

Voor mijn team

Uitgeverij: Bernard Daniel Press
Ontwerp cover en binnenwerk: Hans Roenhorst, H2R+

ISBN: 9789493506152

NUR: 801, 807

©2026 Bas Kodden

Gedeeltes, figuren, modellen en schalen uit deze uitgave mogen, mits voorzien van bronvermelding, worden verveelvoudigd door middel van drukwerk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op andere wijzen.

De cover is geïnspireerd op de Japanse kunst van kintsugi, waarbij gebroken keramiek met goud wordt hersteld. De breuklijnen worden zichtbaar en krijgen waarde. Zo verbeeldt het ontwerp dat teamveiligheid niet ontstaat door spanningen te vermijden, maar door ze zorgvuldig te adresseren en te herstellen.

Inhoudsopgave

Dankwoord	7
Woord vooraf	9
Verantwoording	13
Waarom dit boek	15
Waarom teamveiligheid urgenter is dan ooit	15
Waar bestaande theorie niet meer volstaat	16
Waar leiderschap zichtbaar wordt	17

DEEL I. LEIDERSCHAP IS EEN VAK EN GEEN POSITIE

1. ALLES DRAAIT OM PERCEPTIE	21
Inleiding	21
Leiderschap moet worden verdiend	24
Teamveiligheid als verdienste	25
2. VERANTWOORD LEIDERSCHAP	28
Introductie in leiderschap	28
Verantwoordelijke leiders	30
Verantwoorde leiders	31
3. PAS OP: BEVERS GESPOT!	33
Actief niet-betrokken medewerkers: een structureel probleem	33
Misverstanden over teamveiligheid	35
Praktijkcases	35

DEEL II. ALLES VALT OF STAAT MET TEAMVEILIGHEID

4. LET OP: BREUKEN IN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT	39
De onzichtbare laag onder teamveiligheid	42

Breuk met het werk	43
Breuk met collega's	45
Breuk met de organisatie	46
Breuk met de leidinggevende	48
5. WORD NIET DE BAL IN DE FLIPPERKAST	50
De vier breuklijnen van het psychologisch contract	50
Houd de regie	53
Blijf je positioneren	55
6. VOORKOM DISCUSSIES EN CONFLICTEN	57
Beheers je triggers	57
Houd je mening voor je	59
Lemniscatisch denken en handelen	60

DEEL III DENK EN HANDEL IN 3-HOEKEN

7. DRIE ULTIEME OPDRACHTEN VOOR ELKE LEIDINGGEVENDE	67
De eerste driehoek	67
Continuïteit	69
Veiligheid	70
Prestaties	71
8. DE RELATIE TOT DRIE PSYCHOLOGISCHE TRIGGERS	73
De tweede driehoek	73
Angst: het signaal om in te stappen	74
Ego: het signaal om uit te stappen	75
Empathie: het signaal om uit te stappen	75
9. DRIE ELEMENTEN VAN (GEWELDLOZE) COMMUNICATIE	78
De derde driehoek	78
Inhoud	78
Toon	79
Houding	79
Geweldloze communicatie	81

Van automatische reflex naar bewuste interventie	83
Samenvattend	84
Instappen wanneer het moet	84
Wees zo subjectief mogelijk	85
Eigenaarschap verleggen	85

DEEL IV NIEUW GEDOE IS NOOIT VER WEG

10. STOP MET ÉÉN-OP-ÉÉN-GESPREKKEN	91
Het gevaar van bila's	91
Twee condities voor één-op-één-gesprekken	95
Neem je tijd	95
11. NOOIT MEER CONFLICTEN?	98
Alles draait om cycli	99
Er komt altijd een nieuwe winter	99
De leider die blijft oogsten	101
12. ZELFSTURING IS EEN MYTHE	103
Ruimte ontstaat door haar kaders	103
Leiderschap is niet overdraagbaar	106
Het mooiste vak ter wereld	108

Tot slot	111
----------	-----

BIJLAGEN

Ontwerpmodel Teamveiligheid	115
Samenvattende toelichting	115
Angst	118
Ego	119
Empathie	120

