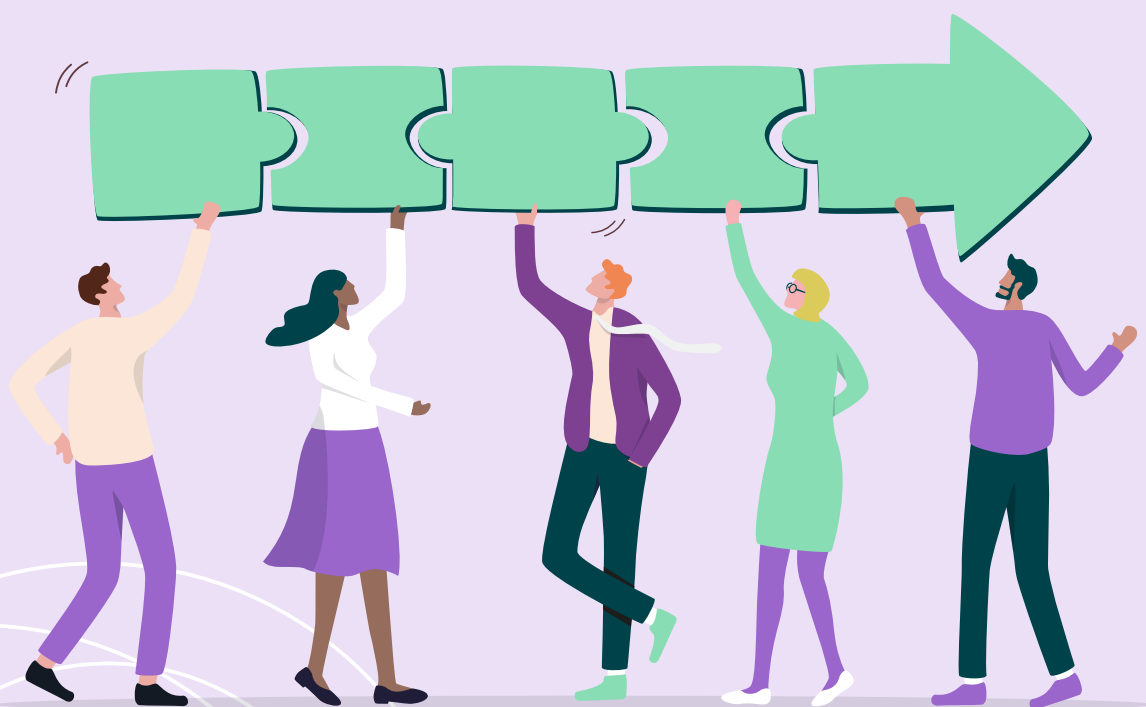


# Wacht niet tot het fout gaat

Psychologische veiligheid  
gaat over nu én morgen



# Voorwoord

Psychologische veiligheid staat volop in de belangstelling. Al in 2006 schreef activiste Tarana Burke over #metoo, wat in 2018 wereldwijd veel aandacht kreeg, ook in Nederland. Een goede ontwikkeling, want het laat zien hoe essentieel psychologische veiligheid is voor een prettige en productieve werkomgeving. De afgelopen periode richtte de aandacht zich vaak op de schandalen en de aanpak daarvan (of niet). Het is heel goed dat dit nu onderwerp is van maatschappelijke discussie. Tegelijkertijd mist echter vaak de insteek vanuit preventie en versterking: hoe zorg je voor psychologische veiligheid, en ook: wat levert het op als je je organisatie hier tijdig op inricht? Het lijkt erop dat organisaties wachten tot het fout gaat, terwijl zij veel kunnen winnen door het juist proactief onderdeel te maken van de ambitie, visie en processen van de organisatie.

Gelukkig is er goed nieuws: er zijn concrete handvatten voor te geven, waar leidinggevenden (daarmee bedoelen we natuurlijk ook teamleiders, projectleiders en eigenaren van organisaties) zelf mee aan de slag kunnen. Daarop richt deze paper zich, aan de hand van recent wetenschappelijk onderzoek. Want psychologische veiligheid ontstaat, onderhoud je én behoud je niet als vanzelf. Het is complex en heeft veel aspecten, het gaat immers over menselijk gedrag. Psychologen Arbeid & Organisatie (A&O) of Arbeid & Gezondheid (A&G) hebben geleerd om menselijk gedrag en de aanpak van verandering in een bredere context te bekijken. Zij kunnen helpen met het begrijpen waarom mensen doen wat ze doen en (soms) niet doen wat ze zouden moeten doen. Psychologen kunnen dus een waardevolle bijdrage leveren, bijvoorbeeld door in een vroeg stadium al gedrag te duiden, door onderzoek te doen naar risicofactoren en onderliggende processen binnen het team of door leidinggevenden te helpen zich bewust te worden van (de impact van) het eigen gedrag.

