

Hans van der Loo
& Joriene Beks

MINI
BOEK



PSYCHO/LOGISCHE VEILIGHEID



Zo vorm je
vrijmoedige
teams



Boom

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID ALS SWINGEND GEHEEL

– Voorwoord door Jitske Kramer

Over veiligheid wordt vaak in nogal statische en procedurele termen gesproken. Er zijn veiligheidsregels en -wetten. Er zijn draaiboeken, programma's en veiligheidsprocedures. In vliegtuigen en in ziekenhuizen doet men aan 'crew resource management'. Het betekent onder meer helder en professioneel met elkaar communiceren en samenwerken volgens nauw bepaalde blauwdrukken. Een efficiënte manier om vliegtuigen in de lucht te houden en medische missers te voorkomen. Tegelijkertijd zijn heldere grenzen en protocollen geen garantie dat mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken. Laat dat nu net een belangrijk onderdeel zijn van psychologische veiligheid, het thema van dit boek.

Psychologische veiligheid is niet iets dat op afroep of via regels op papier kan worden verwezenlijkt. Het heeft betrekking op de manier van samenwerking, het werkklimaat, de cultuur van groepen, teams en organisaties.

Het verwijst naar vele dingen tegelijk: dat je je thuis voelt in de groep, dat je je mond durft open te doen als het erom spant, dat je uit durft te komen voor gemaakte fouten, dat macht helder en goed verdeeld is, dat je bereid bent om nieuwe en afwijkende ideeën te spuien en dat je ondanks alle drukte om je heen positief blijft. Zo'n cultuur van psychologische veiligheid, zo geven de auteurs overtuigend aan, is bovendien ook nog eens het gevolg van moeilijk te operationaliseren en potentieel spanningsvolle krachten als vertrouwen, vrijmoedigheid en het verlangen om het verschil te maken. Als je dit allemaal bij elkaar optelt, kun je stellen dat we met een rommelig ('messy') onderwerp te maken hebben.

Als corporate antropoloog voel ik mij daarin helemaal thuis. Het is een hardnekkige misvatting dat we culturen kunnen vormen door nieuwe core values uit te rollen in programma's. Een cultuur creëer je samen. In een onophoudelijk proces van duwen en trekken, passen en meten, wikken en wegen. Je kunt zo'n proces ook zien als een jamsessie, waarbij de uiteindelijke muziek al improviserend en op elkaar inspelend tot stand komt. Jammen is een handvat om culturen en de daaruit voortvloeiende samenwerking te structureren, zodat je samen onderdeel wordt van een swingend geheel. Ook in organisaties is het de kunst om je eigen geluid te laten horen, zonder direct teruggefloten te worden. Daarnaast gaat het er evenzeer om dat je oprecht geïnteresseerd bent in anderen en bereid bent je mening bij te stellen. Dat je

weet wanneer het tijd is om met je solo te stoppen. Dat je ruimte geeft aan mensen die anders denken en anders zijn als jij. Dat je zoekt naar synergie, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Net als in een jamsessie speel je ook in teams en organisaties met elkaar samen, zonder dat je precies weet waar je uitkomt. Maar een ding weet je zeker: we doen er alles aan om oprecht naar elkaar te luisteren om samen het verschil te maken. We zijn daarbij vrij om te spreken. En op de momenten dat we die vrijheid minder voelen en we het spannend vinden om onze gedachten te delen, zijn we moedig genoeg om het toch te doen. Vrijmoedig dus.

De auteurs zijn erin geslaagd helder te maken wat psychologische veiligheid inhoudt. Maar vooral ook wat het niet inhoudt. Het is geen vrijbrief voor een naïeve knuffelcultuur, zoals wel eens wordt gedacht. Integendeel, zoals talloze voorbeelden in het boek aangeven, kan psychologische veiligheid als het nodig is keihard zijn. Om dan op andere momenten weer naar zacht en luisterend om te schakelen. Ik noem dat vaak inclusieve culturen, waarin mensen samenwerken vanuit krachtige verbinding en liefdevolle begrenzing. Nog een ander punt dat mij aanspreekt: psychologische veiligheid is niet iets waarover je eindeloos moet praten, het is vooral een kwestie van doen. Van proberen. Van vallen en opstaan. Van vertrouwen in elkaar hebben. Maar ook van leiderschap tonen. Je nek uitsteken. Van de bladmuziek afwijken. En van je eigen muzikale patronen vinden.

VOORWOORD

Het boek roept op om daar niet te lang mee te wachten. Maak een eerste begin. Kijk wie er invalt en meespeelt. Zorg dat psychologische veiligheid geleidelijk een swingend geheel wordt.

Jitske Kramer

**‘Don’t be too timid
and squeamish about
your actions. All life
is an experiment. The
more experiments
you make the better.’**

– Ralph Waldo Emerson

INLEIDING

De Amerikaanse internetgigant Amazon staat niet bepaald bekend als een warm, zorgzaam bedrijf voor de medewerkers. De cultuur is competitief en meedogenloos. Alles staat in het teken van kille cijfers en koele afrekeningen. En toch stimuleert de bedrijfscultuur mensen om open en openhartig met elkaar om te gaan. Openheid en eerlijkheid zijn de norm. Je mag je nooit achter anderen verschuilen en politieke spelletjes zijn niet toegestaan. Het is de bedoeling dat mensen vrijmoedig met elkaar omgaan. Dat zij elkaar aanspreken en tegenspreken. Dat ze fouten rapporteren, om er daarna alles aan te doen om ervan te leren. Kennis wordt als vanzelfsprekend met elkaar gedeeld en nieuwe ideeën ongeraagd geopperd. Openhartige gesprekken zijn het fundament waarop het succes van het bedrijf is gebouwd.

Oprichter en CEO Jeff Bezos is daar hoogstpersoonlijk voor verantwoordelijk. 'Zeg het mij nóg openhartiger', staat op het naambordje van zijn werkkamer. In tegenstelling tot collega-bestuurders voelt Bezos niet de behoefte zich te omringen met jaknikkers. Hij zoekt juist mensen met afwijkende meningen en alternatieve oplossingen. Er is slechts één randvoorwaarde: alles

wat je zegt, moet je feitelijk kunnen onderbouwen, dus vooral niet iets beweren omdat je het gelooft of voelt.

‘Zeg het mij nóg openhartiger’, staat op het naambordje van Bezos’ werkkamer

Hoe dit in de praktijk werkt, laat deze anekdote zien. Tijdens een vergadering met zijn topmanagement maakt Bezos trots bekend dat de omzet van de site volgens het nieuwe datasysteem omhoogschiet. Marilyn, als manager verantwoordelijk voor de controle van de verkopen in het magazijn en eenmalig uitgenodigd voor de vergadering, kan haar oren niet geloven. De cijfers zijn zeker twee- tot driemaal te hoog. Terwijl de aanwezigen genieten van de omzetstijging, neemt Marilyn onverstoorbaar het woord.

‘Jeff, die cijfers kloppen niet’, zegt ze.

‘Maar ze komen regelrecht uit de database’, antwoordt Bezos.

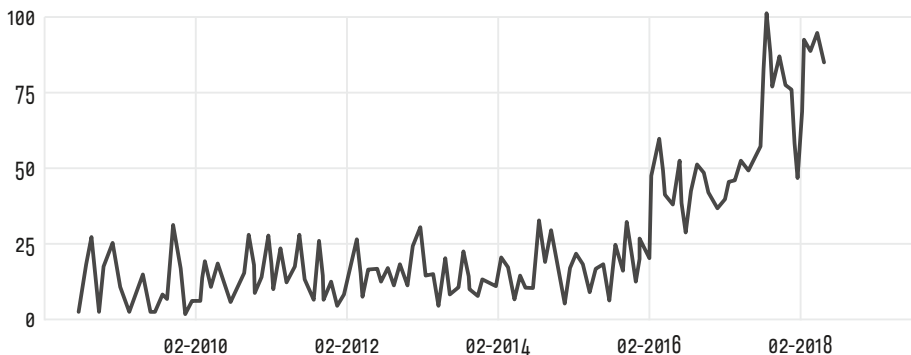
‘Toch kloppen ze niet’, houdt Marilyn stug vol.

