

INHOUD

Inleiding 13

DEEL I De kracht van psychologische veiligheid 23

1 De onderbouwing 25

2 Vastgelegde data 46

DEEL II Psychologische veiligheid op het werk 71

3 Vermijdbare fouten 73

4 Gevaarlijke stilte 96

5 De onbevreesde werkvloer 120

6 Gezond en wel 145

DEEL III Hoe creëer je een onbevreesde organisatie? 167

7 Het voor elkaar krijgen 169

8 En wat nu? 202

Aanhangsel: Variaties in enquêtevragen ter illustratie van
het robuuste karakter van psychologische veiligheid 227

Dankwoord 231

Over de auteur 233

Register 235

De psychologische veiligheidsscan 251

INLEIDING

Geen enkele passie berooft de geest zo effectief van zijn vermogens tot nadenken en handelen als angst.

– Edmund Burke, 1756¹

Of je nu leidinggeeft aan een wereldwijde onderneming, software ontwikkelt, cliënten adviseert, als arts werkzaam bent, huizen bouwt of werkt in een van de hedendaagse supermoderne fabrieken waar je over een grote computervaardigheid moet beschikken om complexe productiekwesties te beheren: je bent een kenniswerker.² Terwijl standaardisering de groeimotor tijdens de industriële revolutie was, waarbij werknemers fungeerden als werkende lichamen die beperkt waren tot het uitvoeren van ‘de enige best mogelijke manier’ om vrijwel elke taak gedaan te krijgen, wordt de groei van nu aangedreven door ideeën en vindingrijkheid. Mensen moeten hun hersenen aan het werk zetten en met elkaar samenwerken om problemen op te lossen en werk te verrichten dat voortdurend verandert. Organisaties moeten nieuwe wegen vinden, en dat steeds blijven doen, om waarde te creëren, zodat ze het op de lange termijn goed blijven doen. En het creëren van waarde begint ermee dat je het talent dat je bezit op de best mogelijke manier en zo intensief mogelijk gebruikt.

Wat is ervoor nodig om het goed te doen in een complexe, onzekere wereld?

Het is allang geen nieuws meer dat kennis en vernieuwing vitaal zijn geworden om concurrentievoordeel te behalen in vrijwel elke tak van industrie, maar slechts weinig managers denken er echt over na wat de implicaties van deze nieuwe werkelijkheid zijn – vooral als het gaat om wat het betekent voor het soort werkomgeving waarin werknemers beter tot hun recht komen en organisaties succes hebben. Het doel van dit boek is om je te helpen

dat wel te doen – en je nieuwe ideeën en methoden aan te reiken om kennis-intensieve organisaties beter te laten werken.

Als een organisatie het echt goed wil doen in een wereld waarin innovatie het verschil kan betekenen tussen succes en mislukking, is het niet genoeg om slimme, gemotiveerde mensen in dienst te nemen. Vaardige, goedbedoelende mensen met kennis van zaken kunnen niet altijd hun kennis inzetten op het kritieke moment, op het moment waarop het nodig is dat ze dat doen. Soms komt dit doordat ze niet doorhebben dat er behoefte aan hun kennis is. Maar vaker komt het doordat ze terughoudend zijn omdat ze niet de aandacht op zichzelf willen vestigen, niet iets verkeerd willen doen, of niet de baas voor het hoofd willen stoten. Wil het echt goed gaan met het kenniswerk, dan moet de werkplek een plaats zijn waar mensen het gevoel hebben dat ze hun kennis kunnen delen! Denk daarbij aan het delen van zorgen, vragen, fouten en half uitgewerkte ideeën. Op de meeste werkplekken houden mensen zich tegenwoordig veel te veel in, omdat ze ervoor terugdeinzen om iets te vragen waardoor ze slecht voor de dag kunnen komen. Om de zaak verder te compliceren: naarmate bedrijven steeds meer mondiaal opereren en complexer worden, is steeds meer werk op teams gebaseerd. De werknemers van nu zijn op alle niveaus 50 procent meer van hun tijd bezig met samenwerken dat twintig jaar geleden.³ Het aannemen van getalenteerde individuen is niet genoeg. Ze moeten goed kunnen samenwerken.