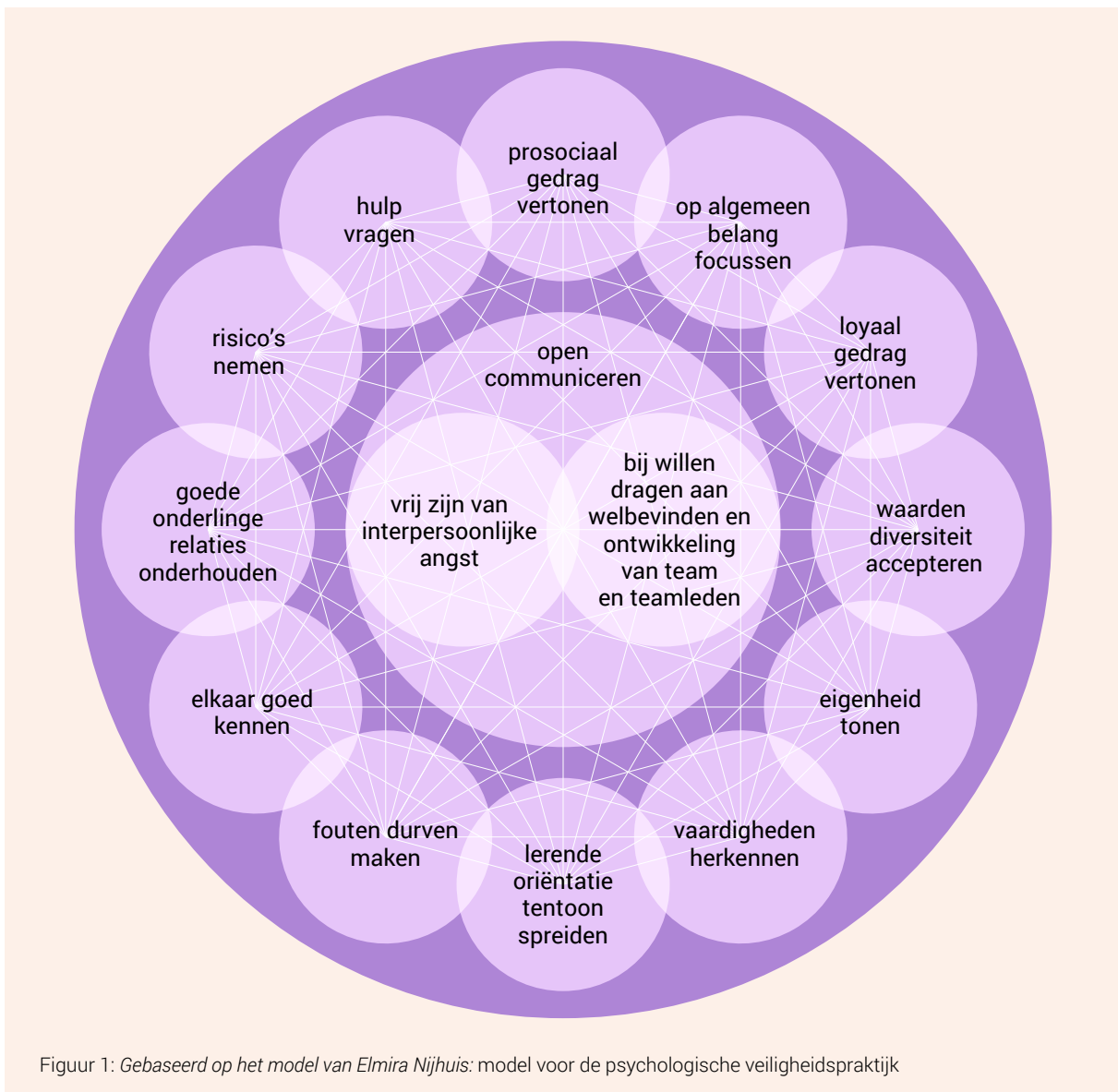
**Gelukkig is er goed nieuws:  
er zijn concrete handvatten  
waar leidinggevenden zelf mee  
aan de slag kunnen.**



# 1. Wat is psychologische veiligheid (voor jou)?

## Een definitiekwestie

Om met psychologische veiligheid aan de slag te gaan, is het belangrijk eerst te begrijpen wat het nu echt is. In dat kader kunnen we niet om Harvard-professor Amy Edmonson heen: zij doet al ruim twintig jaar wetenschappelijk onderzoek naar het fenomeen. Ze omschrijft het als: *“Een groepsverschijnsel dat tot stand komt door interacties op het werk. Een gedeelde overtuiging in een groep/team dat het veilig is om je nek uit te steken door je mening te geven, fouten toe te geven, onzeker en/of onwetend te zijn.”* Anders gezegd: psychologische veiligheid gaat over een goede werksfeer en een open en veilig werkklimaat. Over het werken in een team waar je je op je gemak voelt, en waar je je mond open durft te doen, je fouten kan en mag maken. Waar je feedback kunt geven én ontvangen. En waar jij anderen stimuleert hetzelfde te doen. Dit betekent dat iedereen zich kan ontplooiën en de samenwerking versterkt wordt.



Figuur 1: Gebaseerd op het model van Elmira Nijhuis: model voor de psychologische veiligheidspraktijk

In de praktijk worden de termen psychologische en sociale veiligheid veelal door elkaar gebruikt. Voor ons des te meer reden om hierin onderscheid te maken. Sociale veiligheid verwijst namelijk naar de voorzieningen die de organisatie treft om de werkomgeving veiliger te maken: een vertrouwenspersoon, klachtenprocedures, etc.. In veel organisaties wordt gestuurd op regels, protocollen en afspraken. Deze zijn belangrijk, omdat de organisatie daardoor laat merken dat het onderwerp belangrijk is. Het gevoel kan echter ontstaan dat daarmee de kous af is. Maar het is niet de volledige oplossing.

## Rosalie werkt nu anderhalf jaar in een ziekenhuis als coassistente

“We krijgen veel kansen en mogen meekijken, waar mogelijk zelfstandig behandelingen uitvoeren. Ik heb een aantal mensen gevonden bij wie ik alles kwijt kan, dat is fijn. Maar in het grotere team, met onder andere specialisten en de afdelingsmanager, zeggen we eigenlijk nooit iets. Een collega deed dat laatst, maar ze kreeg de volle laag. Ja, natuurlijk heb ik ideeën over hoe zaken beter kunnen, maar ik trek mijn mond echt niet open. Op de dagen dat we een afdelingsoverleg hebben, ga ik met lood in mijn schoenen naar m'n werk. Ik weet dat ik mijn strepen nog moet verdienen, dus ik doe mijn werk wel gewoon zelf. Dan komt het vanzelf goed. Toch?”

Psychologische veiligheid zit dieper en gaat om het gevoel bij de medewerker. Het gaat om grip op de onderlaag van de organisatie en de psychologische processen die daar spelen. En dus om het gedrag van de mensen die bij de organisatie werken. Dat betekent dat psychologische veiligheid in beweging is, het verandert als de samenstelling van het team verandert, of iets anders in de context. Kortom: het is een proces waarbij vele factoren van invloed zijn. Dit is mooi weergegeven in het schema van Elmira Nijhuis uit haar proefschrift van mei 2023 over dit onderwerp (zie [figuur 1](#)). Dit schema laat zien hoe diverse factoren in onderlinge wisselwerking open communicatie mogelijk maken. En deze open communicatie vormt vervolgens de basis voor de twee aspecten van psychologische veiligheid: (a) vrij voelen om te zeggen wat je wilt, zonder (angst om) afgewezen te worden en (b) de wil om bij te dragen aan het team.

