

Veiligheid in beweging: ecosystemen, zwermen en de paradox van organisatorische gedragscodes

Charlotte Goedmakers en Koen de Snoo
beiden partner bij Uātēs, The art of leadership

Inleiding

Sociale veiligheid staat hoog op de agenda van hedendaagse organisaties. Terecht: waar er daadwerkelijk sprake is van grensoverschrijdend gedrag of structurele psychologische onveiligheid, is handelen geboden. Tegelijkertijd treffen we regelmatig leiders die verdwalen zodra ‘onveiligheid’ wordt geagendeerd: waar gaat de melding precies over, is er sprake van normoverschrijding of van wrijving met koers, rolverwachtingen of feedback? Eenmaal geactiveerd lijkt het label ‘onveilig’ de spelregels te bepalen, met het risico dat bestuurders en leidinggevendenden zich gegijzeld voelen en teruggrijpen op generieke instrumenten die de ervaren onveiligheid onbedoeld vergroten. In dit artikel verdiepen we dit vraagstuk vanuit een integratief, interdisciplinair kader en ontleen we aan de natuur ontwerpprincipes voor werkende interventies.

Veiligheid wordt vaak geborgd via gedragscodes, protocollen en beleidsdocumenten. De onderliggende veronderstelling is dat formele regulering sociale veiligheid vergroot. Wij problematiseren die veronderstelling. De centrale vraag luidt: vergroten gedragscodes de feitelijke veiligheid, of wekken zij schijnveiligheid die paradoxaal genoeg tot meer onveiligheid leidt? Deze paradox raakt de kern van waardegerichte organisatieontwikkeling: het duurzaam creëren van maatschappelijke en organisatorische meerwaarde, en het betekenisvol betrekken van iedereen die bijdraagt.¹ Veiligheid blijkt daarbij minder een eindproduct van regels dan wel een relationeel, emergent proces dat ontstaat uit interacties tussen mensen.² Om dat te begrijpen, benutten we metaforen en inzichten uit ecologie en biologie (ecosystemen, ecosysteemdiensten, zwermdynamiek, schimmel- en rizoomcommunicatie en octopusintelligentie) én uit organisatie- en gedragswetenschappen (sensemaking, psychologische veiligheid, cultuur en de psychodynamiek van groepen).

We spiegelen de organisatiedynamiek tevens aan bredere sociale bewegingen, zoals de ‘Rode Lijn’-demonstratie en ‘Wij eisen de nacht op’, waarin gevoelens van onveiligheid en gemis zich kunnen bundelen tot collectieve energie. Deze lens - ecosystemisch én psychodynamisch - maakt zichtbaar hoe zowel constructieve als destructieve patronen ontstaan en kantelen.

¹ Zie o.a. Schein (2010) over cultuur als set gedeelde aannames en Boonstra (2000) over waardegerichte verandering.

² Dit sluit aan bij systeem- en complexiteitsperspectieven in o.a. Folke et al. (2010) en Lenton (2013).

Leren van de natuur: ecosystemen en tipping points

Organisaties zijn, analoog aan ecosystemen, complexe adaptieve netwerken waarin veerkracht berust op diversiteit, wederzijdse afhankelijkheid en redundantie.³ In de ecologie spreken we van ecosysteemdiensten (o.a. bestuiving, waterzuivering, koolstofopslag) die niet voortkomen uit centrale sturing maar uit talloze lokale interacties. Evenzo ontstaat sociale veiligheid niet primair door rigide voorschriften, maar door voortdurende relationele afstemming en wederkerigheid.⁴

Het begrip ‘tipping point’ verwijst naar kritische drempels waarop kleine fluctuaties kunnen leiden tot een plots, soms onomkeerbaar kantelpunt (bijv. het instorten van koraalriffen).⁵ Ook organisaties kennen dergelijke kantelpunten: opeenstapeling van micro-incidenten, miscommunicatie of misstappen van leiderschap kan een cultuur van openheid doen kantelen naar defensiviteit en angst.⁶