Bij mijn onderzoek in de afgelopen twintig jaar heb ik aangetoond dat een factor die ik *psychologische veiligheid* noem, mede een verklaring vormt voor verschillen in prestaties op werkplekken als ziekenhuizen, fabrieken, scholen en overheidsdiensten. Bovendien is psychologische veiligheid belangrijk voor allerhande groepen; denk aan bestuurders op topniveau van een financiële instelling of aan de frontlinie van een intensivereafdeling. Mijn op het veld gebaseerde onderzoek was primair gericht op groepen en teams, omdat het meeste werk in groepsverband wordt gedaan. Er worden tegenwoordig nog maar weinig producten of diensten geleverd door individuen die helemaal zelfstandig werken. En er zijn nog maar weinig personen die eenvoudig hun werk doen en dan het resultaat overdragen aan andere mensen die vervolgens hún taak uitvoeren, op een lineaire, sequentiële manier. Bij het meeste werk is het nodig dat mensen met elkaar praten om de verschuivende onderlinge afhankelijkheden vast te stellen. Bijna alles waaraan we waarde hechten in de moderne economie is het resultaat van beslissingen en acties die afhankelijk van elkaar zijn en daarom profijt hebben van effectief teamwork. Zoals ik in eerdere boeken en artikelen heb ge-

schreven, is een steeds groter deel van dat teamwork dynamisch – de samenstelling van teams wisselt voortdurend, ze zijn niet formeel of duidelijk afgebakend.⁴ Deze dynamische samenwerking noemen we *teaming*.⁵ Teaming is de kunst van communiceren en coördineren met mensen, ongeacht allerlei begrenzingsfactoren als expertise, status en afstand, om de belangrijkste te noemen. Maar of je nu aan teaming doet met steeds nieuwe collega's of in een vaste groep, effectief teamwork gaat het best in een psychologisch veilige werksituatie.

Psychologische veiligheid is niet hetzelfde als immuniteit voor gevolgen, en evenmin gaat het om een sterk gevoel van eigenwaarde. In een psychologisch veilige werkomgeving weten mensen dat ze kunnen falen, dat ze feedback over hun prestatie kunnen krijgen die zegt dat ze niet aan de verwachtingen voldoen, en dat ze hun baan kunnen verliezen als gevolg van veranderingen in de industriële situatie of zelfs als gevolg van hun eigen gebrek aan competentie. De kans is klein dat deze kenmerken van de moderne werkplek binnen afzienbare tijd zullen verdwijnen. Maar in een psychologisch veilige werksituatie worden medewerkers niet gehinderd door *intermenselijke* angst. Ze zijn bereid en in staat om de inherente intermenselijke risico's te accepteren die openhartigheid met zich meebrengt. Ze zijn bang om niet volledig te participeren dan om een mogelijk gevoelig, gevaarlijk of verkeerd idee met anderen te delen. In een onbevreesde organisatie is intermenselijke angst geminimaliseerd, zodat de prestatie van het team en die van de organisatie in een kennisintensieve wereld kunnen worden gemaximaliseerd. Maar zo'n organisatie is niet vrij van zorg over de toekomst!

Als je dit boek leest, zul je merken dat psychologische veiligheid het verschil kan maken tussen een tevreden klant en een boze, schadelijke tweet die viraal gaat, tussen een ingewikkelde medische diagnose stellen die tot het volledige herstel van een patiënt leidt en een ernstig zieke patiënt te snel naar huis sturen, tussen een bijna-misser en een catastrofaal industrieel ongeluk, of tussen een sterke zakelijke prestatie en een dramatische mislukking die het nieuws haalt. Belangrijker nog is dat je cruciale methoden zult leren die je helpen om de psychologisch veilige werksituaties te creëren waardoor je organisatie het goed kan doen in een complexe, onzekere wereld waarin we steeds meer van elkaar afhankelijk zijn.

