

HANS VAN DER LOO

SAMEN SAFE

HOE KLEINE GEWOONTES
HET GROTE VERSCHIL MAKEN

PSYCHOLOGISCHE
VEILIGHEID 2.0



THEMA.

INHOUD

Inleiding – Samen safe als uitdaging	7
Deel 1 – Contouren van psychologische veiligheid	17
1 De kern van psychologische veiligheid	19
2 De paradox van psychologische veiligheid	33
3 Nieuwe inzichten, nieuwe hoop	55
Deel 2 – Het speelveld van psychologische veiligheid 2.0	77
Leeswijzer	78
4 Persoonlijke inbreng: vier het verschil!	79
5 Onbevreesd communiceren: zwijgen is geen optie!	103
6 Gelijkwaardig meedoen: samen dansen op de golven van de groep!	133
Uitleiding – Samen safe door subliem samenspel	161
Nawoord	179
Verwijzingen	181
Literatuur	187
Over de auteur	191

INLEIDING

De omgeving van de mens is de medemens
– Jules Deelder –

HET ONGELIJK VAN DE RIJKSTE MAN OP AARDE

Elon Musk, de buitengewoon succesvolle serieondernemer. De rijkste man op aarde. En door zijn, inmiddels verbroken, bromance met president Donald Trump ook maandenlang de tweede machtigste man ter wereld. Maar tegelijkertijd ook een hork van een vent. Iemand die weinig geeft om anderen en des te meer om zijn eigen meningen en belangen. Dat is de man die keihard begon te lachen toen managers van het zojuist door hem overgenomen Twitter vertelden dat ze zich bekommerden om de psychologische veiligheid van hun medewerkers. 'Wat is dat voor een *bullshit*-term?' vroeg Musk op agressieve toon en met een vies gezicht. Veiligheid deed hem denken aan 'vakantie, bloemengeur en mentale rust'. Zaken waar hij van gruwelde. Als de managers onder zijn bewind wilden overleven, dan deden ze er goed aan te kiezen voor een ander begrip: *hardcore*. Dat stond, zo liet Musk de verbouwvereerde Twittermanagers weten, voor ongemak, hardheid, durf, strijd, pijn lijden en snel toeslaan. 'Hardcore is voor winnaars,' zei hij, terwijl hij de kamer uit beende. Psychologische veiligheid is in zijn optiek iets voor verliezers en daarmee automatisch de vijand van urgentie, vooruitgang en succes.

VEILIGHEID GEEFT VLEUGELS

Dit voorval maakt om te beginnen duidelijk hoe gebrekkig het bij de meest succesvolle en naar eigen zeggen slimste mens op aarde gesteld is met de kennis van menselijke relaties. Ook al zijn er in het afgelopen decennium honderden onderzoeken en publicaties verschenen over psychologische veiligheid, Musk heeft er blijkbaar nooit van gehoord.

Jammer, want anders had hij kunnen weten dat psychologische veiligheid niet de vijand is van vooruitgang, maar juist de vriend. Mensen die zich veilig voelen, presteren beter. Individueel, maar vooral ook in teamverband. Veiligheid geeft ze vleugels om beter hun best te doen en samen het verschil te malen.

Andersom is mensen openlijk belachelijk maken, ze de mond snoeren en als minderwaardig in de hoek zetten, niet bepaald de manier om ze voor je te winnen. Integendeel, het zorgt voor gevoelens van onveiligheid. Die vertalen zich in afnemende motivatie en verminderde bereidheid om er samen de schouders onder te zetten. De groep Twittermanagers voelde zich als oud vuil aan de kant geschoven door een nieuwe baas die geen idee leek te hebben waarover het ging. Daarmee was het pleit voor het bedrijf beslecht. Het zou nooit meer goed komen met Twitter. Het bedrijf dat tegenwoordig door het leven gaat onder de naam X, leidt inmiddels een even omstreden als, puur bedrijfsmatig bezien, marginaal bestaan. Dat gebeurt er wanneer je medewerkers het gevoel van basisveiligheid onttrekt en ze te verstaan geeft dat ze er eigenlijk niet toe doen.

JE BENT PAS VEILIG ALS JE ERTOE DOET

Wat doet een baby na de geboorte? Naast onbedaarlijk huilen, strekt het de armpjes uit. Daarmee trekt het de aandacht van de naaste verzorger. Dat gebeurt instinctief. Onbewust beseft een baby dat het in een vreemde wereld alleen kan overleven en groeien als het zich veilig en geborgen voelt. Wat voor een baby geldt, gaat evenzeer op voor volwassenen. Ook zij zijn erbij gebaat als ze zich door anderen gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Zij willen persoonlijke inbreng hebben. Onbevreesd met elkaar kunnen communiceren. Gelijkwaardig meedoen. Ertoe doen, erbij horen en van betekenis zijn. Maar wat zie je op het werk gebeuren: een flink deel van de medewerkers – op de precieze aantallen kom ik later nog terug – voelt zich verwaarloosd en niet veilig op het werk. En een nóg groter deel is van mening dat hun potentieel niet wordt benut. Individueel en als team. Met als triest gevolg dat mensen het gevoel krijgen er niet toe te doen.