## Nina is net eigenaar geworden van een kleine organisatie

“Ik hoor zoveel om me heen van mensen die ‘niet lekker op hun plek zitten’. Of van collega leidinggevendenden dat zij ‘de deur altijd open hebben staan, maar er komt maar niemand binnen’. Ik weet dat het belangrijk is om een veilige werksfeer te creëren, maar ik heb geen idee waar ik moet beginnen. Onze vertrouwenspersoon krijgt verdacht weinig vragen en ik merk dat de sfeer minder wordt als ik me aansluit bij een borrel. Ik loop op mijn tenen, ben continu bang dat ik iets verkeerd zeg of een grens over ga. Maar tegelijkertijd verwacht ik eigenlijk meer inbreng van mijn mensen, waarom komen ze niet naar me toe met ideeën?”

## 2. Waarom zouden we er iets mee doen?

Veel organisaties onderschatten het belang van psychologische veiligheid en kiezen er dan ook voor dit niet te prioriteren. Dit heeft een aantal oorzaken:

- Leidinggevendenden hebben vaak geen idee hoe ze dit aan moeten pakken  
*“Ik voer toch al gesprekken”.*
- Emoties worden als ‘eng’ beoordeeld  
*“We gaan geen relatietherapie doen hier”.*
- De relevantie wordt onderschat  
*“Mensen moeten niet zeuren, gewoon werken”.*

Waarom is het dan belangrijk dit aan te pakken? Allereerst is het in het grootste belang voor goed werkgeverschap. Een hoge psychologische veiligheid leidt tot meer werkplezier en betrokkenheid bij de organisatie. Werknemers werken en blijven graag werken bij een werkgever waar ze vertrouwen in hebben en die zorgt voor een open en prettig werkklimaat. Dat heeft effect op het welbevinden van mensen. Ogenscheinlijk kleine zaken kunnen daar een grote rol in spelen. Op je tenen lopen rondom bepaalde personen of proberen vervelende opmerkingen te negeren; het verzielt langzaam maar zeker de sfeer. Als er niets verandert, melden mensen zich uiteindelijk ziek of stappen ze op. Dit is zeker van belang in de huidige arbeidsmarkt waar werknemers makkelijk kunnen overstappen naar een andere, fijnere werkgever.

Een tweede punt is het directe verband tussen psychologische veiligheid en diversiteit en inclusie. Het werken aan psychologische veiligheid is helpend voor diversiteit en inclusie en andersom is het werken aan diversiteit en inclusie helpend voor de psychologische veiligheid. Bij beide teamprocessen gaat het erom dat teamleden voelen dat ze erbij horen en uitgenodigd worden om zich vrij uit te spreken. Voor mensen in een team die in de minderheid zijn (bijvoorbeeld vrouwen of mensen met een andere culturele achtergrond), kan het extra spannend zijn zich uit te spreken. Elkaar beter leren kennen maakt het makkelijker om je te laten horen en om je volwaardig onderdeel van een divers team te voelen.

### **Bas is net aan de slag met psychologische veiligheid**

“Ik werk heel prettig samen met mijn twee vaste werknemers in mijn personal training studio. Toch had ik vragen: is het werkelijk een psychologisch veilige omgeving en hoe kan ik dat zo houden? Met zijn drieën gingen we aan de slag, begeleid door twee psychologen A&O. Zij wisten precies de juiste vragen te stellen, niemand hield iets achter. Ik heb daardoor veel geleerd over hoe mijn werknemers onze samenwerking beleven. De een had meer behoefte aan structuur, de ander was blij dat hij gezien werd. Heel mooi dat ze dat beiden zo konden uiten. Wat mij betreft is het heel waardevol tijd hieraan te besteden. Ik ben ervan overtuigd dat er nu minder snel problemen onderling zullen ontstaan, dat we langer goed met elkaar kunnen blijven werken. Nu wil ik de tools leren hoe we dit kunnen onderhouden en hoe ik dit het beste kan oppakken met mijn parttimers. Ik kijk daar naar uit.”

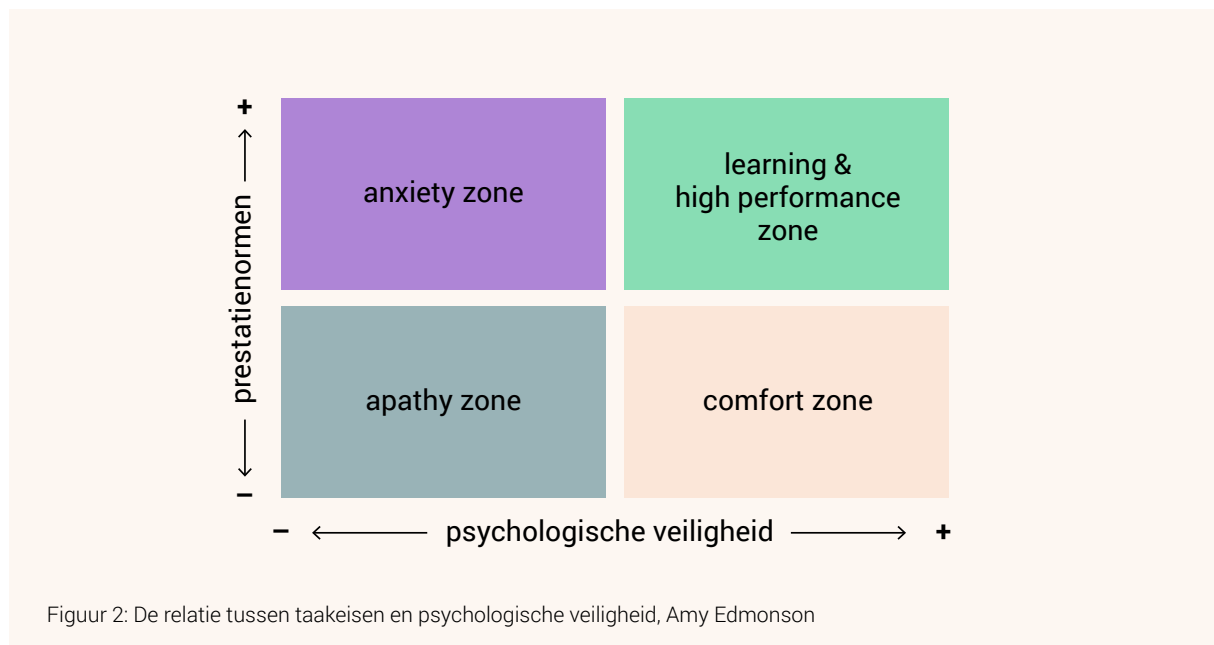
*Bas Streppel is eigenaar van start-up You Plus, een personal training studio*

## Effect op teamresultaten

Bovendien heeft een veilige werkomgeving direct effect op de teamresultaten. Elmira Nijhuis concludeert in haar onderzoek in 2023 dat psychologische veiligheid positief bijdraagt aan leren en presteren op teamniveau. Het bewust investeren van tijd en aandacht in elkaar leidt tot psychologische veiligheid. Groepen zijn geneigd tot eenvormigheid. Die kan je doorbreken door op gezette tijden op een open manier de samenwerking te bespreken. Het helpt daarbij een setting te creëren die het gesprek ondersteunt.