Of ze haar standpunt kan onderbouwen? Marilyn haalt wat lijsten met magazijngegevens uit haar tas en leest ze voor. Even is het doodstil in de vergaderzaal. Totdat iedereen in de meedenk-modus schiet over de vraag wat er aan de hand is. Uiteindelijk blijkt dat het datasysteem de inhoud analyseerde van de virtuele winkelwagentjes

en niet van de werkelijke aankopen. Dat nogal wat klanten meer spullen in hun winkelwagentje dumpten dan ze feitelijk kochten, was de programmeurs ontgaan. Door de boel op scherp te zetten, zorgde Marilyn ervoor dat de fout snel werd hersteld.

Het lijkt de gewoonste zaak van de wereld: je constateert dat er iets mis is, brengt dit aan het licht en probeert de fout gezamenlijk te herstellen. Daardoor leer je hoe de fout in het vervolg vermeden kan worden. Hoe moeilijk kan het zijn? Toch komt het in de praktijk maar al te vaak voor dat mensen fouten verzwijgen. Of dat ze anderen niet durven aan te spreken. Dat ze een grandioos idee voor zich houden, een relevante vraag niet stellen of niet voor hun mening durven uit te komen. De cijfers spreken boekdelen. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat 85% van alle werknemers te maken heeft met situaties waarin ze zich niet vrij voelen om hun standpunt naar voren te brengen. Het feit dat de baas in de buurt is, speelt hierbij vaak een rol. Maar ook zonder baas doen veel mensen er het zwijgen toe. Dit is allerm minst een typisch Amerikaans fenomeen. Van de Nederlandse werknemers geeft ruim tweederde (69%) desgevraagd aan zijn mening niet vrijuit te kunnen geven. De angst om openlijk je mening te geven, is blijkbaar te groot. In andere woorden: de werkomgeving voelt te onveilig om vrijmoedig te zeggen waar het op staat.

DE GROEIENDE POPULARITEIT VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



Bron: Google Trends, mondiaal

In dit verband hoor je steeds vaker de term 'psychologische veiligheid'. Er wordt over gepraat op congressen, workshops en seminars. Trainers, coaches en adviseurs zien het als een nieuw werkgebied. De figuur hierboven laat zien dat er wereldwijd steeds meer wordt gezocht naar het onderwerp psychologische veiligheid.

De angst om openlijk je mening te geven, is blijkbaar te groot

Wat wordt precies met het begrip bedoeld? Harvard-professor Amy Edmondson, een van de leidende onderzoekers op het gebied, omschrijft psychologische veiligheid als een klimaat waarin mensen interpersoonlijke

risico's durven te nemen. Psychologische veiligheid is volgens haar meer dan een subjectief gevoel. De term verwijst naar een eigenschap van een groep. Het is een klimaat of cultuur waarin mensen zich vrij en veilig voelen om vragen te stellen, zich durven uit te spreken, het vermogen hebben om anderen aan te spreken, om fouten te melden en daarover te praten, om zorgen te uiten of om ongevraagd nieuwe ideeën aan te dragen.

Safe zone

Psychologische veiligheid vertaalt zich in het hebben van een thuisgevoel: je voelt je nauw verbonden met andere huisgenoten. Je hoeft geen masker op te zetten of toneel te spelen. Je wordt voor honderd procent geaccepteerd zoals je bent. Psychologische veiligheid zorgt voor een *safe zone* zoals thuis waar je je vrij kunt uiten en van waaruit je straffeloos nieuwe werelden kunt ontdekken en beproeven. Het biedt een basis van verbondenheid en vertrouwen, van vrijmoedigheid en authenticiteit.

**Psychologische veiligheid zorgt
voor een *safe zone* zoals thuis**

Vreemd genoeg ontbreken deze randvoorwaarden die wij thuis voor lief nemen maar al te vaak op het werk.

Daar laten wij ons leiden door vele angsten. De angst voor gezichtsverlies, voor baanonzekerheid, om doelwit te worden van agressiviteit en pesterijen, om niet gehoord te worden. De angst om de kop boven het maai-veld uit te steken, om de baas of een collega te zeggen waar het op staat. De angst afgestraft te worden voor gemaakte fouten, om de toegezegde bonus te verliezen of om niet volledig inzetbaar te zijn. En misschien wel de ultieme angst: het bericht krijgen dat je overbodig of boventallig bent.

Psychologische veiligheid is bedoeld om je tegen angsten van het alledaagse werklevens te beschermen en ze zo mogelijk in een positieve richting om te buigen. Negatieve energie wordt dan omgezet in positieve energie. Dit zorgt ervoor dat je volwaardig en vrijmoedig op je werk kunt meepraten, meebeslissen en meedoen.

De reis begint

Nu wij de grove trekken van het onderwerp hebben geschetst, kan de reis beginnen. Wat houdt psychologische veiligheid in, waarom is het belangrijk en hoe kun je er het beste mee omgaan? Daar gaan we in de volgende hoofdstukken dieper op in.

Bij de beantwoording van deze vragen hebben wij de volgende opbouw gekozen:

- Wat is het geheim van winnende teams? Let op, spoiler alert: dat is psychologische veiligheid. Wat is het, welke factoren zorgen voor psychologische veiligheid en welke effecten brengt het met zich mee? Dat lees je in hoofdstuk 1.
- Hoe werkt psychologische veiligheid? In hoofdstuk 2 duiken we dieper in de wetenschappelijke literatuur om de kern van psychologische veiligheid nog beter te raken.
- In hoofdstuk 3 ontdek je hoe het cijfermatig gesteld is met psychologische veiligheid in Nederlandse organisaties en in verschillende sectoren. Een hoofdstuk over psychologische veiligheid in de praktijk van alledag.
- In hoofdstuk 4 gaan we in op veiligheidsvreters die psychologische veiligheid in de weg staan en laten we zien dat de realisatie van psychologische veiligheid moeilijker is dan we denken. Het geeft ons een beeld waarom het thema juist nu actueler is dan ooit.
- Psychologische veiligheid is een collectieve opgave die gedijt bij goed leiderschap. In hoofdstuk 5 geven we je een warme aanpak en een veranderformule om teams en organisaties tot *safe zones* te transformeren.

- En tot slot vind je in hoofdstuk 6 veel praktische handvatten op weg naar vlammeende veiligheid.

Kernachtig en *hands-on*

We hebben dit boek geschreven als inspirerend en praktisch hulpmiddel voor leidinggevend en professionals, voor adviseurs, coaches en trainers. De basis berust op een grondige bestudering van de relevante literatuur en jarenlange praktijkervaring. We hebben het bewust kort en krachtig gehouden, omdat het actuele thema psychologische veiligheid volgens ons een kernachtige en makkelijk toegankelijke hands-on benadering nodig heeft. Je leest het binnen een paar uur uit, om daarna aan de slag te gaan. Het is bedoeld om je aan het denken te zetten en tot handelen te inspireren. Want het creëren van een vlammeende werkcultuur is niet iets van externe adviseurs of trainers. Het is niet een 'dingetje' van de directie. Samen met je team bepaal je uiteindelijk of het klimaat veilig en vlammeend genoeg is om dagelijks te kunnen floreren. We hopen dat je zo snel mogelijk aan de slag gaat met de inzichten uit dit boek. Mocht je behoefte hebben aan nóg meer praktische handvatten, dan kun je de bijpassende *Veldgids psychologische veiligheid* raadplegen. Die staat vol met praktische tips, aanbevelingen, nudges, voorbeeldgedrag en scripts om een klimaat van onbevreesd presteren te stimuleren.

**'Life is either a
daring adventure
or nothing at all.'**

– Helen Keller

1

HET GEHEIM VAN SUCCESVOLLE TEAMS

Psychologische veiligheid lijkt aan de ene kant uit te groeien tot een hype, maar voor grote delen van de werkende populatie is het nog steeds een non-issue. Het kan zelfs regelrechte weerstand oproepen. Zo lazen we een krantenartikel waarin een adviseur vertelt over het belang van veiligheid en vertrouwen op de werkvloer. Naast instemmende reacties riep het interview ook kritische geluiden op. 'Wat een verschrikkelijke nonsens dit artikel!', zei een boze mijnheer. 'Dacht je nou echt dat de mensen die Nederland hebben heropgebouwd na de Tweede Wereldoorlog met dit soort onzin bezig waren? Gewoon keihard werken, je best doen en niet lullen.'

Help, emoties!