Precies het ontbreken van die gevoelens van erbij horen en ertoe doen, maken dat mensen zeggen zich onveilig te voelen. Een voorbeeld uit de praktijk. Een jonge medewerkster vertelde haar nieuwe teamgenoten enthousiast over zichzelf, haar ambities en de aanstaande samenwerking. Iedereen luisterde aandachtig, behalve een wat ouder teamlid, die met een verveeld gezicht op zijn laptop bezig was. Plotseling keek hij op en vroeg aan de nieuwe medewerkster of ze eigenlijk wel had gestudeerd. Iedereen viel stil. De teamleider bewoog nerveus heen en weer op zijn stoel, maar deed alsof zijn neus bloedde en ging na enige tijd 'gewoon' verder. Na afloop noemden anderen de bewuste man een 'rotte appel', een 'hork' en een 'notoire pestkop'.

Ik besloot met de man in gesprek te gaan. Wat had hem bewogen om zijn nieuwe collega zo minachtend de grond in te boren? Hij vertelde dat hij zich al jarenlang stoorde

aan het feit dat overmatig positief werd gedaan over jonge nieuwkomers. Zij zouden de toekomst hebben. Zelf was hij al bijna dertig jaar in de organisatie werkzaam, maar hem werd nooit iets gevraagd. Hij behoorde immers tot de oude garde en deed er niet langer toe. Het gevolg: hij voelde zich al jarenlang onveilig en had dat nu afgereageerd op de nieuwkomer.

Dit voorbeeld leert dat er een directe lijn loopt tussen het tonen van gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Als daar niet aan wordt voldaan, voelen mensen zich niet langer psychologisch veilig en ontstaat geheid gedoe.

HET NIEUWE EI VAN COLUMBUS

Over psychologische veiligheid is de afgelopen jaren veel gezegd en geschreven. Het was het nieuwe ei van Columbus. De heilige graal van succesvolle teams. De geheime kracht waarmee een einde zou worden gemaakt aan giftig gedoe van autoritaire baasjes, ongevoelige kantoorhuffters en manipulatieve narcisten. Maar ook aan gewoon gedoe, omdat teamleden langs elkaar heen praten en werken.

De zegetocht van psychologische veiligheid begon met een longread in februari 2016 in *The New York Times* over een jarenlange studie door Google naar het geheim van buitengewoon goed presterende teams. Hoewel zaken als strategie, flexibele werkprocessen of goede aansturing zeker niet onbelangrijk waren, toonden de onderzoekers onomstotelijk aan dat het uiteindelijke verschil werd gemaakt doordat mensen in teams open en veilig met elkaar samenwerkten. Niet wat ze deden en met wie, maar hoe ze met elkaar omgingen, bleek de sleutel tot succes. De bevinding sloeg in als een bom. Het riep een gevoel op van een diepgaande en verrijkende verandering. Sommige commentatoren spraken van een 'paradigmaverschuiving', anderen van een 'relationele revolutie'. Zeker was dat de traditionele focus op resultaten vanaf nu zou worden aangevuld met een nieuwe oriëntatie op relaties en interacties.

De onderzoekers kenden een heel scala aan positieve effecten toe aan psychologische veiligheid. Wie op het werk psychologische veiligheid ervaart, voelt zich meer betrokken bij het werk en kent een hogere mate van welbevinden. Het niveau van stress en mentale uitputting is flink lager. Teams met een grotere psychologische veiligheid functioneren significant beter, leren sneller en halen betere resultaten. Teamleden melden fouten sneller en delen kennis. Het resultaat: problemen worden eerder opgepakt en opgelost. In veilige teams durven mensen risico's te nemen, nieuwe ideeën te delen en out of the box te denken. Dit stimuleert innovatie en procesverbetering. Ook niet onbelangrijk in een tijd van ernstige tekorten op de arbeidsmarkt: werknemers blijven langer als ze zich veilig en gewaardeerd voelen. Het zorgt bovendien voor minder verzuim en verloop en leidt tot lagere kosten. En dat allemaal door die ene factor: psychologische veiligheid.

TE MOOI OM WAAR TE ZIJN ...