Zeker in teams waar complexe vraagstukken beantwoord moeten worden, heeft men elkaars denkkracht nodig om tot oplossingen te komen. Centraal in een psychologisch veilig team staat het gevoel dat je een risico kan nemen en twijfels of nieuwe ideeën naar voren kan brengen zonder dat je 'afgebrand' wordt. Want je collega's en leidinggevende zijn nieuwsgierig en nemen de tijd om je vragen te stellen. "Wat bedoel je te zeggen? Leg eens uit", "Vertel er eens meer over, wat kunnen wij aan dat idee hebben?" Er is ruimte en tijd om over dingen door te praten.

**Belangrijke noot:** Psychologische veiligheid is geen wondermiddel. Enkel psychologische veiligheid leidt niet tot meer teamleren of betere teamprestaties. Sterker nog, hoge psychologische veiligheid, vooral als dat samengaat met weinig taakeisen, kan leiden tot tijdverspilling, groepsdenken of focus op bijzaken. In het uiterste geval kan het zelfs tot onethisch gedrag leiden omdat mensen de makkelijkste en meest profijtelijke optie kiezen, zonder correctie vanuit de groep, als men zich vindt in elkaars opvattingen. Gesloten organisaties (bijvoorbeeld een studentencorps) of organisaties waarin men sterk op elkaar is aangewezen in kleine subteams (bijvoorbeeld bij de politie, de brandweer of het leger) vormen daarbij een extra risico: een kleine groep voelt zich veilig bij elkaar en maakt het leven van anderen, in de organisatie of daarbuiten, heel lastig en onveilig. In zo'n geval zijn duidelijke taakeisen en goede feedback cruciaal om het team uit de comfortzone te halen en naar de leer- en ontwikkelzone te brengen.



Psychologische veiligheid werkt het meest stimulerend op leren en prestaties als het gecombineerd wordt met visie, heldere doelen en bijpassende feedback, duidelijke taakeisen en faciliterend leiderschap. Onder die omstandigheden en door er met regelmaat aandacht aan te besteden wordt psychologische veiligheid tot een bewezen en krachtige stimulans voor betere prestaties en welbevinden van teams en groepen (zie [figuur 2](#)).

## 3. Aan de slag

Genoeg reden dus om psychologische veiligheid wél te prioriteren. Een heel belangrijke stap daarin is het opnemen van psychologische veiligheid in het organisatiebeleid. Een organisatie die helder is waar ze voor staat en duidelijk uitspreekt waarom ze psychologische veiligheid zo belangrijk vindt, maakt het voor leidinggevendenden veel makkelijker en logischer om hier het gesprek over aan te gaan. En dan, hoe verder? Er zijn veel verschillende aanpakken te vinden in de literatuur (zie **'Verder lezen' op pagina 14**); van simpele lijstjes tot uitgebreide handleidingen en boeken. Maar de wereld is grillig, dus hoe kies je nu de beste, meest passende aanpak? Gelukkig zijn er een aantal basisprincipes die we mee kunnen geven aan leidinggevendenden die met psychologische veiligheid aan de slag willen.

NB: Voor het creëren van een psychologisch veilige werkomgeving is het belangrijk dat alle organisatorische en procedurele maatregelen zijn getroffen om een sociaal veilige omgeving te garanderen. Dat klachtenprocedures, vertrouwenspersonen en regelmatige en structurele aandacht voor inclusie aanwezig en goed bereikbaar zijn en up-to-date worden gehouden. Zonder dit is het als bergbeklimmen zonder touw: het kan goed gaan maar waarom zou je het risico willen lopen?

### Bij Maarit staat psychologische veiligheid continu op de agenda

“Niet alleen onze organisatie, maar ook alle medewerkers moeten kunnen groeien.

Ik geef leiding aan ruim 350, voornamelijk vrouwelijke, collega's van het Business Support team (Secretariële en administratieve ondersteuning). Zij werken in een continue veranderende dynamische zakelijke omgeving met een hiërarchische structuur. De werkdruk is vaak hoog. Deze setting maakt dat een onveilige werksfeer op de loer kan liggen, daar zijn we ons van bewust. Zowel onderling in het eigen team kan dit het geval zijn, maar ook in de samenwerking met andere collega's binnen de organisatie. Daarom pakken we psychologische veiligheid serieus aan. We investeren in het creëren van een positief werkklimaat met bijvoorbeeld leiderschapstrainingen, ontwikkelprogramma's voor teams en veel communicatie over het belang van dit thema. Het onderwerp staat in de hele organisatie continu op de agenda. Het resultaat: er is ondertussen veel meer bewustwording ontstaan bij de leidinggevendenden binnen Business Support én alle medewerkers; zij reflecteren veel meer op hun gedrag en geven elkaar meer open feedback.”

*Maarit Vermeijden is Lead Business Support & Operations bij Deloitte*

#### a. Agendeer het onderwerp en doe dat niet alleen

**Allereerst: start met praten, maak het een 'normaal' onderwerp binnen het team. Dat klinkt simpel, maar dat is het niet.** Begin ermee als het onderwerp nog niet speelt. Als je het gesprek vroeg aangaat en niet pas als het mis is gegaan, kan het heel positief ingestoken worden. Zo is het in deze fase mogelijk om te praten over wenselijk gedrag. Hoe willen we met elkaar omgaan? Wat verwachten we van elkaar? Hoe houden we elkaar scherp? Er is helaas nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar preventieve interventies. Het College voor de Rechten van de Mens geeft zelfs aan: 'ga het gewoon doen'. En daarin hebben ze gelijk, dat is beter dan afwachten en achteraf moeten repareren.