Exit psychologische veiligheid. Waar is die weerstand op gebaseerd? Wij noemen drie redenen. De eerste: we hebben te maken met een relatief nieuw en vaag onderwerp. Veiligheid associëren we meestal met de bescherming tegen fysieke bedreigingen of, een stapje verder, met grensoverschrijdende sociale gedragingen. Psychologische veiligheid is echter voor velen een stap te ver. Zeker als je erbij vertelt dat het te maken heeft met cultuur en gevoelens. Nogal wat managers vinden dit vage en ongrijpbare onderwerpen. Gevoelens zijn niet te voorspellen en laten zich evenmin bepalen door regels. Je kunt mensen moeilijk aansturen om zich veilig te voelen. Daar kun je tegen inbrengen dat je wel degelijk kunt leren omgaan met emoties. Maar dat vraagt om sociale competenties die niet iedereen beheerst.

**Psychologische veiligheid is
voor velen nog een stap te ver**

Angst als drijfveer

De tweede reden om kritisch te kijken naar psychologische veiligheid heeft te maken met de oude overtuiging dat angst, en dus niet zozeer veiligheid, de sterkste drijfveer is achter werkprestaties. Mensen zouden van nature niet willen werken, zijn lui aangelegd en pro-

beren daarom te allen tijde niet meer te doen dan het minimale. Om dit te voorkomen, is een strakke hand nodig. Niet luisteren naar medewerkers, maar ze heldere instructies geven. Geen ruimte geven, maar ze voortdurend op de huid zitten. De essentie van goed management is dan het afdwingen van gehoorzaamheid en volgzzaamheid. Niet lullen, maar poetsen. Tot op zekere hoogte werkt angst inderdaad. Uit onderzoek blijkt dat bange medewerkers harder werken, meer uren maken en minder vaak openlijk commentaar hebben op de leiding. Maar dit geldt alleen voor routinematige werkzaamheden. En uitsluitend op de korte termijn. Angst en de daarmee gepaard gaande stress leiden op lange termijn tot allerlei negatieve effecten, zoals het maken van fouten, burn-out, een stijgend ziekteverzuim, een groeiend verloop en dalende prestaties. Daar komen we in hoofdstuk 4 op terug.

Alles wat nieuw is, stuit op weerstand

De derde reden van weerstand tegen psychologische veiligheid is de meest hardnekkige. Zij heeft te maken met een mix van automatische afkeer jegens alles wat nieuw is en een schromelijke overschatting van de eigen capaciteiten. Mensen beginnen soms spontaan te grinniken als we over psychologische veiligheid praten. 'Doe niet zo ingewikkeld. Het is gewoon een kwestie van lef. Gewoon je mond opendoen', zeggen ze dan. 'Als ik iets wil zeggen,

dan doe ik dat. Ik heb nog nooit last gehad om dit niet te durven'. Waarna ze snel een nieuw onderwerp aansnijden. Maar bestaan er werkelijk mensen die bij het nemen van het woord of het aanspreken van een ander nooit enige spanning hebben gevoeld? Het lijkt bijna niet te geloven. Wie kent niet momenten van spanning en de neiging je mond maar te houden, omdat:

- je het gevoel had iets doms te zeggen;
- je vreesde de boel op te houden;
- je ervan overtuigd was dat er toch niet geluisterd werd;
- je onzeker was over hoe anderen erop zouden reageren;
- je niet als tegendraads of uitsloverig over wilde komen;
- of omdat (vul zelf maar in).

Wat kunnen we leren van die kritiek op psychologische veiligheid? In de eerste plaats dat het concept verder moet worden geladen. Om via onderzoek met cijfers en verhalen aan te geven wat de kern is en wat het niet is. In de tweede plaats: dat het moeilijker is dan we vaak denken om sommige achterhaalde veronderstellingen te ontcrachten. Bijvoorbeeld dat angst een goede drijfveer is om mensen aan het werk te zetten en te houden. Terwijl het tegendeel het geval is. En in de derde plaats dat het niet voldoende is om enthousiaste verhalen over psychologische veiligheid de wereld in te sturen, maar dat we terdege rekening moeten houden met natuurlijke afweermechanismen. Elke nieuwe gedachte stuit aanvankelijk op scepsis. Kijk eens naar het bekende film-

pje uit 1998 waarin Frans Bromet een aantal Amsterdammers vraagt wat ze vinden van mobiele telefoons. Niemand had er een goed woord voor over. Maar een paar jaar later liepen ze allemaal met zo'n apparaat op zak. Dat is dan weer een hoopvolle gedachte: ook vaste gewoontes zijn vatbaar voor verandering.

Waarom het ene team beter presteert dan het andere

Waarom psychologische veiligheid volgens ons wel serieuze aandacht verdient? Daarvoor nemen we je mee naar een onderzoek naar hoog presterende of winnende teams. Professor Stanley Eisenstat gaf op Yale University IT-studenten een opdracht waarvan hij aannam dat een slimme en snelle student deze in een dag kon voltooien. Die verwachting klopte. Maar de langzaamste studenten hadden er welgeteld tien dagen voor nodig om de opdracht naar behoren uit te voeren. Het verschil tussen de snelheidsduivels en de slakken bedroeg een factor tien! Geïnteriseerd door de uitkomsten, voerden andere onderzoekers experimenten uit waarbij ook teams betrokken waren. Het verschil tussen snelle en langzame teams bedroeg maar liefst een factor veertig. Andere onderzoekers aan andere universiteiten toonden op basis van studies naar piekprestaties aan dat de verschillen tussen goed en slecht presterende teams zelfs kunnen oplopen van een factor vijftig tot een factor

honderd. De conclusie: er zit meer rek in het menselijk prestatievermogen dan wij denken.

Deze opmerkelijke resultaten waren reden voor een groep onderzoekers binnen Google om systematisch na te gaan waar die enorme verschillen op berusten. Daarbij ging het wat de onderzoekers betreft zowel om de snelheid van prestaties als om zaken als creativiteit, kwaliteit, leervermogen, vriendelijkheid, zorgvuldigheid en ga zo maar door. Het onderzoeksteam van Google onderzocht maar liefst 180 teams en ondervroeg ruim tweehonderd managers, teamleiders en medewerkers. In die berg informatie viel niet direct een helder, verklarend patroon te ontdekken. Zoals het goede onderzoekers betaamt, probeerden ze daarom systematisch allerlei in de literatuur geopperde verklaringen te elimineren.

- Waren de verschillen in prestatie te herleiden tot de geografische nabijheid van teamleden? Nee.
- Lag het aan de teamgrootte? Nee.
- Had het te maken met de diversiteit van teamleden? Nee.
- Lag het aan de jeugdigheid of juist de senioriteit van teamleden? Nee.
- Moest de verklaring worden gezocht in het soort werk? Nee.
- In het werkvolume dan? Nee.
- Hadden persoonskenmerken of drijfveren ermee te maken? Nee.

Het geheim van succesvolle teams ontrafeld

Toch bleef het team doorzoeken. Dat leidde uiteindelijk tot een verassend inzicht: het verschil tussen goed en minder goed of zelfs ronduit slecht presterende teams moet worden gezocht in het gedrag en de manier van samenwerken. Hiermee waren de onderzoekers weliswaar een stap dichterbij een mogelijke verklaring voor het bestaan van prestatieverschillen, maar gedrag en samenwerking zijn nogal generieke en rekbare begrippen. Dus zochten ze naarstig verder naar een sluitende verklaring. Uiteindelijk sprongen er van de ruim honderd onderzochte factoren vijf uit. Deze werden gerangschikt naar de mate van invloed op teamprestaties. De impact van het werk bleek van deze vijf de minst belangrijke factor: geloven wij diep van binnen dat ons werk ertoe doet? De betekenis van het werk – doen we iets dat persoonlijk voor ons telt – kwam daarna. Structuur en duidelijkheid – zijn rollen, doelen en verantwoordelijkheden helder voor iedereen – was nog iets belangrijker. Maar minder dan afhankelijkheid van elkaar: kunnen we op elkaar rekenen bij het leveren van prestaties? De allerbelangrijkste factor in het rijtje: psychologische veiligheid. Omschreven als het vermogen om risico's te nemen in een team zonder je onveilig te voelen.