Verantwoord Leiderschapsschaal	122
Psychologische Veiligheidsschaal	127
Verdiepende Psychologische Veiligheidsschaal	129
Inspiratiebronnen	131
Over de auteur	139
Eerder verschenen	141

Woord vooraf

‘Veel leidinggevend en stappen uit wanneer ze juist moeten instappen.’ Dat wil zeggen: op het moment dat het spannend wordt. Ik heb zelf zoveel momenten gehad waarop ik, achteraf, rationeel wist dat ik moest instappen en het toch niet deed. Met alle gevolgen van dien. Was leiderschap maar zo makkelijk. Was ik maar zo getalenteerd en zo bekwaam. Blijf mild. We hebben allemaal onze fouten gemaakt. We gaan het hebben over de toekomst!

Een veilig teamklimaat begint bij leiderschap dat verantwoordelijkheid niet uit de weg gaat. Dat is wat ik in mijn onderzoeken, lezingen en in de praktijk steeds opnieuw bevestigd zie. Juist wanneer spanning ontstaat, is het cruciaal dat een leidinggevende instapt en aanwezig is, in plaats van zich terug te trekken en de boel maar de boel te laten. De sleutel tot teamveiligheid ligt bij de leidinggevende, en dus bij zijn gedrag.

De cijfers van de afgelopen jaren zijn ronduit zorgwekkend. Uit diverse onderzoeken blijkt dat één op de zes professionals een onveilige werksituatie ervaart. Ongeveer twintig procent van de beroepsbevolking kampt met burn-out gerelateerde klachten¹. En één op de negen werknemers is mentaal afgehaakt, *actively disengaged*², zoals dat in HR-termen heet. Met name dat laatste fenomeen houdt mij bezig.

In mijn rol als hoogleraar Leiderschap- en Managementontwikkeling aan Nyenrode Business Universiteit zie ik hierin een duidelijke relatie met een breuk in het psychologisch contract:

1 TNO (2025)

2 Gallup (2025)

de ongeschreven overeenkomst tussen medewerker en organisatie. Er is iets geknapt. Het werk geeft geen voldoening meer, de verbinding met collega's verdwijnt, het vertrouwen in de organisatie neemt af of de relatie met de leidinggevende raakt beschadigd, vaak is het een combinatie van deze factoren.

Mentaal afgehaakte medewerkers blijven zelden passief³. Bewust of onbewust beginnen zij met kleine vormen van sabotage. In eerste instantie subtiel: cynische of vileine opmerkingen. Vervolgens escaleert dit naar roddelen, pesten en ondermijnd gedrag. Hoe langer dit proces voortduurt, hoe dieper de breuk wordt en hoe moeilijker het is om het psychologisch contract te herstellen.

Daarom is het gevaarlijk om lichtvaardig te doen over de perceptie van een zogenaamd 'onveilig werkklimaat'. Dit is vaak de bron van veel organisatieleed. Uitspraken als: *'Je mag ook niets meer zeggen of het is al onveilig'* of *'Dat ze zo'n onschuldige grapje niet aankunnen, zegt toch alles over henzelf'* doen geen recht aan de werkelijkheid. Alles wat met veiligheid te maken heeft, is per definitie een kwestie van perceptie⁴. Maar als medewerkers onveiligheid ervaren en daaronder lijden, dan is het ook een gegeven waar je als leidinggevende iets mee moet. Doe je dat niet, dan wordt de rekening uiteindelijk gepresenteerd, aan jou als leidinggevende, aan de organisatie, maar bovenal aan collega's.

Ik hoor leidinggevendens soms zeggen dat de aandacht voor veiligheid een modeverschijnsel is. Dat is een misvatting. Wie niet in staat is om met onveiligheid om te gaan, is simpelweg niet geschikt voor een leidinggevende positie. Te veel mensen zijn

3 Morsch, Van Dijk & Kodden (2020)

4 Williamson et al. (1997)

afhankelijk van jouw leiderschap, van jouw kennis, vaardigheden en competenties, om die onveiligheid weg te nemen.

