijelijk kennis uit te wisselen, en van elkaar te leren.

Maar dat moet je wel **organiseren**. Door meer **prioriteit** te geven aan gedrag bij het toekennen van taken, verantwoordelijkheden en middelen. Door de dagelijkse gewoontes en reguliere processen zo te **plannen** dat iedereen zich veilig voelt. En door dit in samenspraak met elkaar stap voor stap te **perfectioneren**.

13. Omarm het ongemak.

Om van goede bedoelingen naar goed gedrag te komen is het nodig het **ongemak te omarmen**.

Pas als je de **ongemakkelijk waarheid** onder ogen ziet dat de huidige voorzieningen soms averechts werken, kun je leren hoe het beter kan.

Pas als je de **ongemakkelijke vraag** durft te stellen wat je er voor over hebt om het anders te doen, kun je taken, verantwoordelijkheden en budgetten toewijzen voor het organiseren van een veilige werkomgeving.

Pas als je de **ongemakkelijke keuze** durft te maken om beoordelingsprocessen en leiderschapsposities anders in te vullen, kun je komen waar je wilt zijn.

Dat vraag niet alleen **moed**, maar ook een open houding. Want ze zult allerlei dagelijkse processen en ingesleten gewoontes één voor één onder de loep moeten nemen. Zodat je kritisch kunt kijken of ze ongewenst gedrag uitlokken, en of ze nog wel van deze tijd zijn.

14. De universiteit van de toekomst.

Wetenschappers met kennis over gedrag, cultuur, en organisaties kunnen daarbij helpen.

Hun bevindingen helpen te **voorspellen** welke initiatieven zinvol zijn en welke waarschijnlijk averechts zullen werken.

Hun inzicht in onderliggende mechanismen helpt om initiatieven **te verbinden** met dagelijkse werkzaamheden en te zorgen dat details in de uitvoering kloppen.

En met hun onderzoek kun je maatregelen te **toetsen** en bijstellen tot je zeker weet dat ze de bedoelde effecten hebben.

En wie zich afvraagt waar het geld vandaan moet komen om dat allemaal te doen: Je kunt in elk geval het geld inzetten wat nu wordt verspild aan zinloze acties en problemen die uit de hand zijn gelopen.

15. Aan de slag.

In deze **rugzak** doe ik alles wat nodig is om het anders aan te pakken:

- een bundel **ervaringen**,
- geld om te **investeren** in goed gedrag in plaats van het afhandelen van klachten over slecht gedrag,
- een **analyse** van onderliggende problemen met **aanbevelingen** om ze aan te pakken,
- een **kalender** met ongemakkelijke vragen die iedereen altijd kan stellen,
- en een **leeg boekje** met een pen om samen de universiteit van de toekomst vorm te geven.

Het begin van een nieuw academisch jaar is een goed moment om hiermee te starten dus ik zou zeggen: **aan de slag!**