Rizomen en schimmelcommunicatie als sociaal-organisatorische metafoor

Onder de grond verbinden mycorrhizanetwerken (‘wood-wide web’) bomen en planten via schimmeldraden (hyfen), waardoor bronnen, signalen en mogelijk waarschuwingen circuleren.⁷ Deze netwerken zijn ‘rizomatisch’: niet-hiërarchisch, zonder duidelijk centrum, en gekenmerkt door veelvoudige verbindingen die robuuste, gedistribueerde communicatie mogelijk maken.⁸ Vanuit een organisatorisch perspectief functioneert de informele onderstroom vaak rizomatisch: betekenis, vertrouwen en kennis reizen via niet-formele verbindingen en ‘microroutes’ van collegiale uitwisseling. Net als in mycorrhizanetwerken versterken rijke, wederkerige verbindingen de veerkracht van het geheel (diversiteit, redundantie) en waarschuwen ‘schimmels’ - lees: informele leiders of sleutelfiguren - vroegtijdig voor verstoringen, bijvoorbeeld voor werkdrukpieken of normvervaging.⁹

Recente eerste studies naar elektrische spiking-activiteit in schimmels suggereren dat patronen van spikes differentieel kunnen coderen en mogelijk ‘proto-communicatieve’ functies hebben.¹⁰ Of en hoe dit zich vertaalt naar betekenisvolle ‘taal’ is onderwerp van debat, maar de metafoor is leerzaam: ook in organisaties worden preverbale signalen (microblikken, lichaamstaal, stiltes) vaak eerder gevoeld dan bewust geregistreerd. Leiderschap dat deze onderstroom sensitief waarneemt en stem weet te geven, vergroot de kans om precair wordende patronen tijdig te adresseren.

Zwermgedrag en de dynamiek van afstemming

Vogels en vissen bewegen in zwermen dankzij eenvoudige gedragsregels (afstand bewaren, richting volgen, snelheid afstemmen) zonder centraal commando; toch ontstaat coherent,

³ Folke et al. (2010).

⁴ Weick (1995); Edmondson (1999).

⁵ Lenton (2013).

⁶ Edmondson (1999).

⁷ Simard, Perry, Jones & Myrold (1997); Sheldrake (2020).

⁸ Deleuze & Guattari (1980/1987).

⁹ Zie ook Reitz (2015) en Isaacs (1999) over dialogische structuren die onderstromen legitimeren.

¹⁰ Adamatzky (2022). De interpretatie als “taal” is controversieel, maar de differentiële spikingpatronen ondersteunen de metafoor van proto-communicatie.

adaptief groepsgedrag.¹¹ In organisaties impliceert dit dat minimale, duidelijke principes - gecombineerd met hoge relationele afstemming - effectiever zijn dan dichtgereguleerde protocollen. Sensemaking ontstaat in voortdurende interactie: mensen interpreteren ambigue signalen, herijken betekenis en stemmen handelen en normen op elkaar af.¹² Psychologische veiligheid fungeert daarbij als randvoorwaarde: wanneer mensen fouten of zorgen kunnen delen zonder gezichtsverlies, versnelt het gezamenlijke leer- en aanpassingsvermogen.¹³

Octopusintelligentie en gedistribueerde agency

De octopus beschikt over een gedistribueerd zenuwstelsel; een aanzienlijk deel van de neuronen bevindt zich in de armen, die deels autonoom kunnen waarnemen en handelen.¹⁴ Dit levert een radicaal ander 'besturingsmodel' op dan centrale hiërarchische sturing: intelligentie is belichaamd, situationeel en sterk contextgevoelig.¹⁵ Voor organisaties biedt dit een krachtige analogie: teams met 'gedistribueerde agency', dat wil zeggen: ruimhartige beslisruimte dicht bij de werkvloer, in combinatie met gedeelde richtinggevende principes, kunnen snel en creatief reageren op lokale variatie en verstoring. Het vraagt echter hoge congruentie tussen principes (waarden, doelen), praktijken (autonomie, feedbackloops) en leiderschap dat de 'centrale zenuwknopen' beschermt zonder de periferie te verstikken.