Zeker aan het begin kan het agenderen van psychologische veiligheid nog erg kwetsbaar zijn. Net als met vertrouwen: het komt te voet en gaat te paard. Je kunt tien acties nemen om het onderwerp aan te kaarten en te laten zien hoe belangrijk je het vindt. Als vervolgens één keer iemand onheus wordt bejegend (en je feedback daarover negeert) kan alle inspanning teniet zijn gedaan. Het is dan ook extra belangrijk om consequent te zijn, juist in de spannende eerste fase. In deze periode is het dan ook zeker aan te raden om dit als manager niet alleen op te pakken. Overleg met anderen, zorg voor een sparringpartner, zoals een goede collega, de vertrouwenspersoon of gewoon iemand die je vertrouwt, die goed kan luisteren en weet waar het over gaat. Onze eigen blinde vlekken zien we nu eenmaal niet makkelijk. Wanneer de psychologische veiligheid van een redelijk goed niveau is, kan je best een foutje maken. Er is dan immers genoeg vertrouwen in elkaar om het te bespreken, het proces is robuuster.

## b. Doe onderzoek

De volgende stap kan zijn de psychologische veiligheid in een team goed in kaart te brengen. En dat is nog niet zo makkelijk, zeker niet als het tot dan toe nog geen onderwerp van gesprek is geweest. Een goed begin is dan om een quickscan te doen.

### DE QUICKSCAN

Hoe weet je als manager van een team of eigenaar van een organisatie of je werknemers zich psychologisch veilig voelen? Want juist die onderlaag is lastig te peilen. Je kan het niet observeren, maar ziet alleen de gevolgen ervan. Bijvoorbeeld creativiteit en spontaniteit als het goed gaat of teruggetrokkenheid en apathie als het mis is. Voor een allereerste scan kan je onderstaande vragen doornemen. Het hoeft niet uit de hand te zijn gelopen, er hoeft geen open conflict te zijn. Maar er is wél altijd gedrag waarmee mensen uitdrukken wat ze niet zeggen.

#### Sfeer in het team (Amy Edmonson)

- Als je in dit team een fout maakt, wordt dat vaak tegen je gebruikt.
- Teamleden maken problemen en moeilijke situaties niet bespreekbaar.
- Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn.
- Het is niet veilig om 'een risico' te nemen binnen dit team, je kan worden afgebrand.
- Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen.
- Mensen in dit team ondermijnen opzettelijk bijdragen van anderen.
- In dit team worden de unieke vaardigheden en talenten van individuele werknemers niet gewaardeerd en benut.

*Is je antwoord vaak 'ja' op deze vragen? Het is noodzakelijk te werken aan psychologische veiligheid.*

#### Gedrag (Aukje Nauta)

Hoe vaak komt onderstaand gedrag voor in uw organisatie/team? (1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak, 5 = heel vaak, 6 = weet niet/n.v.t.)

- Mensen doen niet wat ze beloven
- Mensen brengen collega's met seksueel getinte grappen in verlegenheid
- Mensen geven niet openlijk feedback aan hun leidinggevende
- Mensen roddelen over collega's
- Als mensen last van elkaar hebben, dan spreken ze zich niet naar elkaar uit
- Een of meer mensen spelen de autoritaire baas
- Bij vergaderingen komen mensen te laat binnenlopen
- Mensen delen gevoelens van frustratie, verdriet en schaamte niet met elkaar
- Mensen hebben woede-uitbarstingen

*Antwoord je vaak 3, 4 of 5? Het is noodzakelijk te werken aan psychologische veiligheid.*

Is de psychologische veiligheid goed op orde?  
Fijn! Hou dat zo, maar let op: het is geen vrijbrief dit onderwerp nu te laten voor wat het is.  
Het is immers een proces, geen vaststaand feit.



Of je nu een quickscan doet of een uitgebreid onderzoek, het is altijd belangrijk om van tevoren na te denken over:

1. Wat is je doel, wat wil je bereiken met het onderzoek?
2. Hoe kondig je het aan?
3. Wie doen mee aan het onderzoek?
4. Doe je het anoniem of niet?
5. Wordt het een vragenlijst of een gesprek?
6. Wat gebeurt er met de uitkomsten?

Bedenk dat je bij een onderzoek niet alleen informatie verzamelt over het gedrag van de teamleden, maar ook over de invloed van de organisatie. Een organisatie kan door haar aard psychologische veiligheid extra moeilijk maken. Met deze bedreigende aspecten moet in het onderzoek al rekening mee worden gehouden. Bijvoorbeeld:

- Een competitieve, continu veranderende of complexe werkomgeving.
- Een target- en prestatie gedreven of sterk hiërarchische organisatie.
- Een gesloten organisatie waarin je niet makkelijk binnenkomt en bovendien macht en ego een rol spelen (zie **het rapport** van de Commissie van Rijn over de omroepen bijvoorbeeld, maar denk ook aan artsenmaatschappen of de sportwereld)
- Een organisatie waarin veel gewerkt wordt met tijdelijke krachten of zzp'ers in plaats van met vaste contracten (denk bijvoorbeeld aan de zorgsector).

**Tip: Er zijn veel andere instrumenten, technieken en maatregelen in organisaties die ook effect hebben op psychologische veiligheid. Denk bijvoorbeeld aan inclusie en performance management. Kruisbestuiving tussen verschillende interventies is zeer welkom. Onderzoek laat zien dat deze synergie het effect van de individuele interventies versterkt.**

Onderzoek helpt om iedereen na te laten denken over wat psychologische veiligheid is en hoe het speelt in het team. Een prima opstap dus voor een diepergaand gesprek. Vind je het lastig om zelf onderzoek te doen? Zit je in een extra lastige omgeving? Zoek je tools, zoals vragenlijsten, observaties en interviews? Kom je er niet uit? Schakel een psycholoog A&O of A&G in. Zij zijn erin gespecialiseerd om onderzoek te doen en lastige onderwerpen te bespreken.