Een van de grootste problemen is dat veel leidinggevend en simpelweg niet meer zijn. Vergaderingen, overleggen en administratieve verplichtingen vullen de agenda's. *Management by walking around* en teambesprekingen zijn uit de gratie geraakt, terwijl één-op-één-gesprekken juist populairder worden. Met alle gevolgen van dien. Roddelen en pesten worden zo onbedoeld gefaciliteerd in de afzonderlijke spreekkamers. De *laissez-faire* leiderschapsstijl, onzichtbaar leiderschap, wordt daarmee steeds zichtbaarder. Leidinggevend en trekken zich terug en signaleren destructief gedrag te laat of helemaal niet. Vileine opmerkingen blijven onbesproken, dominante figuren krijgen vrij spel en teams veranderen langzaam in een slangenkuil. Wie het hardst of slimst manipuleert, bepaalt de toon, want de leidinggevende is er toch niet.

Natuurlijk helpt het niet dat leidinggevend en, zeker in sectoren als zorg en onderwijs, een groot deel van hun tijd kwijt zijn aan bureaucratische verplichtingen. Maar ik zie ook iets anders: chronische twijfel, vaak gevoed door angst. *Hoe moet ik ingrijpen? Wat als medewerkers de veiligheidskaart trekken en ik zelf onder vuur kom te liggen?* In die context lijkt wegstappen soms de veiligste optie, althans voor de leidinggevende zelf. Het gevolg is een organisatiecultuur waarin problemen blijven sudderen en steeds verder escaleren.

Verantwoord leiderschap vraagt juist het tegenovergestelde. Wie veiligheid serieus neemt, weet dat hij of zij moet laten gelden zodra die veiligheid onder druk staat. In de praktijk zien we echter dat leidinggevend en zich juist op dat moment terugtrekken. Ze vermijden de confrontatie, pampere het team of trekken zich zelfs fysiek terug. Tegelijkertijd stappen ze soms

wél in, maar dan om de verkeerde redenen, op momenten waarop het niet nodig is.

De sleutel tot het bewaken van veiligheid ligt in het beheersen van essentiële leiderschapsvaardigheden en competenties, zoals bijvoorbeeld geweldloze communicatie. Teamveiligheid is geen toeval. Het is het resultaat van bewust leiderschap. En die sleutel ligt in handen van de leidinggevende zelf.

Dat is geen veronderstelling, maar een patroon dat ik in mijn eigen onderzoeken binnen nationale en internationale teams consequent terugzie: waar verantwoord leiderschap ontbreekt, nemen ervaren veiligheid en bevologenheid zichtbaar af.

ALLES DRAAIT OM DE PERCEPTIE

Inleiding

Wanneer is een leidinggevende een leidinggevende? En wanneer is een leider een leider? En op welk moment spreken we van inspirerend, innovatief of verantwoordelijk leiderschap?

Dit zijn geen woordspelletjes, maar fundamentele kwesties. Achter elke leiderschapsdefinitie schuilt namelijk een specifieke opdracht. Wie zich een inspirerende leider noemt, heeft als opdracht dat zijn of haar leiderschap door volgers als inspirerend wordt ervaren. Dat vereist niet per se een charismatische of uitgesproken stijl, maar wel een uitkomst: mensen ervaren richting, betekenis en motivatie. Leiderschap wordt daarmee niet gedefinieerd door intentie of gedrag alleen, maar door de werking ervan⁶. Hetzelfde geldt voor innovatief leiderschap. Een innovatieve leider hoeft niet voortdurend vernieuwend gedrag te etaleren, maar draagt verantwoordelijkheid voor vernieuwing als resultaat: het tot stand brengen van verbeteringen, het vergroten van het innovatief vermogen van teams en het creëren van ruimte voor leren en experimenteren. Ook hier is niet de stijl doorslaggevend, maar de opbrengst van het leiderschap in de praktijk.