Je ziet het pas als je het doorhebt

Het jarenlange monnikenwerk van de onderzoekers was niet voor niets geweest. Het geheim van (veel) beter presterende teams was ontrafeld. Toen de resultaten begin 2016 in een groot artikel in de *New York Times* werden gepubliceerd, leek het alsof een bom explodeerde. Iedereen sprak erover. De meeste commentaren waren lovend, maar er werd ook forse kritiek op het onderzoek geuit. Deels op wetenschappelijke gronden: het onderzoek zou niet representatief zijn, omdat de data afkomstig waren van één bedrijf. Een gigantisch bedrijf weliswaar, maar toch. Een tweede wetenschappelijke doodzonde: de gevolgde onderzoeksmethode bleef grotendeels in nevelen gehuld. Hierdoor waren de resultaten onvoldoende controleerbaar en replicerbaar. Andere kritische vragen richtten zich vooral op de praktische implicaties van het gevonden resultaat. Wat was precies psychologische veiligheid? Hoe kon je teams en organisaties psychologisch veiliger maken? Waar moest je dan beginnen? Gelukkig hadden de onderzoekers al in een eerder stadium over dit soort vragen nagedacht. Ze deelden lijstjes waarmee je kon nagegaan of psychologische veiligheid al dan niet een issue is.

Op de volgende pagina staat zo'n lijstje.

De bedoelingen waren ongetwijfeld goed, maar in de praktijk leiden de checklists eerder tot minder dan tot

CHECKLIST: IN HOEVERRE IS PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EEN ISSUE IN JOUW TEAM?

Hoe kun je erachter komen of psychologische veiligheid een issue is in jouw team? Volgens de onderzoekers van Project Aristotle (Google) moet je extra alert zijn wanneer sprake is van de volgende symptomen:

	WAAR	NIET WAAR
• Er zijn geen meningsverschillen of uiteenlopende gezichtspunten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Er worden nauwelijks of geen vragen gesteld tijdens bijeenkomsten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Moeilijke of pijnlijke thema's worden vermeden, er wordt om de hete brij gedanst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Er wordt weinig feedback gegeven en gevraagd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Men spreekt niet over gemaakte fouten en als dit gebeurt, wordt de oorzaak bij anderen gezocht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Leidinggevendenden zijn overwegend (of zelfs uitsluitend) aan het woord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Op collegiale verzoeken om hulp reageert men afwijzend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Medewerkers kennen elkaar alleen op professionele, niet op persoonlijke basis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

meer duidelijkheid. Zo gaat het voorbeeldijstje vooral over zaken die *niet* plaatsvinden. Meninge die *niet* gegeven worden, vragen die *niet* gesteld worden, moeilijke of pijnlijke onderwerpen die *vermeden* worden, feedback die *niet* gevraagd wordt, fouten die *onuitgesproken* blijven en mensen die *niet* over gemaakte fouten spreken of die elkaar *niet* persoonlijk kennen.

Het verborgen bestaan van psychologische veiligheid

De conclusie: psychologische veiligheid leidt een grotendeels onzichtbaar en verborgen bestaan. Het merendeel van de issues speelt zich af onder water. Met name voor traditionele, op 'harde feiten' en 'meten is weten' gerichte managers is het moeilijk hiermee om te gaan. Sterker nog, het vereist flink wat emotionele intelligentie – het vermogen om eigen en andermans verborgen emoties te peilen en daar adequaat mee om te gaan – om die verborgen aspecten boven water te halen en daar mee aan de slag te gaan. Je bewust zijn van wat normaliter verborgen blijft, is een absolute must om effectief te werken aan psychologische veiligheid. Om met wijlen Johan Cruijff te spreken: 'Je ziet het pas als je het doorhebt.'

**Psychologische veiligheid
vereist flink wat
emotionele intelligentie**

Makkelijk is het niet, maar oog hebben voor psychologische veiligheid valt best te leren. Om het bewustzijn van leidinggevendenden te vergroten, ontwikkelde Google speciale workshops. Deelnemers kregen scripts voorgeschoteld die aan het alledaagse werkleven zijn ontleend met gedragingen die de psychologische veiligheid vergroten dan wel verminderen.

SCRIPT ROND MANAGER X IN TEAM YZ

Een voorbeeld van zo'n script: X is een ervaren manager die bekendstaat vanwege zijn technische expertise. De afgelopen twee jaar was hij manager van team YZ, dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van grootschalige projecten. Hoewel hij algemeen bekendstaat als iemand die hoge eisen stelt aan zijn medewerkers, valt het op dat X de laatste maanden makkelijk uit zijn slof schiet bij gemaakte fouten, weinig tolerantie heeft voor wat hij noemt 'baggerideeën' en achter de rug van betrokkenen klaagt over hun werkprestaties. Zijn gedrag laat het team niet onberoerd: de werksfeer is minder positief en er wordt meer geklaagd. De gangbare stroom van nieuwe ideeën droogt op. Tijdens meetings is eigenlijk alleen nog maar X aan het woord. De rest zwijgt en kijkt weg. Ook buiten het team valt het op dat er iets aan de hand is. Een door X ingediend voorstel om een nieuw project te runnen, wordt van hogerhand afgewezen vanwege een gebrek aan ambitie en creativiteit.

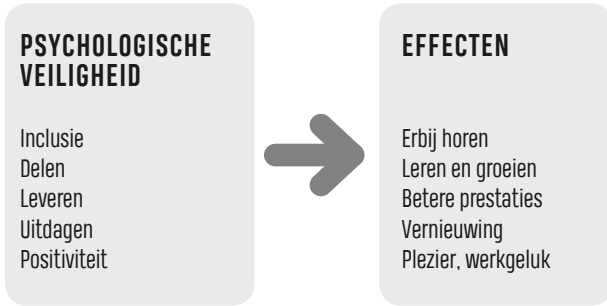
Na het lezen van het script krijgen ze de vraag het gedrag te duiden in termen van psychologische veiligheid. Daarna krijgen de deelnemers de vraag hoe zij als manager in een dergelijke situatie zouden

handelen. Wat zouden zij doen om het klimaat van psychologische veiligheid te herstellen? Na het bespreken van verschillende scripts is het tijd voor zelfreflectie: welke van de beschreven situaties zijn uit eigen ervaring herkenbaar? Wanneer kampten de deelnemers zelf met problemen op het gebied van psychologische veiligheid? Hoe gingen ze daarmee om? En wat waren de effecten?

Big Five: dimensies en bewezen effecten van psychologische veiligheid

Verderop komen we uitgebreid terug op manieren om zowel het bewustzijn als de vaardigheden op het gebied van psychologische veiligheid te vergroten. Eerst gaan we in op de dimensies en bewezen effecten van psychologische veiligheid. Het onderzoek van Google begon immers met de vraag waarom sommige teams beter presteren dan andere. Psychologische veiligheid bleek doorslaggevend. Daarom zijn we dieper in dit aspect gedoken. Zo kwamen we tot vijf dimensies en daarmee corresponderende effecten van psychologische veiligheid: inclusie, fouten bespreken, inzet en betrokkenheid, creativiteit en positiviteit. Samen vormen ze wat wij de Big Five noemen, niet te verwarren met de gelijknamige persoonlijkheidstheorie.

DE BIG FIVE DIMENSIES EN EFFECTEN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



We leggen per dimensie uit wat het effect ervan is op psychologische veiligheid:

- **Inclusie**

Meepraten en meedoen zorgt voor positieve gevoelens van *erbij horen*. Door inclusie voelen mensen zich gelijkwaardig aan anderen. In *safe zones* waar psychologische veiligheid heerst, voelen mensen zich thuis. Ze voelen zich fair behandeld en gewaardeerd zoals ze zijn. Dit uit zich in een hoge mate van bevlogenheid en betrokkenheid.

- **Delen**

Psychologische veiligheid betekent dat er sprake is van openheid en leergierigheid. Meningingen worden openlijk gedeeld. Fouten worden erkend en met anderen besproken. De barrières om het woord te nemen, zijn geminimaliseerd. Je zegt eerlijk wat je denkt, spreekt

elkaar aan en bespreekt gemaakte fouten met elkaar. Met als doel om van elkaar te leren. *Safe zones* stimuleren dan ook een 'groeimindset': een ontwikkelingsgerichte en leergierige houding waarin mensen zich continu willen verbeteren. Dit vertaalt zich in de bereidheid scherpe of controversiële vragen te stellen, om snel en soepel nieuwe dingen te leren en om van gemaakte fouten te leren.