Het leek te mooi om waar te zijn. En dat was het ook. De hoge verwachtingen zijn helaas niet waargemaakt. Goedbedoelde initiatieven bleven steken in een moeras van verwarring, misvattingen en boemerangeffecten. Met als gevolg dat gevoelens van onveiligheid eerder lijken toe dan af te nemen. De cijfers liegen er niet om. Volgens TNO en CBS vonden in 2021 in ons land bijna 2,5 miljoen incidenten plaats van grensoverschrijdend gedrag op het werk. Van intimidatie, discriminatie en pesten tot ongewenste seksuele aandacht en lichamelijk geweld. Een kleine half miljoen werkenden per jaar wordt ermee geconfronteerd, vaak zelfs meerdere keren per jaar. Dit betekent dat ruim een op de vijf werkenden wordt geconfronteerd met een of andere vorm van grensoverschrijdend gedrag.

Als de perceptie van individuen maatgevend wordt voor de vraag of een omgeving veilig is, kom je al gauw tot fabuleuze aantallen.

Gytha Heins schetst in haar meest recente boek een nóg zwartgalliger beeld. Op basis van eigen onderzoek stelt ze dat meer dan driekwart van alle werkende Nederlanders in hun eigen team met ongewenst gedrag te maken krijgt. Omgerekend zou dat neerkomen op een kleine acht miljoen incidenten. Moeten we hieruit concluderen dat werkend Nederland zich overwegend gedraagt als een maniakale schreeuwlelijk, harteloze pestkop of een seksueel roofdier? Het antwoord hierop is ontkennend. Er is weliswaar heel wat mis op de werkvloer en flink wat mensen voelen zich onveilig, maar de situatie is minder alarmerend dan de cijfers doen voorkomen. Wat is namelijk het geval? De inhoud van de term 'ongewenst gedrag' is door onderzoekers zodanig opgerekt, dat zo'n beetje alles eronder valt wat een enkel persoon kan ervaren als spannend, storend of ongemakkelijk. Als de perceptie van individuen maatgevend wordt voor de vraag of een omgeving al dan niet veilig is, kom je al gauw tot fabuleuze aantallen.

Misschien nóg illustratiever voor het uitblijven van de hooggespannen verwachtingen rondom psychologische veiligheid zijn de cijfers die werkenden in ons land daaraan toekennen in hun werkomgeving. In 2020 gaven werkenden in ons land het cijfer 5,1 aan psychologische veiligheid in hun team. In 2022 was dat licht gestegen naar 5,3 en in 2025 belonen werkenden de psychologische veiligheid met een 5,6. Er is dus vooruitgang, maar die verloopt wel in een slakkengang. De voorspelde relationele revolutie is in geen velden of wegen te bekennen. Sterker nog, van jubelterm en innig omarmde oplossing is psychologische veiligheid nu zelf een bron geworden van gedoe, angst en onveiligheid.

Een van de redenen hiervan is dat de realisatie van veilige werkomgevingen veel moeilijker is dan veelal wordt verondersteld. Dat laat dit kijkje in de keuken van de luchtvaartindustrie zien (zie kader).

Onbevreesd communiceren in de vliegcabine?

De luchtvaartindustrie werkt al sinds een halve eeuw aan het verbeteren van de communicatie tussen bemanningsleden en aan het veiliger maken van het vliegverkeer. Tot ver in de jaren zeventig van de vorige eeuw werd de luchtvaart regelmatig geteisterd door grote rampen. Met als voornaamste oorzaak: menselijk falen door slechte onderlinge communicatie. Dat laatste was weer een gevolg van de bestaande hiërarchische verhoudingen. Piloten golden als goden van het luchtruim. Die kon je gunstig stemmen door te doen wat ze je vroegen en ze vooral niet tegen te spreken. Ook niet als je zag dat het op een bepaald punt misging. Om dit gedrag te doorbreken en de veiligheid te bevorderen, werd vanaf de jaren tachtig binnen de hele luchtvaartsector een trainingsprogramma uitgerold, waarin sociale en communicatieve *soft skills* centraal stonden. Hoewel de term psychologische veiligheid nog niet bestond – binnen de luchtvaart spreekt men van *crew resource management* – ging het in wezen om hetzelfde. Crew resource management moest zorgen voor een klimaat waarin cabinepersoneel en crewmembers zich op kritieke momenten open en eerlijk tegenover elkaar uitspreken.