Organisaties als levende ecosystemen

Medewerkers brengen dagelijks hun ervaring, inzichten, talenten en kwetsbaarheden mee naar de organisaties waar zij werken. Deze organisaties gaan daarmee om als ecosystemen: als complexe, adaptieve systemen functioneren zij dankzij de unieke diversiteit aan kwaliteiten, kracht en kwetsbaarheid die zij herbergen. Vanuit ecosysteemdenken is veiligheid te zien als een 'ecosysteemdienst' van de organisatie: geen direct aan te sturen output, maar een bijproduct van talloze micro-interacties, zoals bestuiving ontstaat uit miljoenen contacten tussen insecten en bloemen. Overbelasting van het systeem - eenzijdige focus op efficiency of output - reduceert de diversiteit en verzwakt de veerkracht: kritische stemmen verstommen, afwijkende perspectieven verdwijnen en het systeem wordt fragiel.¹⁶ Daarbij is de rol van leidinggevers cruciaal, zij opereren als 'sleutelsoorten': ze oefenen disproportionele invloed uit, niet almachtig maar wel richtinggevend. Hun handelen voedt of dempt de kwaliteit van het sociale leefgebied.

Gedragscodes: nuttig én beperkend

Gedragscodes markeren grenzen en bieden houvast, vooral voor nieuwkomers. Maar stellen we een overmaat aan vertrouwen in formele regulering dan cultiveert dat conformisme en schijnveiligheid: het gesprek over waarden en ethiek verarmt en morele verantwoordelijkheid verschuift naar 'het systeem'.¹⁷ Bandura's 'moral disengagement' verklaart hoe strikte regels -

¹¹ Couzin, Krause, Franks & Levin (2005).

¹² Weick (1995).

¹³ Edmondson (1999).

¹⁴ Godfrey-Smith (2016); Budelmann (1995).

¹⁵ Mather (2008).

¹⁶ Schein (2010).

¹⁷ Vgl. SIOO (2007) en Kets de Vries (2001) over schaduwwerking van systemen en leiders.

zonder dialoog of reflectie - juist kunnen faciliteren dat mensen ‘doen wat mag’ in plaats van ‘doen wat moet’ in morele zin.¹⁸

Het alternatief is niet regel-loosheid, maar ‘adaptieve codering’: minimale, richtinggevende principes die steeds weer in dialoog concreet worden gemaakt. Dit vergt een cultuur van professionele aanspreekbaarheid en responsiviteit, niet louter compliance.

Leiderschap, volgerschap en co-creatie

Leiders zijn cultuurdragers. Hun voorbeeldgedrag is de norm. Kwetsbaarheid tonen, open dialoog faciliteren en consequent handelen met waardencongruentie vergroten de sociale draagkracht van het systeem.¹⁹ Zwermodynamiek leert echter dat leiderschap altijd relationeel en co-creatief is: volgerschap is geen passieve rol maar een actief bijdragen aan richting en veiligheid. Normen ontstaan via wederzijdse beïnvloeding. Veiligheid is een collectieve prestatie van continue afstemming.²⁰

In ontwerp en borging van leiderschapsontwikkeling vergt dit co-creatie en meervoudige leerlagen: zowel verdieping op persoonlijk niveau in hoe elke leidinggevende met diens ervaringen, patronen en reflexen medeproducent is van het collectieve denken en handelen, als verdieping op collectief niveau hoe ieders persoonlijke leerweg wordt ingebed in wat de organisatie als geheel te leren en te ontwikkelen heeft. Het vergt een continu herhalende beweging langs drie lijnen: zijn - worden, individueel - collectief, internalisatie - manifestatie. Ingebed in de ontwikkelstrategie van de organisatie, gericht op gedeeld eigenaarschap en ten dienste van duurzame cultuurverandering.²¹

Sociale mobilisatie als indicator van tipping points

Wanneer ervaren onveiligheid en gemis geen gehoor vinden, kunnen ze buiten formele structuren samenkomen tot sociale bewegingen. De ‘Rode Lijn’-demonstratie en ‘Wij eisen de nacht op’ illustreren hoe individuele ervaringen - in de biologie ‘micro-ervaringen’ - kunnen cumuleren tot macro-signalen dat het systeem disfunctioneert. Organisatorisch moeten we zulke mobilisatie-energie niet primair onderdrukken, maar verstaan als diagnostisch signaal: een naderend tipping point of een mismatch tussen formele claims en beleefde werkelijkheid. Het productief maken van die energie vraagt erkenning, herverdeling van agency en rituelen voor heroriëntatie.