- **Leveren**

Psychologische veiligheid biedt een gezonde basis om te presteren en resultaten te leveren. Iedereen wordt geacht volwaardig en op zijn eigen niveau mee te doen en een betekenisvolle bijdrage te leveren. Dit zorgt voor een gezonde basis van inzet en betrokkenheid, niet gebaseerd op 'moeten', maar op 'willen'. Medewerkers willen toegevoegde waarde leveren en het verschil maken.

- **Uitdagen**

Psychologische veiligheid is een bron van creativiteit en innovatie: het stimuleert de neiging om de status quo uit te dagen en te doorbreken, om nieuwe ideeën te verkondigen, om problemen te benoemen en oplossingen aan te dragen, en om mogelijkheden tot verandering en vernieuwing te benoemen.

- **Positiviteit**

Psychologische veiligheid is een bron van plezier en werkgeluk. Het is een antigif voor negatieve energie in teams of organisaties: angst, apathie, cynisme, egoïsme, gedoe, intimidatie, stress, uitsluiting, verveling, wantrouwen en ga zo maar door. In hoofdstuk 4 komen wij hier nog uitgebreid op terug.

De Big Five van psychologische veiligheid: inclusie, delen, leveren, uitdagen en positiviteit

Het geheim van succesvolle teams? Dat blijkt psychologische veiligheid te zijn. Die wordt weer bepaald door de Big Five. Vijf dimensies en daarmee corresponderende effecten van psychologische veiligheid:

- Inclusie
- Delen
- Leveren
- Uitdagen
- Positiviteit

Ga eens na hoe jij in jouw team of organisatie deze vijf dimensies herkent of juist mist.

Hans van der Loo
Joriene Beks

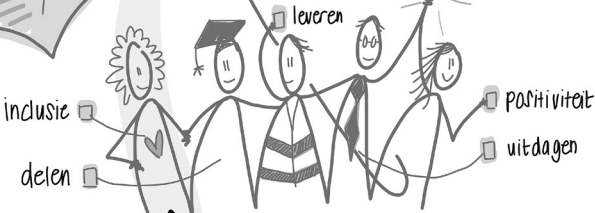
Veldgids
**PSYCHOLOGISCHE
VEILIGHEID**



Boom

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Hoe komt een klimaat van PV tot stand?



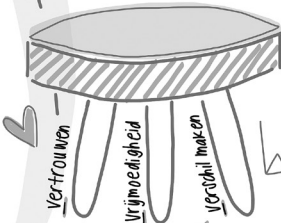
5

kenmerken



3

factoren
3 krukpoten

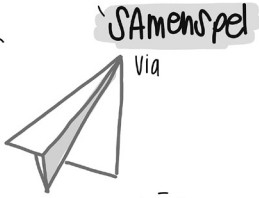
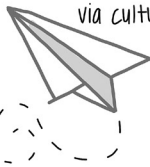


‘je hebt alle 3 de krukpoten nodig om er veilig op te kunnen zitten’



3

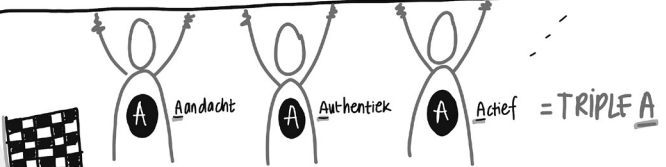
aanliegroutes



3

leiderschapskwaliteiten

code tot succes

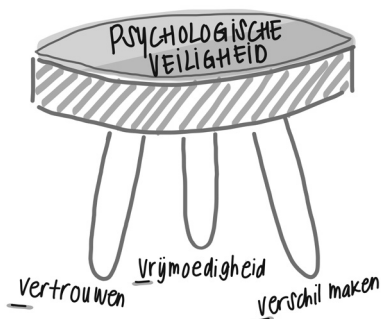


Psychologische veiligheid in één beeld

3

HOE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID WERKT: DRIE FACTOREN

Hoe werkt psychologische veiligheid? Wat zijn de achterliggende factoren? Hoe komt een klimaat van psychologische veiligheid tot stand? Daarvoor zijn drie factoren nodig en alle drie beginnen ze met de letter V: vertrouwen, vrijmoedigheid en het verschil willen maken. Je kunt ze zien als de drie poten van een krukje. Je hebt ze alle drie nodig om er veilig op te kunnen zitten. Naast het feit dat er minimaal drie poten nodig zijn, moet je de balans tussen die poten in de gaten houden. Ze moeten min of meer van dezelfde lengte en dikte zijn. Anders gaat het geheid mis en kukel je op de grond. Met alleen of vooral vertrouwen ben je er dus niet. De drie V's moeten voortdurend met elkaar in balans zijn.



Factor #1: Vertrouwen

ASSOCIATIES BIJ VERTROUWEN

Welke associaties roept het begrip 'vertrouwen' op bij jou en je collega's? Probeer zo veel mogelijk associaties te verzamelen en cluster die in groepen.

Vertrouwen is de zelfgekozen bereidheid om anderen vanuit positieve verwachtingen tegemoet te treden. Vertrouwen gaat over het geloof in de betrouwbaarheid – de eerlijkheid en consistentie – van de ander. Het is dus een relationeel concept, gebaseerd op het geloof in de positieve intenties van anderen. Als je anderen vertrouwt, ga je ervan uit dat zij op bepaalde manieren handelen. Dat ze niet de boel met opzet 'verhabbezakken'.

Vertrouwen biedt zekerheid en voorspelbaarheid, maar nooit een volledige garantie. Want vertrouwen kan beschaamd

worden. Stephen Covey jr. – de zoon van – ziet vertrouwen als een openstaande rekening. Als mensen elkaar vertrouwen, verloopt de samenwerking soepeler en zijn de successen groter. Je bouwt vertrouwensdividend op. Slaat vertrouwen om in wantrouwen, dan trek je elkaars goede bedoelingen in twijfel, dan ontstaan er gevoelens van wederzijdse frustraties doordat afspraken niet worden nagekomen en is er achterdocht over wat de ander in zijn schild voert. Het vertrouwensdividend maakt dan plaats voor vertrouwensschuld.

Hoe zorg je ervoor dat de vertrouwensbaten groter zijn dan de kosten? Dat doe je door het stimuleren en versterken van deze drie processen: verbinding maken, gedeelde betekenis en waarden ontwikkelen en gezamenlijke afspraken garanderen. Zijn deze processen niet of onvoldoende ingevuld, dan is er geen sprake van vertrouwen, maar van wantrouwen.

DRIE CRUCIALE PROCESSEN OM VERTROUWEN TE CREËREN

Verbinding maken

- Vertrouwen geven vanuit het geloof in de positieve intentie van de ander.
- Respect tonen: de waardigheid van de ander respecteren, de ander herkennen en erkennen.
- Aanspreekbaar zijn.
- Open en nieuwsgierig zijn naar wat de ander beweegt.
- Eerlijke en oprechte gesprekken voeren, rechtdoorzee zijn.

- Je kwetsbaar opstellen, actief naar de ander luisteren.
- Fouten herstellen en oprechte verontschuldiging aanbieden.
- Bereidheid tonen om te leren.

Gedeelde betekenis en waarden ontwikkelen

- Gemeenschappelijke taal spreken.
- Gemeenschappelijke beelden voor ogen hebben.
- Gemeenschappelijke opvattingen delen.
- Vanuit een gemeenschappelijke bedoeling handelen.
- Bij verschillen of conflicten op zoek gaan naar *common grounds*: gemene delers.

Gezamenlijke afspraken respecteren

- Verwachtingen verduidelijken en expliciet maken.
- Afspraken nakomen.
- Bestaande kaders, regels en rituelen respecteren.
- Resultaten leveren, prestatieafspraken nakomen.

HOE ZIT HET MET VERTROUWEN IN JOUW TEAM OF ORGANISATIE?

Als je het kader met de drie processen nog eens goed bekijkt, waar scoor je dan goed, waar loopt het minder en wat zijn eventuele blinde vlekken? Kun je daar concrete voorbeelden van noemen?

Factor #2: Vrijmoedigheid

ASSOCIATIES BIJ VRIJMOEDIGHEID

Welke associaties roept het begrip 'vrijmoedigheid' op bij jou en je collega's? Probeer zo veel mogelijk associaties te verzamelen en cluster die vervolgens in groepen.