## c. Betrek en stimuleer anderen

Psychologische veiligheid wordt gecreëerd doordat alle leden in een team daaraan bijdragen. Natuurlijk heeft een manager de grootste verantwoordelijkheid om de aandacht hiervoor te initiëren, stimuleren en te bewaken. Maar psychologische veiligheid ontstaat alleen als iedereen werkt aan een veilige omgeving, voor elkaar en voor zichzelf. Dus, hoe doe je dat, iedereen erbij betrekken?

### ***Gesprekken in een veilige omgeving***

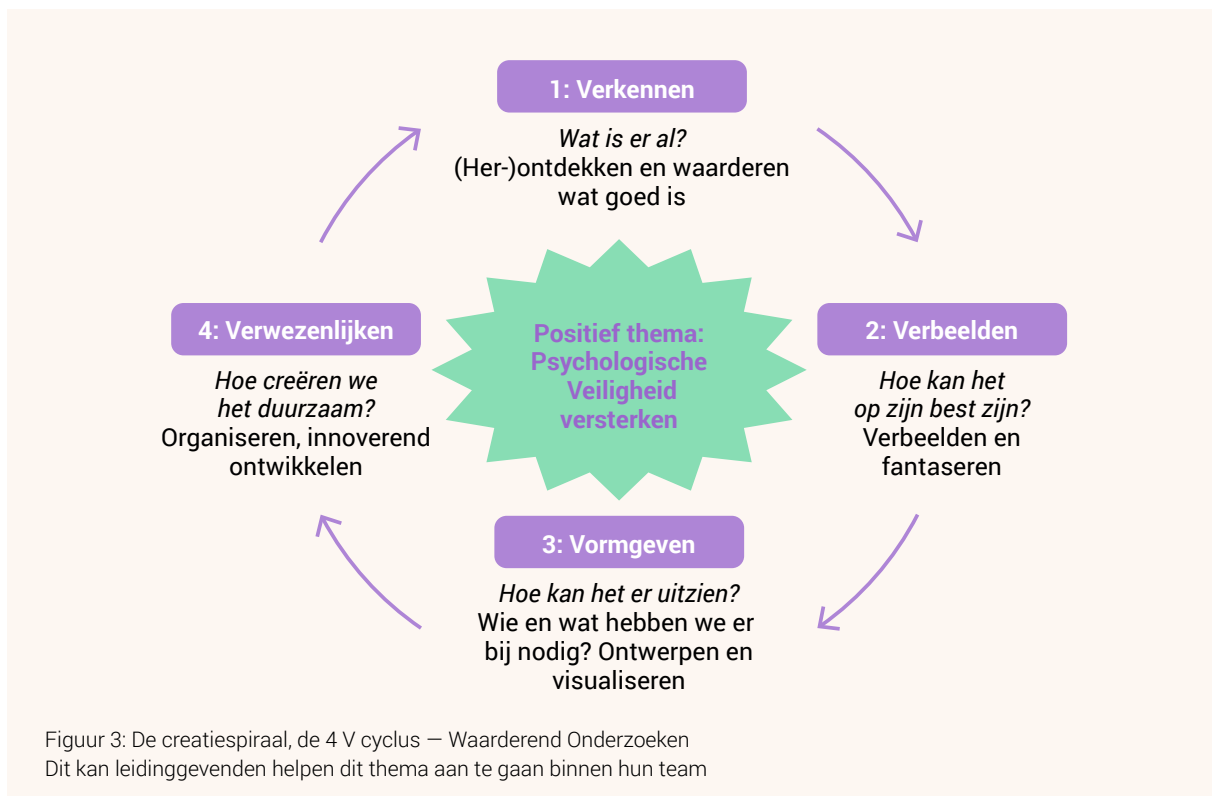
In het begin kan het ongemakkelijk zijn het gesprek aan te gaan. Als alles goed gaat en er een veilige sfeer heerst, kan het zijn dat mensen vraagtekens zetten bij het nut en noodzaak van deze aandacht. In trainings en coaching literatuur zijn tal van methodieken en werkwijzen te vinden die je daarbij kunnen helpen. Psychologische veiligheid gaat over de toekomst, weten dat je veilig bent als je iets gaat zeggen, over onderzoeken en leren. Een gesprek dus met een positieve insteek gericht op leren, 'verandertaal'.

## Gesprekken in een onveilige omgeving

Het wordt veel lastiger als mensen zich niet veilig voelen. Zij zullen misschien blij zijn dat hun zorgen bespreekbaar worden gemaakt, maar het is ook mogelijk dat ze zich niet op hun gemak voelen om alles te vertellen. Mogelijk gaan ze zichzelf beschermen. In gesprekken hoor je veel "ja, maar...", verdediging, wijzen naar anderen, ophalen van problemen of gebeurtenissen uit het verleden. Kort gezegd: taal met een negatieve inslag, 'probleemtaal'. Dit helpt niet bij het creëren van psychologische veiligheid. Pas als je 'verandertaal' in het gesprek kunt introduceren kan het team hier echt aan gaan werken.

## Naar een gezamenlijk doel

Het doel is immers om samen een psychologisch veilige toekomst te ontwerpen: hoe willen we met elkaar omgaan zodat iedereen zich vrij voelt in het team om te zeggen wat hij of zij belangrijk vindt én een positieve bijdrage aan het team wil leveren. Een beproefde aanpak is de Creatiespiraal.



Edmonson stelde daarbij een aantal vragen op voor de gespreksleider om het gesprek te verbreden:

- Wat vinden anderen hiervan?
- Wat missen we?
- Welke andere mogelijkheden kunnen we overwegen?
- Wie kijkt hier anders naar?

Of om het gesprek te verdiepen:

- Kan je ons vertellen hoe je tot deze mening komt?
- Welke zorgen heb je daarover?
- Kan je ons een voorbeeld geven?
- Wil je daar nog wat meer over uitleggen?

Geef mensen de ruimte om te antwoorden, luister goed en stel je oordeel over wat je hoort uit. Kijk met het hele team naar de resultaten. Welke lessen trekt het team hieruit en hoe gaan ze er verder vorm aan geven?

## Josephine wil psychologische veiligheid in het DNA van de organisatie hebben

“Sinds 2021 zijn we serieus bezig met psychologische veiligheid: we zien het binnen de teams als de basis en een centraal thema. Aanleiding was een werkbelevingsonderzoek, een hoog ziekteverzuim en incidentmeldingen. We pakken het aan in drie fases: bewustwording, bekwaam en verantwoordelijkheid. Bewustwording creëren we met nieuwsberichten, presentaties, een webinar met de organisatieleiding en het betrekken van diverse experts op dit gebied. Maar we organiseren ook workshops en we hebben praatkaarten ingekocht zodat collega's het goede gesprek kunnen aangaan. Bij 'bekwaam' is vervolgens ons doel dat psychologische veiligheid in het DNA van de organisatie gaat zitten.

