

Hans van der Loo
& Joriene Beks



PSYCHO/LOGISCHE VEILIGHEID



Zo vorm je
vrijmoedige
teams



Boom

‘Voor een doorgewinterdere manager is dit eigenlijk verplichte kost.’

– *Huub Stiekema, directeur Enterprise IT VolkerWessels*

‘Het boek is doorspekt met handige achtergrondinformatie, tips, spiegels en handvatten. Lekker vlot, provocatief en soms confronterend geschreven. De tekst laat je in één ogenschijnlijk simpele beweging naar jezelf en je werkcontext kijken.’

– *Dick Rochat, Leiderschapscoach*

‘Het geeft snel een diepgaand inzicht in de dynamiek in een team, waar elke manager mee worstelt en meestal al vele boeken en trainingen over gehad heeft.’

– *Erna Klompers, ASML, sr manager Manufacturing Improvement*

‘Een pracht van een kans voor iedere medewerker en leidinggevende om via dit boek het team naast uitdagingen en verbinding ook psychologische veiligheid te bieden.’

– *Hans Koenderink, National Manager Human Intelligence Capability bij The Australian Criminal Intelligence Commission (ACIC)*

‘Een heldere uiteenzetting over een basisbehoefte van iedere medewerker.’

– *Henk Jan Kamsteeg, auteur, trainer en coach (persoonlijk) leiderschap, Proistamemos*

Hans van der Loo
Joriene Beks

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



Boom

INHOUD

Voorwoord	6
Inleiding	11
1 Het geheim van succesvolle teams	21
2 Psychologische veiligheid: wat het is en hoe het werkt	37
3 De dagelijkse realiteit van psychologische veiligheid	57
4 Veiligheidsvreters en de logica van angst	75
5 De warme weg naar psychologische veiligheid	93
6 Het organiseren van vlammeende veiligheid	111
Het verhaal van Joriene en Hans	131
Vragen en antwoorden	137
Verwijzingen en literatuur	145

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.

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 ongevraagd 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.

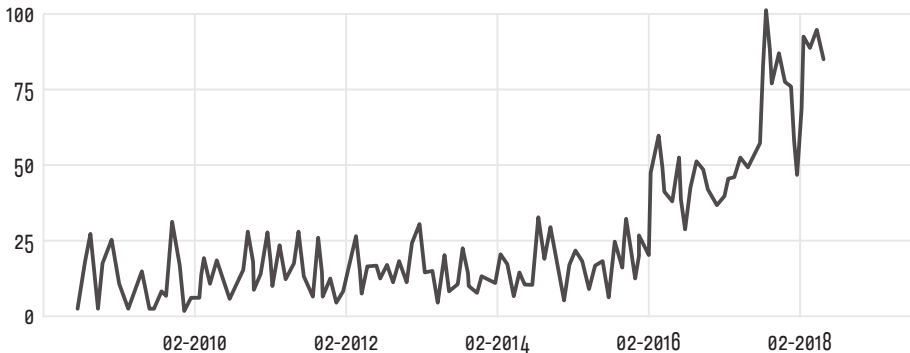
‘Toch kloppen ze niet’, houdt Marilyn stug vol.

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 vrij uit 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 vlammende veiligheid.

Kernachtig en *hands-on*

We hebben dit boek geschreven als inspirerend en praktisch hulpmiddel voor leidinggevenden 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 vlammende 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 vlammend 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.

**Het best bewaarde geheim om teams vleugels te geven?
Psychologische veiligheid. 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.**

Psychologische veiligheid geeft medewerkers het gevoel erbij te horen, moedigt ze aan hun mening te uiten, gemaakte fouten openlijk te bespreken en veelbelovende ideeën aan te dragen. Het leidt tot aantoonbare verbeteringen in eigenaarschap, samenwerking, leren, creativiteit en presteren.

Op basis van jarenlange praktijkervaring en een brede kennis van de wetenschappelijke literatuur geven Hans van der Loo en Joriene Beks praktisch toepasbare handvatten om zelf en met je team stap voor stap toe te groeien naar een psychologisch veilig én vlammend werkklimaat. Ontdek de escape uit angstculturen en ontdoe je van 'veiligheidsvreters'.



HANS VAN DER LOO is medeoprichter van Energy-Finder en auteur van meerdere managementbestsellers op het gebied van visie (*Kus de visie wakker*, *Musk Mania*) en energieke werkculturen (*Werkvuur*).



JORIENE BEKS is expert in het creëren van psychologische veiligheid. Gebruikmakend van haar ruime praktijkervaring weet zij mensen en teams op onderbouwde, bevlogen én nuchtere wijze hiertoe in beweging te zetten.

'Voor een doorgewinterdere manager
is dit eigenlijk verplichte kost.'

**Huib Stiekema, directeur
Enterprise IT VolkerWessels**

boommanagement.nl
psychologischeveiligheid.net