Inmiddels zijn we bijna een halve eeuw verder en kunnen we ons afvragen wat de vruchten van al die inspanningen zijn geweest. Hoe is het gesteld met de openheid in de lucht? Niet al te best, zo blijkt uit onderzoek. Ieder van de zeventienhonderd bevroegde personeelsleden bleek tijdens vluchten een of meer kritieke incidenten – gevallen waarbij een dodelijk ongeluk of een ramp had kunnen plaatsvinden – te hebben meegemaakt. Slechts 50 procent had hierover gesproken met hun collega's. De verplichte meldingsplicht aan de organisatie werd al helemaal in de wind geslagen. Slechts 8 procent van alle incidenten werd officieel gemeld. Waarom er zoveel en zo vaak werd gezwegen? Uit angst voor represailles. Het incident zou niet meldenswaardig zijn. Of op tijd vertrekken werd belangrijker gevonden dan het volgen van tijdrovende procedures die bij een melding gelden. Of ze wilden de goede sfeer en relaties niet op het spel zetten. Dit laatste speelt vooral onder piloten. Die voelen en gedragen zich blijkbaar steeds vaker als tandeloze leiders. Blijkbaar heeft er een boemerangeffect plaatsgevonden: het feit dat iedereen van het cabinepersoneel wordt aangespoord om zich uit te spreken, leidt ertoe dat de goden van weleer er tegenwoordig liever het zwijgen toe doen. Uit angst om aan de schandpaal genageld te worden vanwege het bederven van de goede sfeer.

ONVERWACHTE SCHADUWKANTEN

Het zorgen voor psychologisch veilige teams blijkt in de praktijk niet alleen moeilijker dan gedacht, er kleven ook vervelende schaduwkanten aan, die aanvankelijk onopgemerkt en onbesproken bleven. Zo leidt de roep om veiligheid maar al te vaak tot een cultus van krampachtige harmonie. In plaats van onbekommerd met elkaar in gesprek te gaan, houden mensen zich angstvallig in om anderen niet voor het hoofd te stoten. Hoe goed bedoeld ook, dat heeft niets, maar dan ook niets te maken met psychologische veiligheid. Het leidt eerder tot schijnveiligheid, waarbij iedereen zijn uiterste best doet lief voor elkaar te zijn, maar waarbij ondertussen ongemakkelijke issues en vernieuwende gedachten onbesproken blijven.

Nog een schaduwzijde: de gedachte dat psychologische veiligheid vooral een kwestie van persoonlijke gevoelens zou zijn. Daardoor kan op ieder willekeurig moment iemand binnen een team opspringen met de mededeling dat hij of zij zich onveilig voelt. Zonder verdere uitleg, want ja, over gevoelens valt verder weinig te zeggen. Die heb je of die heb je niet. Terwijl het team druk bezig is met de vraag wat er precies aan de hand zou kunnen zijn, houdt iedereen angstvallig de kaken op elkaar. Niets is immers erger dan het vooruitzicht van een ellenlange lijdensweg door het bureaucratische doolhof van melden en klachtprocedures. We kunnen hier met recht spreken van een boemerangeffect. Ooit bedoeld om mensen aan de praat te krijgen, is psychologische veiligheid soms een middel om anderen de mond te snoeren. Er bestaat zelfs al een nieuwe uitdrukking voor: het trekken van de veiligheidskaart.

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID 2.0: TOT HIER EN NU VERDER!

Betekent dit dat we het hele thema van psychologische veiligheid dan maar beter kunnen vergeten? Nee. Stoppen is om meerdere redenen geen optie. Niet alleen berust het verlangen naar psychologische veiligheid op oeroude behoeften, ook is het thema actueler dan ooit, zoals ik later in dit boek laat zien. Wat we wél beter stoppen, is doorgaan op de ingeslagen weg van bovenmatige top-down sturing vanuit de bovenstroom, onbezonnen gebruik van begrippen en concepten, ontbrekende afspraken en kaders, weinig of geen oog voor het grotere plaatje en het grijpen naar goedbedoelde, maar weinig effectieve maatregelen.

Daarvoor in de plaats is een reset nodig van de gekozen aanpak. Een update die we psychologische veiligheid 2.0 noemen. Een aanpak die gevoed door nieuwe inzichten afrekent met gangbare zienswijzen. Een aanpak die voortbouwt op wat zijn waarde heeft bewezen en tegelijk een geheel nieuwe, op stormachtig samenspel gerichte koers inslaat. Een aanpak die ons beter in staat stelt werkomgevingen te creëren waarin mensen gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Die aanpak van psychologische veiligheid 2.0 beschrijf ik aan de hand van vijfmaal de letter 'S' – dat krijg je als je boek 'Samen Safe' heet.

De vijf S'en van psychologische veiligheid 2.0

Psychologische veiligheid 2.0 staat in het teken van deze vijf op nieuwe inzichten gebaseerde uitgangspunten.