De term 'vrijmoedigheid' wordt nog maar weinig gebruikt. Dat is jammer, want het drukt precies uit waar het bij psychologische veiligheid om gaat: 'vrij zijn' en de 'moed hebben' om je mening te geven. Om anderen aan te spreken. Om pal voor anderen te gaan staan, wanneer je meent dat zij onterecht worden buitengesloten. Om tegen de stroom in te gaan. Om niet mee te gaan in de stroom van klachten, maar op zoek te gaan naar lichtpuntjes. Om niet meteen de schuld in de schoenen van anderen te schuiven, maar om eerst bij jezelf te rade te gaan.

Vrijmoedigheid heeft te maken met onafhankelijkheid, ongedwongen- en onbevangenheid, openhartigheid, eerlijkheid en oprechtheid ('frank en vrij'), met onbevreesd en dapper zijn. Wie vrijmoedig is, voelt zich autonoom. Die is geen pion die op het speelveld wordt verschoven, maar kan zelf het spel beïnvloeden. Vrijmoedige mensen geloven in hun eigen kunnen en hebben een gezond gevoel van eigenwaarde. Drijf je vrijmoedigheid te ver door, dan slaat het om in vrijpostig, brutaal of horkerig gedrag.

Hoe zorg je voor vrijmoedig gedrag bij jezelf en in je team of organisatie? Door het stimuleren en versterken van drie processen: autonomie tonen, zelfvertrouwen ontwikkelen en radicale openhartigheid koesteren. Zijn deze processen niet of onvoldoende ingevuld, dan slaat autonomie om in volgzaamheid, zelfvertrouwen in zelftwijfel en radicale openhartigheid in zwijgzaamheid.

DRIE CRUCIALE PROCESSEN OM VRIJMOEDIGHEID TE CREËREN

Autonomie tonen

- Vanuit eigen motivatie ambities en doelen nastreven.
- Persoonlijk leiderschap tonen.
- Vanuit eigen sterkten handelen.
- Je eigen persoonlijke relaties kiezen.
- Je eigen verhaal hebben en dat uitdragen.
- Je verantwoordelijk voelen voor je keuzes, niet duiken.
- Los van de kudde durven te opereren.
- Er geen probleem van maken om als 'moeilijk' te worden gezien.
- Je niet automatisch aan bestaande regels conformeren.
- Tegen de stroom in durven te gaan.
- Conflicten niet uit de weg gaan.

Zelfvertrouwen ontwikkelen

- Combinatie van 'waardigheid' en 'vaardigheid' ontwikkelen.
- Een positief-realistisch zelfbeeld, eigenwaarde bezitten.
- Over voldoende vaardigheden beschikken om uitdagingen aan te kunnen.

- Gefundeerd geloof in eigen persoon en eigen kunnen hebben.
- Objectief naar jezelf en jouw prestaties kijken. Ook weten wat je niet kunt.
- Goed tegen kritiek en tegenslagen kunnen.
- Ontspannen blijven wanneer de druk toeneemt.

Radicale openhartigheid koesteren

- Onbevangen en vanuit positieve intentie naar buiten treden.
- Eerlijk zeggen wat je echt denkt (de 'kleden van de keizer').
- Radicaal openhartig naar jezelf zijn.
- Actief vragen om feedback van anderen.
- Je kwetsbaar durven op te stellen en om hulp vragen.
- De moed hebben om elkaar aan te spreken en openhartige feedback te geven.
- Mensen stimuleren om elkaar altijd en overal aan te spreken en feedback te geven.
- Het maakt niet uit wie je aanspreekt en feedback geeft (horizontaal links of rechts, verticaal naar boven of beneden).
- Leren en verbeteren centraal stellen.

HOE ZIT HET MET VRIJMOEDIGHEID IN JOUW TEAM OF ORGANISATIE?

Bekijk het kader met de drie processen nog eens. Waar score jij en je team goed, waar loopt het minder en wat zijn eventuele blinde vlekken? Kun je daarbij concrete voorbeelden noemen?

Factor #3: Verschil willen maken

WAT BETEKENT HET VERSCHIL WILLEN MAKEN VOOR JOU?

Welk verschil wil je binnen je team of organisatie maken? Welke impact wil je hebben? Wat zijn de ambities die je nastreeft? En hoe vertalen die zich in concrete doelen?

De derde factor-V of poot heeft te maken met de ambities die je nastreeft, de prestaties die je wilt leveren en de impact die je wilt hebben. De wens om het verschil te maken, geeft aan dat je hogere ambities koestert. Dat je echt iets bijzonders wilt presteren. En dat je beseft dat dit niet altijd via de makkelijke weg gaat. Want hoe verder je afwijkt van gangbare resultaten, des te vaker zul je obstakels en beren op je pad tegenkomen.

De wil om verschil te maken, helpt bij het bouwen aan een klimaat van onbevreesd presteren. Het geeft energie, leidt tot de bereidheid om samen te leren en er alles aan te doen om vooruit te komen. Daarnaast maakt het willen maken van verschil dat je psychologische veiligheid ziet als een middel om een doel te bereiken en niet als doel op zich.

Hoe zorg je ervoor dat jijzelf en je team of organisatie het verschil willen en vervolgens kunnen maken? Door het stimuleren en versterken van deze drie processen: richten op een buitengewoon belangrijk doel, focussen op de essentie en iedere dag leren. Zijn deze processen niet of onvol-

doende ingevuld, dan ontstaat verwarring doordat mensen zich op verschillende doelen richten. Het leidt ook tot overspannenheid, omdat het aantal doelen te groot is om te realiseren. Het gevolg: de prestaties worden minder. Je neemt genoeg met middelmaat. In plaats van het verschil te maken, volg je de meute.

DRIE CRUCIALE PROCESSEN OM HET VERSCHIL TE WILLEN MAKEN

Kies jouw bijzonder belangrijke ambitie

- Ga zo veel mogelijk uit van 'willen' en niet van 'moeten'.
- Ga ervan uit dat niet alles even belangrijk is.
- Ga na waar je de meeste impact wilt maken (waar wil je een 'hefboom' zijn?).
- Durf met elkaar te kiezen voor één bijzonder belangrijke ambitie.
- Vertaal die ambitie in een concreet en tijdsbepaald (tussen)doel.
- Visualiseer de ambitie en het (tussen)doel op levendige wijze, zodat iedereen hetzelfde beeld heeft waar het om gaat.
- Benoem en visualiseer de obstakels die overwonnen worden.
- Benoem en visualiseer wedstrijden die gewonnen moeten worden.

Focus op de essentie

- Ga zo snel mogelijk aan de slag.
- Zet iedere dag een stapje vooruit.
- Concentreer je daarbij steeds op je ambitie en je doel ('diep werk').
- Scherm je af voor te veel prikkels, durf 'nee' te zeggen tegen 1001 afleidingen.

- Gooi overbodige ballast overboord.
- Ontwerp een motiverend scorebord (zodat je weet waar je in de wedstrijd staat).
- Bespreek gemaakte vooruitgang regelmatig.
- Vier collectieve successen: er is niets wat zo veel energie geeft.

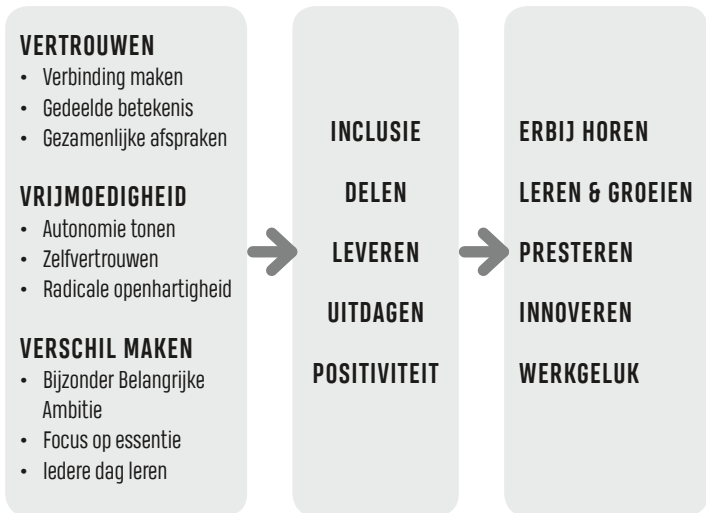
LEER IEDERE DAG

- Wees een leergierige 'eeuwige student', besluit iedere dag iets te leren.
- Laat de (te ontwikkelen) competenties matchen met de gewenste ambities.
- Zorg voor voldoende diversiteit en complementaire talenten binnen het team of de organisatie.
- Stimuleer een klimaat van praktisch leren, leren, leren.
- Probeer het geleerde in nieuw gedrag en nieuwe gewoontes te vertalen.