Wat al deze zogenoemde ‘rijke’ vormen van leiderschap gemeen hebben, is een eerste en onmisbare voorwaarde: veiligheid⁷. Veiligheid binnen teams. Veiligheid zoals ervaren door

6 Blomme, Beasley & Kodden (2015).

7 Edmondson, Higgins, Singer & Weiner (2016).

de volgers van de leider. Zonder die veiligheid spreken we van een ‘arme’ leiderschapsstijl⁸: leiderschap dat gepaard gaat met onveilige teams en organisaties. De prijs is hoog en goed gedocumenteerd: verhoogd ziekteverzuim, burn-outklachten, verloop van talent, verminderde samenwerking, afnemend verandervermogen en een verlies aan organisatietrots⁹. Juist deze vorm van arm leiderschap is vandaag de dag opvallend zichtbaar. Leaders die wegstijgen wanneer de sfeer kantelt¹⁰. Die emoties pampieren zonder verantwoordelijkheid te nemen voor het teamproces. Die meegaan in een cultuur van stilzwijgen, van doen alsof de neus bloedt. Met voorspelbare gevolgen.

Een leider is een leider omdat hij of zij volgers heeft. Zonder volgers is er geen leiderschap. Een leidinggevende daarentegen ontleent zijn positie aan een formele aanstelling. Zonder die aanstelling is men geen leidinggevende, maar mogelijk wel een leider. En omgekeerd geldt hetzelfde: wie formeel leidinggevende is, maar geen mensen heeft die willen volgen, oefent geen leiderschap uit. Voor leidinggevendens betekent dit dat leiderschap geen vanzelfsprekend gegeven is, maar een praktijk waaraan voortdurend gewerkt moet worden.

Het boeien en binden van mensen rond een gezamenlijke opgave is een complexe en veeleisende taak. Dat roept onvermijdelijk de vraag op; welke vorm van leiderschap is daarvoor nodig? En welke vaardigheden en competenties vraagt dat van leidinggevendens? Voordat deze vragen beantwoord kunnen worden, is één inzicht cruciaal: alles begint bij veiligheid¹¹. Zonder veiligheid hebben leiderschapsstijlen geen draagvlak voor

8 Kelloway et al. (2005)

9 Edmonson (2018)

10 Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1997)

11 Edmonson (2018)

bevlogenheid en duurzame prestaties. Denk aan de situaties bij Ajax, DWDD, The Voice of Holland. De perceptie van veiligheid ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om kennis, vaardigheden en competenties van leidinggevend. Dit boek richt zich daarom expliciet op dat fundament: teamveiligheid. Niet als bijzaak, maar als de eerste en ultieme opdracht van leiderschap.

Maar wat verstaan we onder veiligheid? Is veiligheid niet per definitie subjectief? Inderdaad: veiligheid is in essentie een kwestie van perceptie¹². Het is geen objectief, eenduidig meetbaar gegeven. Medewerkers ervaren een situatie als veilig of onveilig, en die beleving vormt hun dagelijkse werkelijkheid op het werk, ongeacht of die perceptie door leidinggevend als ‘terecht’ wordt gezien. En die perceptie kan soms ook pijnlijk onterecht voelen.

Internationaal onderzoek laat zien dat ervaren onveiligheid direct samenhangt met verminderde werkmotivatie, een toxische werkcultuur en snel verminderende prestaties¹³. Ook ons onderzoek in Nederland liet zien dat de waarheid in organisaties niet los kan worden gezien van beleving^{14 15}. De werkelijkheid van medewerkers is de werkelijkheid waarin wordt gewerkt, zeker waar het gaat om veiligheid. Wat medewerkers als veilig of onveilig ervaren, moet daarom serieus worden genomen. Niet omdat percepties altijd feitelijk juist zijn, maar omdat zij bepalend zijn voor gedrag, Van doen. En van laten. Van samenwerking en prestaties. Onveiligheid is geen modewoord. Het is een ervaring. En ervaring is daarmee realiteit. Wanneer leidinggevend niet handelen op signalen van onveiligheid, dragen zij, bewust of onbewust, bij aan het verval van de or-

12 Newmon et al (2017)

13 Edmonson et al (2016)

14 Kodden & Roelofs (2019)

15 Kodden & Van Ingen (2020)

ganisatiecultuur, de samenwerking en teamdynamiek. Leiderschap begint daar waar veiligheid onder druk staat. Precies op dat moment moet een leidinggevende in kunnen stappen.