Psychologische veiligheid is in ruime zin te definiëren als een klimaat waarin mensen zich op hun gemak voelen als ze zich uiten en zichzelf zijn. Iets meer toegespitst: als mensen psychologische veiligheid op hun werk ervaren, kunnen ze gemakkelijk hun zorgen delen of over fouten vertellen

zonder angst voor een ongemakkelijke situatie of represailles. Ze hebben er vertrouwen in dat ze zich kunnen uitspreken en niet zullen worden vernederd of genegeerd of als schuldige zullen worden aangewezen. Ze weten dat ze vragen mogen stellen als ze zich onzeker over iets voelen. Doorgaans vertrouwen en respecteren ze hun collega's. Als er in een werkomgeving een redelijk hoge psychologische veiligheid heerst, kunnen er goede dingen gebeuren: fouten worden snel gerapporteerd, zodat er snel een corrigerende actie kan worden ondernomen, er komt een naadloze coördinatie tussen groepen of afdelingen tot stand en er worden mogelijk baanbrekende ideeën voor innovatie gedeeld. Kortom, psychologische veiligheid is van cruciaal belang voor organisaties die in een complexe, steeds veranderende omgeving opereren en waarde willen creëren.

Toch constateerde Gallup in 2017 naar aanleiding van een enquête dat slechts drie van de tien werknemers het in sterke mate eens zijn met de uitspraak dat op het werk hun mening telt.⁶ Gallup berekende dat 'organisaties door die verhouding naar zes van de tien werknemers te verschuiven, konden zorgen voor een reductie van 27 procent in het verloop, een reductie van 40 procent in veiligheidsincidenten en een toename van 12 procent in de productiviteit'.⁷ Daarom is het niet genoeg dat organisaties alleen maar getalenteerde mensen aannemen. Als bestuurders het individuele en het collectieve talent tot hun recht willen laten komen, moeten ze een psychologisch veilig klimaat bevorderen waarin werknemers zich vrij voelen om ideeën aan te dragen, informatie te delen en fouten te rapporteren. Stel je voor wat er kan worden bereikt als het de norm wordt dat werknemers het gevoel hebben dat hun mening op de werkvloer telt. Dat noem ik een onbevreesde organisatie.

Bij toeval ontdekt

Mijn belangstelling voor psychologische veiligheid begon halverwege de jaren negentig, toen ik het geluk had om lid te zijn van een interdisciplinair team van wetenschappers dat baanbrekend onderzoek verrichtte naar fouten bij het toedienen van medicatie in ziekenhuizen. Bij de patiëntenzorg in ziekenhuizen spelen de problemen van andere industrieën in extremere mate – in het bijzonder het probleem van teamwork bij uiterst technische, strak gestroomlijnde processen die altijd doorgaan, vierentwintig uur per dag en zeven dagen in de week. Ik dacht dat de lessen die ik uit een extreme situatie kon trekken, me zouden helpen nieuwe inzichten te ontwikkelen

over het aansturen van medewerkers in andersoortige organisaties.

Als onderdeel van het onderzoek verzamelden als verpleegkundige opgeleide onderzoekers gedurende een periode van zes maanden allerlei data over deze mogelijk grote schade aanrichtende menselijke fouten. Ze hoopten hiermee nieuw licht te kunnen werpen op welke gevallen feitelijk voorkomen in ziekenhuizen. Ondertussen keek ik hoe de verschillende ziekenhuiseenheden werkten, waarbij ik probeerde hun structuur en cultuur te begrijpen en inzicht probeerde te krijgen in de omstandigheden waaronder zich fouten konden voordoen tijdens deze drukke, gestroomlijnde, soms chaotisch verlopende werkzaamheden, waarbij coördinatie een kwestie van leven of dood kon zijn. Ik verspreidde ook een enquête om nog een andere kijk te krijgen op de manier waarop de verschillende afdelingen voor patiëntenzorg als team werkten.