HOE ZIT HET MET HET VERSCHIL WILLEN MAKEN IN JOUW TEAM OF DE ORGANISATIE?

Bekijk het kader met de drie processen nog eens: waar score je goed, waar loopt het minder en wat zijn eventuele blinde vlekken? Kun je daarvan concrete voorbeelden noemen?

Factoren, kenmerken en effecten van psychologische veiligheid in één beeld



4

HOE HANGT DE VLAG ERBIJ – ONTDEKKEN EN BESPREKEN

Is er in je team of organisatie voldoende vertrouwen, vrijmoedigheid en de wil om verschil te maken? Wanneer is er sprake van voldoende inclusie? En wie bepaalt dat? De meerderheid of de minderheid? Of een positieve sfeer, wanneer is daar sprake van? Hoe belangrijk is die? Wat zeg je tegen mensen die je vertellen dat ze juist in een negatieve sfeer gedijen? Voor al deze en andere vragen en onderwerpen moet je iedere keer weer met elkaar bepalen waar je staat. Zonder in oeverloos gediscussieer te vervallen, er moet tenslotte ook nog gepresteerd worden.

Korte en krachtige interventies

Om goed voorbereid zo snel mogelijk aan de slag te gaan met het stimuleren van psychologische veiligheid, bieden we je korte en krachtige interventies en werkvormen voor

een zo objectief mogelijk beeld van de situatie. Op basis van dit beeld kun je meer diepgaande gesprekken met elkaar voeren. Het mooie is: de verandering naar meer psychologische veiligheid wordt ingezet op het moment dat je je eerste vraag stelt.

TIPS BIJ HET NAGAAN EN BESPREKEN VAN DE SITUATIE

- Neem de tijd (al gauw één tot twee dagdelen). Eindeloze praat sessies zijn funest, maar te weinig tijd is dat ook. We zien regelmatig dat er vanuit tijdgebrek of gemakzucht de makkelijke weg wordt gekozen. Er wordt dan een spreker uitgenodigd en een kwartier met elkaar gediscussieerd om vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag. Daarmee krijg je de verandering niet op gang.
- Je mag je natuurlijk best laten ondersteunen door externe specialisten, maar vaak zien we dat externe bureaus op basis van een scan aangeven waar de knelpunten liggen en in één adem aangeven hoe de problemen kunnen worden verholpen. Wij zeggen: niet doen! Ga zelf op onderzoek uit. Voer gesprekken met elkaar en niet met experts. Houd de regie in eigen hand. En doe dat aan de hand van het in deel 1 gegeven kader als leidraad.
- Richt je niet uitsluitend op problemen en knelpunten, maar heb ook oog voor wat redelijk tot goed gaat. Kijk of je lichtpuntjes kunt ontdekken: mensen die het gedrag vertonen dat je vanuit psychologische veiligheid wenst, of situaties die laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om te voldoen aan de kenmerken van psychologische veiligheid. Gebruik deze lichtpuntjes om een vliegende start te maken.

Maak een snapshot van de bestaande situatie

Bij het maken van een snapshot van de bestaande situatie heb je vier informatiebronnen tot je beschikking: het observeren van signalen van buitenaf, metingen die je een feitelijke basis verschaffen, persoonlijke verhalen die de beleving van medewerkers weerspiegelen en beleidsstukken die aangeven wat de organisatie doet op het vlak van (psychologische) veiligheid. Je kunt zo'n snapshot maken met een klein groepje koplopers, eventueel geholpen door externe begeleiders, of met het hele team.

Observeer signalen: wees een vlieg op de muur

Het opvangen van signalen is de meest directe en makkelijkste manier om na te gaan hoe het met psychologische veiligheid is gesteld. Observeer en luister, bijvoorbeeld tijdens meetings, bij de koffiemachine of in de kantine. Wees als een vlieg die alles ziet, maar zelf niet opvalt. Schrijf op wat je hoort en ziet.

Je kunt gericht signalen oppakken door zichtbare communicatiepatronen tijdens een overleg in kaart te brengen:

- Maak een lijst van alle deelnemers.
- Turf wie aan het woord is.
- Turf wie met wie praat.
- Turf hoe er gecommuniceerd wordt (positief/open of negatief/gesloten).

Wie is het meest en wie het minst aan het woord? Wie praat de ander steeds na? Wie reageert steeds als door een horzel gestoken als een bepaald iemand iets zegt? Schiet de bewuste persoon vooral in de verdediging of kiest deze juist voor de aanval? Welke 'stille bondjes' vallen je op? En waar zie je negatieve spanningen in de groep? **TIP:** gebruik de lijst met observatiepunten hieronder.

Signalen uit de boven- en onderstroom

Nog grondiger pak je het aan als je zowel de zichtbare als de onzichtbare punten in kaart brengt. Gebruik daarbij de volgende lijst. Noteer het aantal keren dat je een bepaald signaal waarneemt en zet er kort bij wat je zag.

Een paar tips:

- Observaties van kenmerken en factoren kunnen elkaar overlappen. Ze zijn nauw met elkaar verweven: als het goed is, leiden de factoren tot de kenmerken.
- De lijst is lang. Door verschillende keren te observeren, kun je op alle punten letten. Of verdeel de kenmerken onder verschillende observators. Niet meer dan één per persoon, zodat er ook nog overlegd wordt. Je kunt eventueel (de eerste keer) een externe observator inzetten.
- Kijk naar zichtbare zaken als totale spreektijd, lichaamstaal, groepsprocessen (wie reageert op wie?) enzovoort.

LIJST MET OBSERVATIEPUNTEN

	Aantal keer?	Wat valt op?
VIJF KENMERKEN/BIG FIVE		
1 Inclusie/Exclusie		
<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit van de groep • Respect voor elkaar • Aandacht voor elkaar • Luisteren naar elkaar • Gelijkwaardige relaties • Elkaar in de rede vallen • Ongelijke verdeling spreektijd • Zichtbare statusverschillen 		
2 Delen/Afschermen		
<ul style="list-style-type: none"> • Geanimeerde gesprekken • Openhartige sfeer • Iedereen geeft mening • Actief stimuleren tot meedoen • Fouten bespreken • Meningsverschillen mogen • Meeste mensen zwijgen • 'Gewapende' gesprekken • Rigide opvattingen domineren 		
3 Leveren/Meehobbelen		
<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen wil verschil maken • Duidelijkheid over prestaties • Iedereen is belangrijk 		

	Aantal keer?	Wat valt op?
<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang wordt besproken • Men helpt elkaar • Posities zijn afgebakend • Belangen worden verdedigd • Niet aanspreken op resultaten 		
<p>4 Uitdagen/Conformereren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Openlijke twijfel over standaarden • Nieuwe ideeën opperen • Nieuwsgierigheid • Creativiteit • Stem minderheid klinkt • Rigide opvattingen • Lastige vragen negeren • Lachen om nieuwe ideeën 		
<p>5 Positiviteit/Negativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emoties mogen geuit worden • Vrolijkheid en enthousiasme • Informele sfeer • Levendige interacties • Positieve communicatie • Complimenten worden gegeven • Irritaties, frustraties • Openlijke/sluimerende conflicten • Elkaar kleineren, cynisme 		

DRIE FACTOREN

Aantal keer?

Wat valt op?

1 Vertrouwen

- Elkaar persoonlijk kennen
- Elkaar vertrouwen geven
- Om vertrouwen vragen
- Elkaar ruimte gunnen
- Gemeenschappelijke taal
- Oprechte gesprekken
- Verwijzen naar afspraken

2 Vrijmoedigheid

- Autonome instelling
- Verantwoordelijkheid tonen
- Tegen de stroom ingaan
- Zelfvertrouwen tonen
- Ontspannen bij druk
- Openhartig zijn
- Actief feedback vragen

3 Verschil maken

- Verwijzen naar ambitie/doelen
- Duidelijke keuzes maken
- Focus op essentie
- Voortgang meten
- Voortgang bespreken
- Belang van leren
- Informele sfeer
- Positieve communicatie
- Positieve relaties
- Complimenten

Metingen: stevige basis voor gesprekken

Aan de hand van de onderstaande meting kun je bepalen hoe je ervoor staat op het gebied van psychologische veiligheid. Let wel, dit is een verkorte versie van een uitgebreider meetinstrument dat begin 2021 op de markt komt.