De schaduwzijde van goede bedoelingen

Organisaties vertonen, psychodynamisch gezien, collectieve verdedigingsarrangementen: angst voor falen leidt tot obsessieve controle; angst voor conflict tot vermijding. Deze schaduwpatronen zijn vaak onbewust en versterken juist de onveiligheid die men wil bestrijden.²² Systemisch werk laat zien hoe verstoorde loyaliteiten of niet-erkende posities

¹⁸ Bandura (1999).

¹⁹ Schein (2010); Reitz (2015).

²⁰ Sherif (1936); Weick (1995).

²¹ Zie uātes-visie- en programmadocumenten voor co-creatieve inbedding en borging.

²² Tavistock Institute (2010); Jung (1959).

(bijv. onduidelijke mandaten) tot verstrikking en rolverwarring leiden.²³ Te veel regels of micromanagement werken als ecologische overbemesting: ogenschijnlijk beschermend, maar feitelijk verstikkend. Bijgevolg neemt de biodiversiteit (diverse perspectieven) af en wordt het systeem kwetsbaarder.

Alternatieve interventies

We zullen dus op zoek moeten naar werkzame interventies, die verder reiken dan het toevoegen van regels. Enkele invalshoeken hebben zich reeds bewezen:

- Dialoogkringen: veilige ruimtes voor ervaringsnarratieven en joint sensemaking. Essentieel voor het herstellen van vertrouwen en het converteren van individuele ervaringen naar collectieve leerwinst.²⁴
- Rituelen: symbolische markeringen (erkenning van verlies, overgang, herstel) die het collectief geheugen helen en de binding versterken.²⁵
- Adaptieve codes: minimale principes (waarden, grenzen, escalatiepaden) die samen met de teams binnen de organisatie worden herijkt; gericht op congruentie in plaats van louter conformiteit.²⁶
- Leiderschapsontwikkeling: versterking van reflectief vermogen, systemische sensitiviteit en congruent handelen, ontworpen in co-creatie, geborgd in de ontwikkelstrategie van de organisatie.

Rizomatisch leren (informele netwerken die betekenis verspreiden) en gedistribueerd handelen (octopusmetafoor) structureren deze interventies: ze verleggen het zwaartepunt van controle naar contact en van regels naar relaties.

Naar gezonde ecosystemen in organisaties

Gezonde organisaties gedragen zich als veerkrachtige ecosystemen: divers, adaptief, in staat om verstoringen te absorberen en ervan te leren.²⁷ Dat vraagt:

- Diversiteit: actieve waardering van uiteenlopende perspectieven;
- Feedbackloops: laagdrempelige kanalen die signalen van onveiligheid snel zichtbaar en bespreekbaar maken;
- Minimale structuren: richtinggevend zonder verstikking (zwermprincipes: respecteer grenzen, deel richting, blijf verbonden);
- Vertrouwen: als sociaal kapitaal waarop samenwerking rust, mede gevoed door psychologische veiligheid en congruent leiderschap.

Waar deze principes worden gevolgd, kan veiligheid organisch ‘meebewegen’ met complexiteit.

²³ Hellinger (1998).

²⁴ Isaacs (1999); Webb (2021).

²⁵ Veenbaas & Goudswaard (2002); Veenbaas & Hjort e.a. (2019).

²⁶ Goedmakers & De Snoo (2021).

²⁷ Folke et al. (2010).

Conclusie

Sociale veiligheid is geen product dat door regels gemaakt wordt, maar een emergent kenmerk van relationele interacties. Gedragscodes zijn behulpzaam als startpunt, maar verliezen hun waarde wanneer zij dialoog en verantwoordelijkheid vervangen. Metaforen uit ecologie en biologie - ecosystemen, zwermen, schimmel- en rizoomcommunicatie en octopusintelligentie - onderstrepen dat veerkracht voortkomt uit afstemming, diversiteit, redundantie en gedistribueerde agency. Psychodynamisch besef en systemische interventies helpen schaduwpatronen herkennen en transformeren.