Leiderschap moet worden verdiend

Leiderschap is daarmee een vak en geen positie. Ik heb zelf in mijn jonge jaren gedacht dat mijn functie voldoende moest zijn om teams te laten presteren. Maar ik moest er op een pijnlijke wijze achter komen dat het goed mogelijk is de formeel leidinggevende te zijn zonder daadwerkelijk de leider te zijn. Leiderschap vloeit niet automatisch voort uit een functietitel, maar ontstaat uit concreet, zichtbaar en consistent gedrag. Een formele positie kan macht verschaffen, maar geen vanzelfsprekend gezag. Dat gezag moet worden verdiend, door gedrag dat voorspelbaar, congruent en betrouwbaar is. Door leiderschap als vak te beschouwen, benadruk ik dat het:

- zowel talent als inzet vergt (nature én nurture);
- en daarmee onderhoud, reflectie en voortdurende ontwikkeling vraagt.

Leiderschap vereist een zekere aanleg. In de literatuur wordt dit vaak aangeduid met nature¹⁶. Welke aanleg is dat dan? In elk geval het vermogen tot introspectie (lees ook *The Devil Inside*). Dit zelfreflectieve vermogen stelt leiders in staat om bijvoorbeeld om te gaan met drie fundamentele triggers: angst, ego en empathie. Deze drie triggers kunnen effectief leiderschap extreem belemmeren, bijvoorbeeld door vermijding, defensief gedrag of overcompensatie, maar bij voldoende bekwaamheid effectief leiderschap juist ondersteunen.

16 Johnson et al (1998)

Zoals bij elk vak geldt: aangeboren aanleg of goede intenties zijn zelden voldoende. Leiderschap vraagt om oefening. Om uren maken. Om het ontwikkelen en verfijnen van vaardigheden zoals communicatie, conflictvaardigheid, besluitvorming en het hanteren van spanning. Leiderschap betekent:

- blijven staan in ongemak;
- emoties en weerstand kunnen verdragen;
- veiligheid creëren en herstellen door duidelijkheid, niet door conflictvermijding.

Wie spanning structureel ontwijkt, verliest geloofwaardigheid als leider, ongeacht functie of titel. Leiderschap wordt immers niet toegekend door organisaties, maar door mensen. Volgers bepalen of zij zich willen verbinden, of afhaken. Leiderschap is daarmee altijd relationeel van aard. Ikzelf heb lange tijd empathie verward met leiderschap.

Teamveiligheid als verdienste

Teamveiligheid is in dit verband geen ‘zachte’ waarde¹⁷, maar het resultaat van consequent leiderschap. Van leiders die de regie durven pakken wanneer het schuurt, die empathie combineren met begrenzing en die begrijpen dat wegstappen nooit een neutrale handeling is. Wie teamveiligheid serieus neemt, corrigeert ondermijnend gedrag, ook wanneer dat ongemakkelijk is. Veiligheid ontstaat niet door alles toe te staan, maar door helderheid te bieden.

Dat klinkt eenvoudig, maar is dat allerm minst. Leiderschap is makkelijker benoemd dan beoefend. De kernvraag is dan ook: wat vraagt dit concreet van leiders? Wat is er te leren, te oefen-

17 Boyle et al. (2013)

LET OP: BREUKEN IN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT

De onzichtbare laag onder teamveiligheid

Hoe ontstaan die ‘bevers’ eigenlijk? Je zou kunnen denken dat ze vanzelf ontstaan, maar dat is zelden het geval. De meeste professionals starten hun eerste werkdag vol energie, ambitie en bevologenheid. Ze willen bijdragen, leren en van betekenis zijn. Toch houdt die positieve gedrevenheid niet altijd stand. Bij sommigen verdwijnt zij snel, bij anderen pas na verloop van tijd, en er is een groep die jarenlang blijft bloeien en groeien binnen dezelfde organisatie. Wat verklaart dat verschil? Vaak is er een kantelpunt geweest. Een moment waarop iets brak. “Ik doe er blijkbaar niet toe.” “Als ik iets zeg, wordt dat helemaal niet serieus genomen.” En: “Als het spannend wordt, sta ik er blijkbaar alleen voor.”