METING PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID (KORTE VERSIE)

NR	IN MIJN TEAM ...	0-100%
1	... voelt iedereen zich thuis.	
2	... kun je vrijuit je mening geven over issues en problemen.	
3	...voelt het veilig om je nek uit te steken en risico te nemen.	
4	...wordt het gewaardeerd wanneer je nieuwe dingen oppert.	
5	... heerst een positieve sfeer.	
6 wordt iedereen geaccepteerd zoals hij/zij is.	
7	... worden fouten gezien om van te leren.	
8	... worden je unieke kwaliteiten benut en gewaardeerd.	
9	... wordt het gestimuleerd om bestaande grenzen te doorbreken.	
10	... kun je anderen makkelijk om hulp vragen.	

Berekening scores:

Score op Inclusie: tel score vraag 1 en 6 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Delen: tel score vraag 2 en 7 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Leveren: tel score vraag 3 en 8 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Uitdagen: tel score op vraag 4 en 9 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Positiviteit: tel score op vraag 5 en 10 bij elkaar op en deel door twee.

Toelichting scores:

GEM. SCORE	TOELICHTING	SUGGESTIE
80 - 100%	Er is sprake van een hoge mate van psychologische veiligheid. Houd dit vast!	Bespreek met je team de gemiddelde teamscore. Is deze bij iedereen zo hoog? Maak elkaar bewust van dit geweldige resultaat. Benoem wat jullie absoluut willen behouden en hoe dit te doen. Wisselt de score? Probeer uit te zoeken waar dit in zit. En bepaal wat jullie hiermee willen.
60 - 80%	De vlag hangt er goed bij als het gaat om psychologische veiligheid. Toch is er ruimte voor verbeteringen.	Bespreek met je team de gemiddelde teamscore. Is deze bij iedereen op dit niveau? Benoem wat jullie absoluut willen behouden en hoe dit te doen. Benoem ook wat jullie willen verbeteren en hoe. Wisselt de score? Probeer uit te zoeken waar dit in zit.
40 - 60%	Vermoedelijk is veilig voelen niet logisch. Er is wel een basis om in dialoog te gaan.	Bespreek met je team hoe het was om de vragen te beantwoorden. Welke inzichten zijn er verkregen? Ontdek wat lukt om open te bespreken. Er bestaan constructieve werkvormen om in dialoog te gaan op een laagdrempelige wijze. Wisselt de score? Probeer uit te zoeken waar dit in zit.
20-40%	De uitkomst is vast niet verrassend, maar misschien wel confronterend.	Bespreek met je team hoe het was om de vragen te beantwoorden. Probeer met elkaar te bepalen wat jullie willen: ermee aan de slag of zo laten. Zoek een coach die jullie gaat begeleiden.

Wil je ter vergelijking weten hoe werkend Nederland scoort? Kijk dan naar de onderstaande scores uit 2019 en 2020 en de gemiddelde indexscores van psychologische veiligheid.

HOE WERKEND NEDERLAND OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID SCOORT

	2019	2020
Inclusie	62%	63%
Delen	32%	36%
Leveren	61%	48%
Uitdagen	64%	56%
Positiviteit	47%	52%
Index	53%	51%

Scores geven het percentage aan van respondenten dat zegt dat in eigen organisatie aan dit kenmerk is voldaan.

Gemiddelde scores van 10.000 werkenden in alle sectoren gemeten door EnergyFinder.

Metten geeft je een zo objectief mogelijk beeld van de situatie op dat moment. Je mag die scores nooit verabsoluteren. Kijk altijd welke commentaren, interpretaties en verhalen erachter zitten. Stuur dus nooit de resultaten van een meting zomaar rond, onder het motto dat de feiten voor zich spreken, maar organiseer altijd een gesprek waarin iedereen kan delen hoe erover gedacht wordt.

Persoonlijke verhalen: houd spetterende interviews

De rijkste bron van informatie zijn persoonlijke verhalen. Die verzamel je bijvoorbeeld door het houden van spetterende interviews van een kwartier. Korte en krachtige vraaggesprekken waarbij je iemand laat vertellen over een intrigerend moment of een pijnlijke ervaring in relatie tot een van de punten van psychologische veiligheid. Met de vijf kenmerken en drie factoren heb je acht brede gespreksonderwerpen tot je beschikking. Daarbinnen kun je weer allerlei deelonderwerpen onderscheiden.

Zorg als interviewer voor een positieve en informele sfeer, waarin de geïnterviewde zich op zijn of haar gemak voelt. Begin simpel: vraag naar het moment of de gebeurtenis. Vraag door: Wat gebeurde er? Hoe zag het eruit? Hoe ging het precies? Probeer dan te weten te komen waarom die gebeurtenis of dat moment zo belangrijk was. Wat zegt dit over de persoon? Wat kunnen wij ervan leren? En hoe graag zou de geïnterviewde willen dat in de toekomst zich een soortgelijk moment voordoet – of juist niet? Zorg dat de geïnterviewde *in the lead* blijft. Neem het interview op of noteer de belangrijke uitspraken. Werk je noties van het interview zo snel mogelijk uit, want morgen ben je alweer de helft vergeten van wat er is gezegd. Spreek met de geïnterviewde af hoe je de resultaten presenteert (anoniem of niet?). Laat de geïnterviewde het interview desnoods van tevoren nog even doorlezen.

Een variant: houd een groepsinterview. Dat kan een formeel vraaggesprek zijn of juist heel informeel, bijvoorbeeld tijdens de lunch of bij de koffiemachine. Zorg ervoor dat iedereen haar of zijn zegje kan doen. Dat is tenslotte de essentie van psychologische veiligheid.

Beleidsdocumenten: laat de cijfers spreken

Een laatste, maar zeker niet onbelangrijke bron van informatie: haal beleidsdocumenten over veiligheid er eens bij. Of kijk aandachtig naar de cijfers van medewerkertevredenheidsonderzoeken. Daar kun je vaak allerlei feitelijke informatie aan ontlennen.

OVER DIT MINIBOEK

Psychologische veiligheid. Het best bewaarde geheim om teams vleugels te geven. Het zorgt voor een klimaat waarin onderling vertrouwen gekoppeld wordt aan vrijmoedigheid en het verlangen om verschil te maken. En waarin je ook in verwarrende tijden samen kunt overleven en aan de weg blijft timmeren.

Dit miniboek is samengesteld uit de boeken *Psychologische veiligheid* en de *Veldgids psychologische veiligheid* van Hans van der Loo en Joriene Beks.



Meer info of bestellen? Ga naar businezz.nl

OVER DE AUTEURS

Hans van der Loo richt zich op zelfmotivatie en psychologische veiligheid in teams. Hij is onderzoeker, facilitator en auteur van meerdere bestsellers, zoals de in 2020 verschenen titels *Psychologische veiligheid: Zo vorm je vrijmoedige teams* en *Veldgids Psychologische veiligheid: Werkvormen, voorbeelden en tools om samen onbevreesd te presteren*. Zijn nieuwste boek *Teaming: de nieuwe realiteit van samenwerken* schreef hij samen met Patrick Davidson. Hun eerdere boek over Elon Musk - *Musk Mania* - verscheen in 8 talen in meer dan 30 landen.



www.hansvanderloo.nl

Joriene Beks is bedrijfskundige en expert in het creëren van psychologische veiligheid. Als coach, adviseur en gastspreker helpt zij organisaties een continu lerende cultuur te ontwikkelen. Zij koppelt “de mens” aan organisatie doelstellingen, waardoor resultaten worden behaald op een energieke en doeltreffende manier. Aan de hand van concrete analyses verbeteren organisaties hierdoor de resultaten duurzaam. Gebruik makend van haar ruime praktijkervaring weet zij mensen en teams op onderbouwde, bevlogen én nuchtere wijze hiertoe in beweging te zetten.



www.jorienebeks.nl