- Snel** Korte en krachtige aanpak. Alertheid en aanpassingsvermogen. De weg vrijmaken van belemmeringen. Focus door heldere visie, normen en afspraken.
- Systemisch** Het draait niet om individuen of losse onderdelen, maar om relaties en grotere onderdelen (systemen). Overzicht en regie over alle onderdelen van het speelveld. Zorgen dat je steeds met een 'relationele blik' kijkt naar zich herhalende patronen.
- Subtiel** Centraal staan kleine gewoontes en gebaren. Kleine experimenten en kleine werkvormen. Gedrag dat zo vanzelfsprekend lijkt, dat we er nauwelijks naar omkijken. Subtiele gebaren die een wereld van verschil maken. Dingen waar je vaak niet bij stilstaat. Want meestal hebben we vooral aandacht voor wat en wie. Maar psychologische veiligheid gaat over hoe mensen met elkaar omgaan.
- Samenspel** Niet solo aan de gang gaan, maar samen. Ieder vanuit zijn eigen niveau en rol intensief samenwerkend om tot het gewenste teamklimaat te komen. Management, teams en individuele werknemers als een groot netwerk van *team of teams*. *Met de intentie om via stormachtig samenspel een open en veilig werkklimaat te creëren.*
- Slagvaardig** Daadkracht tonen op basis van persoonlijke en collectieve inbreng. Niet alleen denken, maar ook niet alleen doen. Maar komen tot een spanningsvolle mengvorm van 'doenken'. Persoonlijk leiderschap tonen op een praktische wijze leidt tot praktisch leiderschap. En dat kunnen we momenteel goed gebruiken.

Het gaat dus om te beginnen om een aanpak die *Snel* is, in de zin van kort en krachtig, maar wel degelijk goed voorbereid en weloverwogen. Je niet laten afleiden door terminologische rookgordijnen, verwarrende misverstanden en ongefundeerde verwachtingen. Maar op basis van nieuwe inzichten te werk gaan vanuit een inspirerende visie, met heldere prioriteiten en volgens duidelijke afspraken. En dan gedisciplineerd samen naar je doel toe werken. Stapje voor stapje.

De tweede letter S is van *Systemisch*. Niet alleen oog hebben voor losse onderdelen en het individuele, maar ook voor het grotere geheel, inclusief onderlinge relaties en (ver-

borgen) groepsdynamieken. We schrijven gevoelens van onveiligheid te gemakkelijk toe aan karaktereigenschappen van individuele personen (rotte appels), terwijl de feitelijke oorzaak ligt op relationeel gebied. Denk nog even terug aan het voorbeeld van de ongepaste vraag van de oudere medewerker aan de nieuwkomer. Dat bleek geen individueel, maar een relationeel probleem te zijn. Psychologische veiligheid maakt bovendien deel uit van een veel breder speelveld. Het is onderhevig aan allerlei groepsdynamische factoren. Het is daarom belangrijk om altijd het grotere plaatje voor ogen te houden. En niet – zoals meestal gebeurt – het onderwerp op te knippen in talloze kleine onderdelen.

De derde S van psychologische veiligheid 2.0 staat voor *Subtiel*. Zoek het niet in grootse plannen, maar heb juist aandacht voor kleine gebaren en gewoontes, voor kleine duwtjes in de rug (*nudges*). We gaan er vaak aan voorbij hoe belangrijk die zijn. Kijk in dit verband eens op YouTube naar de video van Hans Lebbis over een perfect terrasje. Wat het zo perfect maakt, is een gevolg van een gering aantal kleine gewoontes en daarbij passende subtiele gebaren van de kant van het dienstverlenend personeel. Hetzelfde principe kun je toepassen binnen jouw eigen team. Probeer een paar kleine gewoontes te ontwikkelen. Stel een vraag en luister beter naar de antwoorden. Zet iemand met een kleine geste op het goede spoor. Laat een ander weten dat je hem of haar waardeert. Het lijken futiliteiten, maar ze maken uiteindelijk het grote verschil, zoals ik verderop in dit boek laat zien.

De vierde S is die van *Samenspel*. Veiligheid creëer je niet in je eentje. Je kunt de verantwoordelijkheid daarvoor dan ook niet in handen van één persoon leggen. Veiligheid maak je in verbinding met elkaar, op verschillende niveaus: van de organisatie, het team en individuen. Elk met hun eigen rollen, maar steeds in nauw onderling samenspel. Open. Hoopvol. Kwetsbaar. En improviserend. Het hele speelveld overziend en niet slechts een paar losse onderdelen. Stapje voor stapje voortgang maken. Samen overleggen wat te doen bij onverwachte blokkades of storende boemerangeffecten. En daarbij telkens weer teruggaan naar de oorspronkelijke uitgangspunten – de visie, prioriteiten en gemaakte afspraken – om samen te bepalen hoe je verdergaat. Zonder vuistdikke plannen en programma's die over de hele organisatie uitgerold worden, maar met specifieke en op maat gekozen aanpakken die voor jouw team van belang zijn.