Gaandeweg stuitte ik bij toeval op het belang van psychologische veiligheid. Zoals ik verder zal uitleggen in hoofdstuk 1, zorgde dit ervoor dat ik aan een nieuw onderzoeksprogramma begon, dat uiteindelijk empirisch bewijsmateriaal bood ter ondersteuning van de ideeën die in dit boek uiteen worden gezet. Voorlopig beperk ik me ertoe te zeggen dat ik niet begon met een onderzoek naar psychologische veiligheid, maar eerder met onderzoek naar teamwork en het verband tussen teamwork en fouten. Ik meende dat de manier waarop mensen met elkaar samenwerken een belangrijk element was van wat organisaties kunnen leren in een steeds veranderende wereld. De psychologische veiligheid dook onverwacht op – in wat ik later heb omschreven als een verblindende flits van het voor de hand liggende – als verklaring voor enkele raadselachtige resultaten in mijn data. Inmiddels zijn er studies naar psychologische veiligheid gedaan binnen veel verschillende sectoren, van het bedrijfsleven tot de gezondheidszorg en het onderwijs. In de afgelopen twintig jaar heeft de ontluikende academische literatuur over dit onderwerp vorm gekregen en is er veel geschreven over de oorzaken en de gevolgen van psychologische veiligheid op de werkvloer, waarvan een deel mijn eigen werk is, maar een heel groot deel ook is verricht door andere onderzoekers. We zijn veel te weten gekomen over wat psychologische veiligheid is, hoe psychologische veiligheid werkt en waarom psychologische veiligheid belangrijk is. In dit boek zal ik de belangrijkste bevindingen uit deze studies samenvatten.

Het concept van psychologische veiligheid heeft recentelijk ook postgevat bij mensen in de praktijk. Alert directeuren, managers, consultants en medici in diverse takken van industrie streven ernaar hun organisaties te

helpen psychologische veiligheid te creëren door veranderingen door te voeren, als onderdeel van een strategie ter bevordering van leerprocessen, innovatie en de betrokkenheid van werknemers. De psychologische veiligheid kreeg een belangrijke duw in de rug wat betreft populariteit in de blog-sfeer van managers nadat Charles Duhigg in februari 2016 in *The New York Times Magazine* een artikel publiceerde waarin hij verslag deed van een vijf-jarig onderzoek bij Google naar wat teams tot de beste maakte.⁸ In de studie werd onderzoek gedaan naar verschillende mogelijkheden: Maakte het iets uit of teamleden dezelfde onderwijsachtergrond hadden? Was een man-vrouwbalans belangrijk? Hoe zat het met de sociale omgang buiten het werk? Er kwam geen duidelijke set parameters tevoorschijn. Project Aristotle, zoals het initiatief werd genoemd, richtte zich vervolgens op onderzoek naar normen; dat wil zeggen, de gedragsvormen en ongeschreven regels waaraan een groep zich zonder veel bewuste aandacht houdt. Duhigg schreef dat de onderzoekers uiteindelijk ‘op het concept van psychologische veiligheid stuitten in academische artikelen [en] alles opeens op zijn plaats viel’.⁹ Ze concludeerden dat ‘psychologische veiligheid verreweg de belangrijkste was van de vijf vormen van dynamiek die we aantreffen’.¹⁰ Andere gedragscategorieën waren eveneens belangrijk, zoals het stellen van duidelijke doelen en het versterken van wederzijdse verantwoordelijkheid, maar als de teamleden zich niet psychologisch veilig voelden, waren de andere gedragscategorieën ontoereikend. De hoofdonderzoeker van de studie, Julia Rozovsky, schreef zelfs: ‘Psychologische veiligheid is de onderbouwing van de andere vier.’¹¹ Hoofdstuk 1 van dit boek heeft de titel ‘De onderbouwing’ gekregen, als een afspiegeling van haar geweldig compacte conclusie.

Overzicht van het boek

Dit boek is opgebouwd uit drie delen. Deel 1, ‘De kracht van psychologische veiligheid’, bestaat uit twee hoofdstukken die het concept van psychologische veiligheid introduceren en een beknopte geschiedenis geven van dit belangrijke verschijnsel. We bekijken waarom psychologische veiligheid belangrijk is en waarom deze veiligheid in veel organisaties niet de norm is.