Daarvoor ontwikkelen we programma's en organiseren we bijvoorbeeld meerdere live Q&A's. Tot slot is het bij 'verantwoordelijkheid' het idee dat iedereen actief bijdraagt aan een veilige organisatie. Ik heb er vertrouwen in, maar een dergelijk proces kost tijd. Het helpt ook dat de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur voor dit thema staat. We krijgen veel positieve reacties, mensen kunnen er echt iets mee. Ik hoor terug: 'De volgende keer laat ik het niet meer gebeuren, dan ga ik me wel uitspreken!' Daar doen we het voor.”

*Josephine Bijkerk is klinisch psycholoog, psychotherapeut en adviseur Teamklimaat & Veiligheid bij Parnassia Groep*

### d. Geef zelf het goede voorbeeld

Idealiter geven leidinggevenden het goede voorbeeld. Zij laten zichzelf zien, tonen moed en durf, betreden zelf het enge terrein van de openbaarheid. Fouten maken is voor hen natuurlijk en menselijk. Zolang deze leidinggevenden willen leren en dat laten zien, zijn ze een betrouwbaar en inspirerend voorbeeld voor anderen. Juist omdat de meeste mensen liever geen fouten maken en een steuntje in de rug kunnen gebruiken als ze bang zijn om domme dingen te zeggen. Dit is de handschoen die iedere leidinggevende op kan (moet) pakken. Let op: in verbinding met iemand komen kan niet zonder zelfkritiek: als je als manager jezelf geen ruimte geeft om over je eigen gedrag kritisch na te denken dan wordt een echte verbinding aangaan met een ander wel heel moeilijk.

Leidinggevenden kunnen heel goed zelf aan de slag in hun organisatie of team. Met de basisprincipes uit dit document, de vele literatuur en natuurlijk wat er op internet te vinden is, kun je ver komen. Soms is het nodig of handig om ondersteuning te zoeken. Om bijvoorbeeld beter te worden in het voeren van gesprekken, het stellen van vragen (wel of niet in een gestructureerd interview) of het in kaart brengen van de situatie en oplossingsrichtingen. Of simpelweg om je kwetsbaar op te stellen en daarin een voorbeeld durven zijn. Uiteindelijk gaat het erom dat teamleden en manager, het hele team dus, zich veilig voelen om te zeggen wat gezegd moet worden. Dat ze dit zelf doen. Zonder angst, zonder schroom maar wel met een onderzoekende en lerende houding.

## e. Wat als het niet gaat?

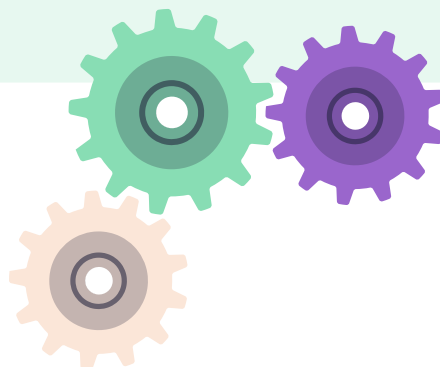
Helaas leven we niet in een ideale wereld. Leidinggevend en geven niet altijd het goede voorbeeld. En wat dan? Wat doe je als teamlid als je leidinggevende, collega of klant een psychologisch onveilige werksfeer creëert (zie kader)? Wat doe je als HRM'er, collega-manager of C-level executive als je vermoedt of constateert dat psychologische veiligheid in een bepaald team onder druk staat? Wat doe je als leidinggevende als het gewoon niet lukt?

Psychologische veiligheid herbergt een merkwaardige paradox. Als psychologische veiligheid bestaat, voelen mensen zich vrij om te zeggen wat gezegd moet worden zonder angst voor repercussies. Maar degenen die psychologische veiligheid willen creëren in een onveilige omgeving zullen de spanning moeten verdragen die hun acties met zich meebrengen. Moed, doorzettingsvermogen, incasseringsvermogen, visie, geloof en vertrouwen in fatsoenlijke omgangsvormen zijn belangrijke tools als je psychologische onveiligheid aan wilt pakken. Dat geldt voor iedereen, van hoog tot laag. En bedenk, alleen is maar alleen, een goede sparringpartner kan in zo'n situatie het verschil maken.

### HANDVATTEN VOOR DE WERKNEMER

Wat kan je als werknemer nou doen als je je niet psychologisch veilig voelt? Of als jouw organisatie dit niet goed heeft georganiseerd? Of als je manager het onveilig maakt? Het begint vaak met een vaag ongenoegen, een 'bleh-gevoel'. Je hebt geen zin naar je werk te gaan, hebt een knoop in je maag bij groepsbesprekingen of wil niet met bepaalde collega's werken. Veelvoorkomende reacties zijn: niets doen, of klagen en roddelen tegen anderen. Dat is zonde. Erken dat er wat aan de hand is, en ga dat verder onderzoeken.

- De enige die weet dat iemand iets niet durft te zeggen, is degene die het niet durft. Je moet het ergens aankaarten, anders is het heel moeilijk om het zichtbaar te krijgen.
- Kaart het niet aan op het moment dat het mis gaat, maar veel eerder. Deel het met iemand, maakt niet uit wie, maakt niet uit of het op het werk (bijvoorbeeld een collega, of de vertrouwenspersoon) is of juist thuis.
- Onderzoek welke mogelijkheden er zijn. Let op: je kan het alleen oplossen op de plek waar het ontstaat.
- Leer over de positieve rol van schaamte. Het zegt dat er dingen gebeuren die over je grenzen heen gaan, het is een alarmbel. Daarin verwijzen we graag naar Aukje Nauta (zie '[Verder lezen](#)' op pagina 14).
- *Love it, leave it, or change it.* Ook weggaan is een optie. Als je je ergens niet veilig voelt en het lukt niet om daar verandering in te brengen, is het blijikbaar niet jouw plek. Dan is weggaan geen falen, maar juist verstandig en dapper.
- Jij bent niet degene die alles op moet lossen. Jij hoeft niet te blijven 'omdat het anders niet meer loopt'. Zelfopoffering is voor velen een grote valkuil. Wat een hele organisatie heeft laten ontsporen, mag nooit in de schoenen van een individu worden geschoven om op te lossen.