Tot slot: *Slagvaardig*. Blijf niet te veel piekeren en denken, maar focus op doen, doen, doen. Of beter gezegd, kies voor een combinatie van beide: 'doenken'. Denk je niet suf, maar ga ook niet als een kip zonder kop in de actiestand. Ga op een weloverwogen manier te werk. En toon persoonlijk leiderschap met een praktische inslag: praktisch leiderschap. Daarbij ligt de nadruk op de bijdrage die je levert voor het optimaal presteren van het team. Niet de formele leiderschapspositie telt het zwaarst, maar of je bereid en in staat bent om cruciale leiderschapsfuncties te vervullen. Denk aan glasheldere prioriteiten, regels en rolverdelingen. Aan het zorg dragen voor een veilige en productieve

samenwerking. Aan het bewaken van de balans tussen geven en nemen binnen het team. Maar ook aan het op het juiste moment inspelen op veranderende omstandigheden. Een praktisch en slagvaardig leider loopt voorop, inspireert en wijst de richting. De praktische leider staat achter haar of zijn mensen, staat ertussen als het moeilijk is en erboven als er dringende besluiten nodig zijn.

Lukt het je om de vijf S'en in samenhang toe te passen, dan ben je al een heel eind. Dan ontstaan rimpeleffecten, kettingreacties en zelfversterkende processen. Je bouwt dan aan een klimaat waarin het een heel stuk veiliger voelt. De vijf S'en vormen de kern van psychologische veiligheid 2.0 onder het motto: tot hier en nu verder.

WAT VIND JE WAAR IN DIT BOEK?

Dit boek bouwt voort op mijn eerdere boeken *Psychologische veiligheid*, *Veldgids psychologische veiligheid* en *Giffig gedoe op de werkvloer*. Ook dit boek is bedoeld om direct aan de slag te gaan met praktische en goed onderbouwde werkvormen en nudges. Het neemt je daarnaast mee in de wereld van de nieuwste wetenschappelijke inzichten, beproefde interventies en makkelijk toepasbare tools en werkvormen op het gebied van psychologische veiligheid.

Dit boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel ga ik dieper in op de contouren van psychologische veiligheid: ik behandel de achtergronden, de actualiteit en de aard ervan. Hoe heeft het gedachtegoed van psychologische veiligheid zich ontwikkeld? Wat zijn de achtergronden en de kerndimensies? Maar ook: welke verwarringen, misverstanden en belemmeringen maken dat psychologische veiligheid tot nu toe een onbereikbaar ideaal is gebleken? En wat zijn nieuwe inzichten die helpen om er vanaf nu succesvoller mee om te gaan?

In deel 2 neem ik je mee op ontdekkingsreis in het speelveld van psychologische veiligheid. Ik onderwerp de drie kerndimensies van psychologische veiligheid aan een nader onderzoek: persoonlijke inbreng, onbevreesde communicatie en gelijkwaardig meedoen. Ik zoom daarbij in op de onderliggende elementen en geef per element aan hoe je met behulp van microgewoontes, teamgewoontes en nudges tot een veiliger werkklimaat kunt komen.

In de uitleiding van het boek ga ik nader in op de vraag wat je moet doen – en vooral ook moet laten – om een psychologisch veilig werkklimaat 2.0 te bouwen volgens de aanpak van 'stormachtig samenspel'.

PERSOONLIJKE NOOT VOOR DE LEZER

Dit boek is voor iedereen die gelooft in een mensgerichte manier van organiseren en werken, waarbij gezien, gehoord en gewaardeerd worden centraal staan. Het boek is

voor iedereen – van bestuurders, managers, afdelingshoofden, leidinggevendenden, teamleiders en medewerkers tot coaches en andere professionals in profit- of non-profitsectoren – die, elk vanuit hun eigen rol en expertise, aan de verbetering van psychologische veiligheid werkt. Ik benadruk daarbij het woord 'mensgericht'. Er wordt momenteel veel gesproken en geschreven over de verbluffende mogelijkheden van kunstmatige intelligentie (AI). Deels is dat terecht. Maar AI (*Artificial Intelligence*) is alleen succesvol als het hand in hand gaat met HI (*Human intelligence*). Als je je wilt verdiepen in wat dat laatste inhoudt, dan is dit een boek voor jou.

Dan nog een persoonlijke noot.