Hoofdstuk 1, ‘De onderbouwing’, opent met een geanonimiseerd waar-gebeurd verhaal dat speelt in een ziekenhuis en meteen laat zien hoe gewoon het is dat een werknemer zich op het werk inhoudt – door een zorg of een vraag voor zich te houden – en welke verstrekkende gevolgen deze

menselijke reflex kan hebben voor de kwaliteit van het werk in vrijwel elke organisatie. Ik vertel ook hoe ik al vroeg in mijn academische loopbaan bij toeval op het bestaan van psychologische veiligheid stuitte.

Hoofdstuk 2, 'Vastgelegde data', presenteert belangrijke bevindingen uit een systematisch overzicht van academisch onderzoek naar psychologische veiligheid. Ik ga niet diep in op individuele onderzoeken; ik geef eerder een overzicht van al het onderzoek naar psychologische veiligheid en van het bewijsmateriaal dat steun geeft aan de centrale redenering in dit boek: dat geen enkele organisatie zich het in de eenentwintigste eeuw kan veroorloven een angstcultuur te hebben. De onbevreesde organisatie is niet alleen een betere omgeving voor werknemers, maar ook een omgeving waarin innovatie, groei en prestatie stevig voet aan de grond hebben. Als lezers dit bewijsmateriaal vluchtig willen inkijken om daarna snel vooruit te gaan naar deel II, zullen ze worden beloond met een reeks casestudy's die een verhelderend inzicht bieden in de prijs die je betaalt als er geen psychologische veiligheid is, en in de winst die het oplevert als je investeert in de opbouw ervan.

De vier hoofdstukken van deel II, 'Psychologische veiligheid op het werk', presenteren casestudy's naar werksituaties bij organisaties in zowel de particuliere als de publieke sector, die laten zien dat psychologische veiligheid (of de afwezigheid daarvan) bepalend is voor de bedrijfsresultaten en de verrichtingen op het gebied van menselijke veiligheid.

Hoofdstuk 3, 'Vermijdbare fouten', gaat dieper in op gevallen waarin angst op de werkvloer de illusie van zakelijk succes mogelijk maakt, terwijl de onvermijdelijke ontdekking van onderliggende problemen die nooit zijn gemeld en waaraan lange tijd niets is gedaan, wordt uitgesteld. Hier zien we iconische bedrijven die grote sterren van de industriewereld leken, maar op dramatische wijze en met veel aandacht in de media uit de gratie vielen. Hoofdstuk 4, 'Gevaarlijke stilte', legt het accent op werkplekken waar werknemers, cliënten of gemeenschappen vermijdbare lichamelijke of emotionele schade opliepen omdat de werknemers, die in een angstcultuur leefden, het niet aandurfden om vrijelijk te spreken, vragen te stellen of hulp te halen.

De hoofdstukken 5 en 6 voeren ons naar organisaties die hun best hebben gedaan om een omgeving te creëren waarin het mogelijk is vrijelijk te spreken en het ook van je wordt verwacht dat je dat doet. Aan de hand van deze portretten van organisaties kunnen we een indruk krijgen van hoe onbevreesde organisaties eruitzien en aanvoelen. Ze verschillen sterk van de organisaties in hoofdstuk 3 en 4, maar belangrijk is tevens dat ze sterk van elkaar verschillen. Er is meer dan één manier om onbevreesd te zijn! In hoofdstuk 5, 'De

onbevreesde werkvloer', maken we kennis met bedrijven als Pixar, waar creatieve arbeid rechtstreeks en onmiskenbaar van belang is voor het bedrijfsresultaat en waar bestuurders al in een vroeg stadium de noodzaak inzagen om psychologische veiligheid te creëren, en met bedrijven als Barry-Wehmiller, een fabrikant van industriële apparatuur die een grootschalige verandering doormaakte en daarbij merkte dat het goed gaat met het bedrijf als het goed gaat met de werknemers. In hoofdstuk 6, 'Gezond en wel', worden werkplekken bekeken waar de psychologische veiligheid een waarborg is voor de veiligheid en de waardigheid van zowel werknemer als cliënt.