Organisaties die zichzelf als levend ecosysteem zien, koesteren diversiteit, legitimeren signalen van onveiligheid en bouwen aan relationeel vertrouwen. Leiderschap dat kwetsbaar en congruent is, schept randvoorwaarden voor collectieve wijsheid. Zo komt veiligheid werkelijk in beweging: niet als controle, maar als gedeelde ervaring van vertrouwen en verbondenheid.

Bronnen

- Adamatzky, A. (2022). **Language of fungi derived from electrical spiking activity**. Royal Society Open Science, 9 (4), 220070.
- Bandura, A. (1999). **Moral disengagement in the perpetration of inhumanities**. Personality and Social Psychology Review, 3 (3), 193–209.
- Boonstra, J. (2000). **Lopen over water**. Vossiuspers.
- Budelmann, B. U. (1995). **The cephalopod nervous system: What evolution has made of the molluscan design**. In O. Breidbach & W. Kutsch (Eds.), *The Nervous Systems of Invertebrates: An Evolutionary and Comparative Approach* (pp. 115–138). Birkhäuser.
- Couzin, I. D., Krause, J., Franks, N. R., & Levin, S. A. (2005). **Effective leadership and decision-making in animal groups on the move**. Nature, 433 (7025), 513–516.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980/1987). **A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia** (B. Massumi, Trans.). University of Minnesota Press. (Orig. Mille Plateaux).
- Edmondson, A. (1999). **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350–383.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). **Resilience thinking**. Ecology and Society, 15 (4).
- Godfrey-Smith, P. (2016). **Other Minds: The Octopus, the Sea, and the Deep Origins of Consciousness**. Farrar, Straus and Giroux.
- Goedmakers, C. & de Snoo, K. (2021). **Interne publicaties UvA**.
- Hellinger, B. (1998). **Rijpen aan de wortels van de ziel**. Ankh-Hermes.
- Hult-Ashridge Business School, **Executive Coaching** (2014). Opleidingsmaterialen en leerboeken.
- Hult-Ashridge Business School, **Organisational Supervision** (2025). Opleidingsmaterialen en leerboeken.
- Isaacs, W. (1999). **Dialogue and the art of thinking together**. Currency.

- Jung, C. G. (1959). **The archetypes and the collective unconscious**. Princeton University Press.
- Kets de Vries, M. (2001). **The leadership mystique**. Financial Times Prentice Hall.
- Lenton, T. M. (2013). **Environmental tipping points**. Annual Review of Environment and Resources, 38, 1–29.
- Mather, J. A. (2008). **Cephalopod consciousness: Behavioural evidence**. Consciousness and Cognition, 17 (1), 37–48.
- Reitz, M. (2015). **Dialogue in Organizations: Developing Relational Leadership**. Palgrave Macmillan London.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass.
- Sheldrake, M. (2020). **Entangled Life: How Fungi Make Our Worlds, Change Our Minds & Shape Our Futures**. Random House.
- Sherif, M. (1936). **The psychology of social norms**. Harper.
- Simard, S. W., Perry, D. A., Jones, M. D., & Myrold, D. D. (1997). **Net transfer of carbon between ectomycorrhizal tree species in the field**. Nature, 388 (6642), 579–582.
- SIOO, **Executive Change Management** (2007). Opleidingsmaterialen en leerboeken.
- Tavistock Institute. (2010). **The unconscious at work**. Routledge.
- Veenbaas, W. & Goudswaard, J. (2002). **Vonken van verlangen**. Phoenix Opleidingen.
- Veenbaas, W. & Hjort, M. e.a. (2019). **Passe-partout. Vensters op leren**. Phoenix Opleidingen.
- Webb, O. D. (2021). **Enacting Relational Leadership Through Restorative Practices**. Alberta Journal of Educational Research.
- Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations**. Sage.