Beste bestuurder, manager of teamleider, uit recent onderzoek – waar ik in dit boek veelvuldig op terugkom – blijkt dat het in de meeste teams niet al te best gesteld is met de psychologische veiligheid. Terwijl alle jubelverhalen van de laatste jaren je wellicht anders hadden doen geloven. Misschien ben je gefrustreerd dat het er ondanks al je goede bedoelingen niet veiliger op is geworden. Het stuit je wellicht tegen de borst dat er ondanks al je pogingen om het tegenovergestelde te bewerkstelligen nog steeds hardnekkig gezwegen wordt tijdens vergaderingen. Dat er nog steeds flauwe en neerbuigende grappen over anderen worden gemaakt. Dat lang niet iedere medewerker de waardering krijgt die hij of zij verdient. De reis naar een open en veilig werkklimaat blijkt langer en moeilijker dan gedacht. Misschien ben je inmiddels moedeloos geworden en sta je op punt om er maar helemaal mee te kappen. Ik zeg: niet doen! Geef psychologische veiligheid een kans, maar ga op een andere manier te werk dan je tot nu toe hebt gedaan. Houd het niet bij mooie praatjes, simpel ogende stappenplannen en vrolijk in het oor klinkende wijsheden. Ga weloverwogen, in kleine stapjes vooruit. Besteed elke dag vijf minuten om hiermee te oefenen en tegelijkertijd anderen mee te nemen. Je zult zien dat die vijf minuten op den duur een wereld van verschil maken.

Beste medewerkers, het ligt natuurlijk ook niet aan jullie dat je vaak zwijgt, terwijl er veel te zeggen valt. Of dat je je beste kant niet laat zien, omdat je het gevoel hebt dat er toch geen haan naar kraait. Ook jou zou ik willen aansporen om de principes uit dit boek dagelijks toe te passen. Om jezelf, maar ook anderen te ontwikkelen. Maar ook om je leidinggevendenden te ondersteunen en – als dat nodig is – op het juiste pad te brengen. Als je aan de slag gaat, doe dit dan niet in je eentje, maar werk samen met anderen. Want alleen dan wordt het veilig. SAMEN SAFE!

DEEL 1

CONTOUREN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Dit deel schetst de contouren van psychologische veiligheid. Wat zijn de achtergronden, actualiteit en aard ervan? Welke verwarringen en misverstanden circuleren rond het begrip? Welke belemmeringen staan een open en veilige werkomgeving in de weg? En welke hoopvolle nieuwe inzichten zijn er om te werken aan psychologische veiligheid 2.0?



1

DE KERN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

*Onderschat niet de kracht die ontstaat wanneer mensen
gezien, gehoord en gewaardeerd worden*

– Brené Brown –

In dit eerste hoofdstuk ga ik dieper in op de achtergronden van psychologische veiligheid: hoe het pionierswerk van Amy Edmondson leidde tot een baanbrekend Google-onderzoek dat laat zien dat de focus van psychologische veiligheid ligt op het realiseren van optimale prestaties via betere relaties. Ook als je meer thuis bent in het onderwerp, vind je hier al volop nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld waarom dit thema juist nu zo actueel en populair is. Een eerste inkijk in de drie dimensies van psychologische veiligheid helpt je om er concreet en weloverwogen mee aan de slag te gaan.

SUCCES IS EEN KWESTIE VAN HOE JE MET ELKAAR OMGAAT

Het is altijd even zoeken om precies te bepalen wanneer een nieuw concept het levenslicht zag. Dat geldt ook voor de ontstaansgeschiedenis van psychologische veiligheid. Meestal wordt het begrip toegeschreven aan Harvard-professor Amy Edmondson, maar dat blijkt bij nader inzien niet helemaal te kloppen. Edgar Schein, MIT-professor en een van haar vroegere leermeesters, sprak er al eerder over. Net als managementgoeroe Warren Bennis. Maar laten we niet al te moeilijk doen en Amy Edmondson gewoon de eer gunnen. Toch werd het begrip pas bij een breed publiek bekend door toedoen van Google, dat in 2012 een intensief onderzoek startte onder de interne codenaam Project Aristoteles. Het doel: het geheim ontcijferen van de meest succesvolle teams. De onderzoekers begonnen met een brede verkenning van de wetenschappelijke literatuur over teamprestaties. Het speurwerk leidde onder meer tot een lijst van ruim honderd succes-

factoren. Variërend van verschillende vormen van diversiteit binnen teams, de hechtheid van relaties, de gelijkenis tussen teamleden in kennis, voorkeuren en verlangens tot de aan- of afwezigheid van een competitieve sfeer.

VAN 'WAT' EN 'WIE' NAAR 'HOE'

In de volgende studiefase namen ze die factoren onder de loep. Op basis van bergen data, het intensief volgen van 180 teams en het afnemen van 36.000 interviews hoopen de onderzoekers het antwoord te vinden op de vraag naar het geheim van succesvolle teams. Dat viel bitter tegen. 'We hadden legio data, maar niets duidde erop dat de samenstelling of de structuur van teams een doorslaggevend verschil maakte,' vertelde de projectleider later.