Deel III, 'Hoe creëer je een onbevreesde organisatie?', bestaat uit twee hoofdstukken die voortbouwen op de verhalen en de onderzoeken die tot dusver zijn gepresenteerd, om de aandacht te vestigen op de vraag wat bestuurders moeten doen om een onbevreesde organisatie te creëren: een organisatie waarin iedereen met volledige inzet van zichzelf kan werken, bijdragen, groeien, opbloeien en in teams kan werken om opmerkelijke resultaten te boeken. Hoofdstuk 7, 'Het voor elkaar krijgen', gaat in op de vraag wat je moet doen om psychologische veiligheid op te bouwen – en hoe je die kunt terugkrijgen als die verloren is gegaan. Het bevat een set gereedschappen voor bestuurders. Ik presenteer een raamwerk met drie eenvoudige (maar niet altijd gemakkelijke) activiteiten die bestuurders – aan de top en in de diverse geledingen van een organisatie – kunnen gebruiken om ervoor te zorgen dat elke werknemer betrokken is en van belang is voor zijn organisatie. We zullen zien dat voor het creëren van psychologische veiligheid inspanning en vaardigheid nodig zijn, maar de inspanning is het waard als expertise of samenwerking belangrijk is voor de kwaliteit van het werk. We zullen hierbij ook zien dat het werk van een bestuurder nooit klaar is. Het is geen kwestie van het vakje van psychologische veiligheid afvinken en verdergaan. Het opbouwen en het versterken van een werkomgeving waarin mensen kunnen leren, innoveren en groeien is een klus die je constante aandacht vereist, maar van grote waarde is. Hoofdstuk 8, 'En wat nu?', vormt de afsluiting van het boek, geeft updates over een paar eerder voorbijgekomen verhalen en biedt antwoorden op enkele vragen die me geregeld worden gesteld door bedrijven overal ter wereld.

In een tijd waarin niemand alles kan weten of doen wat nodig is om het werk ten dienste van de klanten te verrichten, is het belangrijker dan ooit

tevoren dat mensen hun zegje doen, informatie delen, hun expertise inzetten, risico's nemen en met elkaar samenwerken om blijvende waarde te creëren. Maar zoals Edmund Burke meer dan 250 jaar geleden schreef: angst beperkt het vermogen om effectief na te denken en te handelen – zelfs bij de meest getalenteerde werknemers. De bestuurders van nu moeten bereid zijn de taak op zich te nemen om elke angst uit de organisatie te verdrijven en gunstige omstandigheden te creëren voor leren, innovatie en groei. Ik hoop dat dit boek eraan bijdraagt om dat echt te doen.

Noten bij de inleiding

- 1 Burke, E. *A Philosophical Inquiry into the Origin of Our Ideas of the Sublime and Beautiful*, Dancing Unicorn Books, 2016.
- 2 Selingo, J.J. 'Wanted: Factory Workers, Degree Required,' *The New York Times*, 30 januari 2017. <https://www.nytimes.com/2017/01/30/education/edlife/factory-workers-college-degree-apprenticeships.html>, ingezien 13 juni 2018.
- 3 Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. 'Collaborative Overload,' *Harvard Business Review*, 1 januari 2016. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>, ingezien 13 juni 2018.
- 4 Edmondson, A.C. 'Teamwork on the fly,' *Harvard Business Review* 90.4, april 2012, 72-80.
- 5 Edmondson, A.C. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2012.
- 6 Gallup. *State of the American Workplace Report*, Gallup, Washington, D.C., 2017. <http://news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx>, ingezien 13 juni 2018.
- 7 Gallup. *State of the American Workplace Report*, 2012: 112.
- 8 Duhigg, C. 'What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team,' *The New York Times Magazine*, 25 februari 2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>, ingezien 13 juni 2018.
- 9 Ibid.
- 10 Rozovsky, J. 'The five keys to a successful Google team,' *re: Work Blog*, 17 november 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>, ingezien 13 juni 2018.
- 11 Ibid.