Teamveiligheid ontstaat zelden door toeval. Zij groeit doordat mensen vertrouwen, voorspelbaarheid en rechtvaardigheid ervaren. Toch zie ik veel teams, waar die veiligheid langzaam is afgebrokkeld. En vaak zonder duidelijke aanleiding. Niet door grote toestanden of duidelijke misstappen, maar door iets subtielers en fundamenteleers: een ervaren breuk in het psychologisch contract.

Het psychologisch contract is een wetenschappelijk begrip uit de organisatiepsychologie en HR-leer dat verwijst naar de impliciete wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen een werkgever en een werknemer. Het gaat over respect, eerlijkheid, steun, ontwikkelmogelijkheden en de mate waarin

inzet wordt gezien en gewaardeerd door de leidinggevende. Verwachtingen die niet altijd worden uitgesproken, maar des te sterker gevoeld.

In tegenstelling tot het formele arbeidscontract is het psychologisch contract niet vastgelegd. Juist daardoor is het kwetsbaar. Medewerkers vormen hun verwachtingen op basis van eerdere ervaringen, leiderschapsgedrag, organisatieverhalen en informele signalen. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld zegt dat fouten maken mag, maar fouten vervolgens afrekent, ontstaat spanning. Niet op papier, maar in het hoofd van de medewerker. Teamveiligheid vereist dat mensen zich durven uitspreken, risico's nemen en zich kwetsbaar opstellen. Dat kan alleen wanneer zij erop vertrouwen dat dit niet tegen hen gebruikt wordt. Dat vertrouwen is direct verbonden met de mate waarin het psychologisch contract wordt nageleefd²⁶. Waar het psychologisch contract beschadigd raakt, komt teamveiligheid sterk onder druk te staan²⁷. Medewerkers gaan zich inhouden. Ze spreken zich minder uit, delen geen twijfels meer en vermijden verantwoordelijkheden die hen kwetsbaar maken. Niet omdat zij niet betrokken zijn, maar omdat zelfbescherming het wint van samenwerking.

Op teamniveau merk je het langzaam. Overleggen worden voorzichtiger. Kritische vragen blijven uit. Mensen stemmen sneller in dan ze eigenlijk willen. En ergens onder de oppervlakte groeit iets wat lastig te benoemen is: wantrouwen. Teams kunnen ogenschijnlijk blijven functioneren, maar doen dat met de handrem erop. Prestaties worden transactioneel in plaats van relationeel. Vanaf dat moment verandert gedrag. Niet omdat medewerkers minder professioneel worden, maar

26 Rousseau (2001)

27 Toga, Aranda-Camera & De-Maria (2022)

omdat zij rationeel reageren op een gewijzigde werkelijkheid. Stilte, terughoudendheid en risicomijding zijn geen tekenen van desinteresse, maar van zelfbescherming.

Psychologische veiligheid gaat over wat een team nodig heeft om te kunnen leren en presteren. Mijn visie op verantwoord leiderschap gaat over wat jij als leider doet wanneer die veiligheid onder druk staat. Dat heeft weinig te maken met aardig gevonden willen worden. Of met de sfeer koste wat kost goed houden. Het gaat erom dat je woorden en daden met elkaar kloppen. Dat je verantwoordelijkheid neemt voor de gevolgen van je besluiten. En dat je blijft zien wat die besluiten met mensen doen. Elk besluit dat je neemt, elk gesprek dat je voert, of juist niet voert, geeft een signaal af. Niet alleen over richting of resultaat, maar over vertrouwen. Of iedereen op jou mag rekenen wanneer het erop aankomt.