Ze besloten zich niet langer uitsluitend te richten op het 'wat' (de kenmerken) en het 'wie' (de talenten) van teams, maar meer op de manier waarop teamleden met elkaar omgaan. Hoe gedragen teamleden zich? Een schot in de roos: tussen goed en slecht presterende teams bleken reusachtige verschillen te bestaan in gedrag en omgangsvormen. In goed presterende teams werden mensen uitgenodigd en aangemoedigd om zich uit te spreken. In slecht presterende teams was meestal slechts een enkeling aan het woord, de rest hulde zich in stilzwijgen, of vielen teamleden elkaar regelmatig in de rede. In goed presterende teams luisterden mensen aandachtig naar elkaar en stelden verdiepende vragen. Daar gold niet het recht van de sterkste, maar deed iedereen in gelijke mate een duit in het zakje.

In slecht presterende teams werden de uitdagende klussen alleen gedaan door een paar gelouterde 'teamsterren'.

Een ander verschil: in goed presterende teams heerste een positieve en informele sfeer. Er was ruimte en respect voor elkaars emoties. Aan alles kon je merken dat mensen prettig in hun vel zaten en zich op hun gemak voelden. In slecht presterende teams was de sfeer daarentegen formeel, competitief en vaak om te snijden.

Nóg een verschil: in de best presterende teams hadden alle teamleden een gelijkwaardige en evenredige inbreng en werden regelmatig gewaardeerd voor hun inspanningen. In slecht presterende teams werden de uitdagende klussen altijd gedaan door een paar gelouterde 'teamsterren' en was van een gelijkwaardige inbreng geen sprake. Waardering voor 'mindere goden' was er al helemaal niet.

DE CODE VAN TEAMSUCCES GEKRAAKT

Toen de onderzoekers hun nieuwe bevindingen over de oude data heen legden, werd duidelijk: het draait allemaal om gedrag, gewoontes en interacties. Teamsucces is het gevolg van groepsnormen en omgangsvormen. Het geheim van succesvolle teams schuilt

in de vraag hoe teamleden met elkaar omgaan. Of, zoals de onderzoekers het formuleerden: 'Teamsucces draait in de eerste plaats om het HOE in plaats van alleen het WAT en WIE'. Bij elkaar bleken de bestudeerde omgangsvormen maar liefst viermaal zoveel impact op teamprestaties te hebben als alle eerder bestudeerde factoren bij elkaar. De code van teamsucces was eindelijk gekraakt. Niet langer bleken alleen harde, maar vooral ook zachte factoren de geheime kracht achter buitengewoon presterende teams.

Het belang van het vinden van de juiste term

Na hun ontdekking zochten de onderzoekers naar een aansprekende term voor hun bevinding. Concepten als 'emotionele intelligentie', 'sociale sensitiviteit' en 'stem van de medewerker' passeerden de revue. Na lang wikken en wegen viel de keus uiteindelijk op de term 'psychologische veiligheid'. Dat klonk weliswaar abstract en weinig toegankelijk, maar het gaf de onderzoeksresultaten tegelijkertijd ook het benodigde wetenschappelijk cachet. En dat laatste konden de onderzoekers goed gebruiken. Google-medewerkers ('Googlers') behoren tot de slimste ingenieurs op aarde. Het zijn nuchtere bèta-types die doorgaans weinig affiniteit hebben met 'zachte' wetenschappen. Sterker nog, ze staan ronduit vijandig tegenover de 'vage termen' en het 'slappe geklets' van alfa's. Daarom was het nog niet zo gek bedacht van de onderzoekers om hun nieuwe vinding te afficheren met een concept dat afkomstig was van een aan Harvard verbonden professor: Amy Edmondson, de pionier achter de relationele revolutie in teams.

FOUTEN ALS TEKEN VAN KRACHT

De onderzoekers uit het People Innovation Lab van Google konden niet om Harvard-professor Amy Edmondson heen. Als aanstormend wetenschappelijk talent werkte zij in de jaren negentig aan een proefschrift om medische missers in ziekenhuizen te verklaren. Ze had uit de eerste hand vernomen hoe vaak er in ziekenhuizen iets misgaat. 'Die fouten gebeuren niet door incompetentie,' zou zij hier later over vertellen, 'maar omdat ziekenhuizen complex en de teams groot zijn. Dit betekent dat ook de kans groot is dat er met enige regelmaat een fout doorheen glipt.'

In slecht georganiseerde teams heerste een klimaat van 'interpersoonlijke angst'.

Haar onderzoek vertrok vanuit de niet bepaald spectaculaire veronderstelling dat goed geleide en hecht functionerende teams minder missers zouden maken dan slecht geleide en als los zand aan elkaar hangende teams. De resultaten van haar onderzoek pakten evenwel anders uit dan gedacht. Want juist op de afdelingen met de sterkste teams wer-