Ik zie veel leidinggevers die het belang van psychologische veiligheid wel onderschrijven, maar die veiligheid ondertussen toch ondermijnen. Niet uit onwil, maar omdat ze onder druk staan, hun agenda vol zit of omdat ze gefocust zijn op korte termijn prestaties. Onverantwoord leiderschap is zelden kwaadaardig, maar vaak achteloos. Veiligheid kun je niet afdwingen, maar wel herstellen. Dat herstel begint bij leiders die bereid zijn een breuk in het psychologisch contract te erkennen. Niet defensief, maar reflectief. Dan ontstaat er ruimte voor wat veiligheid in de kern vraagt: dat mensen het aandurven zich uit te spreken en risico te nemen in relatie tot elkaar.

De term psychologisch contract werd bekend door het werk van Denise Rousseau²⁸. Zij liet zien dat werkrelaties niet worden gedragen door wat op papier staat, maar door wat mensen

28 Rousseau (2001)

denken dat hun is beloofd. Zolang woorden en daden met elkaar kloppen, groeit vertrouwen. Wanneer dat niet zo is, ontstaat er iets dat dieper gaat dan teleurstelling: een breuk. Waar Rousseau vooral kijkt naar de relatie tussen medewerker en organisatie, kijk ik in dit boek verder.

Een breuk in het psychologisch contract kan zich voordoen op verschillende plekken:

- een breuk met het werk;
- een breuk met collega's;
- een breuk met de organisatie;
- een breuk met de leidinggevende.

Breuk met het werk

Een breuk in het psychologisch contract ontstaat dus wanneer medewerkers structureel iets anders ervaren dan wat zij impliciet verwachten van hun werk en hun leidinggevende. Dat 'anders ervaren' gaat zelden over salaris, maar vrijwel altijd over betekenis, ontwikkeling en erkenning. Als leidinggevende ben je een cruciale schakel in dat contract.

Wanneer werk langdurig te weinig uitdaging, autonomie²⁹ of inhoud biedt, raakt een kernverwachting beschadigd: "*Mijn talenten doen hier niet toe en ik sta stil.*" In zulke situaties kan een bore-out ontstaan. De signalen lijken op die van een burn-out, stress, vermoeidheid, leegte, maar de oorzaak is tegengesteld: onderbelasting in plaats van overbelasting. Het lastige is dat dit vaak onzichtbaar blijft. Er is meestal geen conflict.

- De medewerker blijft loyaal en beschikbaar.
- Het werk blijft inhoudelijk arm en perspectiefloos.

29 Deci & Ryan (2008)

Aan de buitenkant lijkt alles op orde, maar onder de oppervlakte ontstaan frustratie, cynisme en emotionele afstand. Medewerkers denken niet hardop, maar wél hard:

- *“Ik word niet serieus genomen.”*
- *“Mijn potentieel wordt hier verspild.”*
- *“Iedereen is hier inwisselbaar, dus waarom zou ik me nog extra inzetten?”*

Dit is het moment waarop vertrouwen weglekt en teamveiligheid onder druk komt te staan. Het resultaat zie je later pas terug: minder initiatief, minimale inzet (quiet quitting), hoger verzuim of vertrek.

Wat vraagt dit van jou als leidinggevende? Niet om meteen een interventieplan te schrijven, maar om aandacht te geven. Blijf nieuwsgierig naar hoe iemand zijn werk ervaart. Spreek verwachtingen hardop uit. En als je merkt dat iemand zich terugtrekt, doe dan niet alsof je het niet ziet. Niets doen lijkt soms neutraal. Maar voor teamleden voelt het zelden zo. Wie onderbenutting laat voortduren, accepteert een sluipende contractbreuk – en betaalt later de prijs in betrokkenheid, veiligheid en prestaties. Bovenkant formulier

Breuk met collega's

Een breuk in het psychologisch contract ontstaat niet alleen door het werk zelf, maar ook door hoe mensen met elkaar omgaan. Voor medewerkers is sociale veiligheid geen extraatje, maar een basisvoorwaarde. Wanneer collega's elkaar negeren, ondermijnen, buitensluiten of openlijk beconcurreren, raakt een kernverwachting beschadigd: *“Hier kan ik mezelf zijn en word ik eerlijk behandeld.”*

Juist bij onderling gedoe ontstaat contractbreuk vaak snel en diep. Medewerkers verwachten van hun organisatie – en van