## 4. Een psychologisch veilige toekomst

Een psychologische veilige werkomgeving gaat niet over één nacht ijs. Draagvlak creëren, gesprekken organiseren, de diepte in kunnen gaan; allemaal langdurige processen die veel aandacht nodig hebben. Het is aan de manager om standvastig te zijn en vooral geduld te hebben. Kleine (misschien bijna onzichtbare) stappen zullen uiteindelijk optellen tot een veilige werkomgeving.

Dit kan extra lastig zijn in omgevingen waarin korte termijn overwegingen een grote rol spelen. Kwartaalcijfers, kostenbaten discussies, druk vanuit aandeelhouders en snelle managementwisselingen maken het niet makkelijker om aan psychologische veiligheid te werken. Maar ook politieke druk, wisselende bestuurders, maatschappelijke vooroordelen of systemisch racisme en discriminatie kunnen het lastiger of zelfs onmogelijk maken om de lange termijn inspanning die psychologische veiligheid vraagt op te brengen. Als het echt te ingewikkeld wordt, is het nodig om eerst structurele maatregelen te treffen voordat je kunt gaan werken aan psychologische veiligheid (dat ligt buiten de scope van deze paper). Maar het is de investering waard; juist in die omgevingen is aandacht voor psychologische veiligheid extra nodig (denk bijvoorbeeld aan de Toeslagenaffaire of het onderzoek van de Commissie Van Rijn bij de NPO).

Als het onderwerp psychologische veiligheid eenmaal aandacht heeft, is het vervolgens belangrijk deze levend te houden. Zoals eerder al gezegd; het is een proces, het is in beweging, het verandert als de context verandert (wat bijna continu is). Zoals de Creatiespiraal (figuur 3) laat zien, gaat het om een constante ontdekkingstocht.

Dit betekent dat een organisatie niet klaar is na een paar maanden gesprekken. Neem het bijvoorbeeld op in de jaarcyclus, of bespreek het eens per maand in het werkoverleg. Stel de volgende vragen centraal:

- Wat gaat er goed?
- Wat kan er nog beter?

Het gaat echt om samenwerking, dus zorg voor gezamenlijke momenten om dit aan te kaarten. Alleen dan staat psychologische veiligheid echt op de kaart en zullen de vele positieve effecten hiervan duidelijk worden.

Deze paper is in 2024 opgesteld door de sectie Arbeid & Organisationspsychologie van het Nederlands Instituut van Psychologen, met name door Bas van Ommeren, Cora Reijerse en Martine Visser. Prof. dr. Janneke K. Oostrom en Prof. dr. Elianne van Steenbergen hebben meegewerkt aan de inhoud van de paper.

# Verder lezen

Wil je meer weten? Zoek je achtergrond en verdieping? Dat begrijpen we! Er is nog niet heel veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar interventies op dit vlak, maar toch vind je hieronder een aantal tips van goede literatuur.

## Algemeen

- Gergen, K. & Gergen, M. (2004). *Sociale constructie. Maak kennis met de dialoog*. (Taos Instituut)
- Frazier, M., ea. (2017). *Psychologische veiligheid. Een meta analytisch overzicht en vervolg*. (Personell Psychologie, 70(1), 113-165)
- **Leader Factor** (2023). *The history of psychological safety*.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. (Human Resource Management Review, 27(3), 521-535)

## Diagnose – Evidence based meetinstrumenten

- Van Kalken, M., de Lat, M. B. J., & Plat, J. (2014). Hoofdstuk 6 *Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid*.
- Hoenderbos, J. (2023). *Observatieschema voor teams*. (Universiteit Twente)
- Groeneveld, P. (2022/2). *Het ongemak van psychologische veiligheid in M&O*.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2022). *Delphi studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag*.
- Verschuren, Tims & De Lange (2023). *Integrated Negative Work Behavior Questionnaire*.

## Veiligheid en presteren

- Nijhuis, E. (2023). Promotieonderzoek bij bestuurlijke en managementteams, proefschrift: *Samen in de zandbak: Op zoek naar psychologische veiligheid. Een explorerend kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en managementteams in de care sector*. (Vrije Universiteit)
- Edmondson, A. (2019). *De onbevreesde organisatie, Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*.

## Risico factoren – In welke organisaties komt het veel voor

- Gravesteyn, J., De Koning, J., De Vleeschouwer, E. & Van der Toorn (2018), *Werkklimaat DJI*. (seor.nl)
- Fischer (2000). *Masculiene en feminine dimensies van organisatieculturen*.
- Van Rijn, M., Ellemers, N., Fröhlich, S. & Laagland, F. (2024) *Niets gehoord, niets gezien, niets gedaan*. (Onderzoek Commissie Van Rijn, **OGCO**)

## Interventie – Psychologische veiligheid en grensoverschrijdend gedrag

- Nauta, A. (2023). *Het einde van het Bully tijdperk*. (Uitgave door Aukje Nauta)
- Van de Ven, C. & Nauta, A. (2023) *Pas op dat meldpunten en vertrouwenspersonen geen doekjes voor het bloeden worden*. **PWnet.nl**

## Interventie – Creatiespiraal:

### Samen een veilige werksfeer creëren

- Bloemraad, A. (2023). *In 5x V naar sociale veiligheid*. (NIP A&O items sep 2023)
- Edmonson A. (2019). *The role of psychological safety: Maximizing employee input and commitment*. (Leader to Leader, 92, 13-19)
- Dialoogtrainingen en gesprekstrainingen: bijv. Leren luisteren. (zie internet voor diverse aanbieders)

## HR praktijken en de synergie met Psychologische veiligheid

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). *A systematic review of human resource management systems and their measurement*. (Journal of Management, 45(6), 2498-2537)
- Chadwick, C. (2010). *Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision*. (Human Resource Management Review, 20(2), 85-101)

## Meer weten?

- Aan de slag met psychologische veiligheid? Een Arbeid & Organisatiepsycholoog NIP of psycholoog Arbeid & Gezondheid NIP helpt je verder. Je vindt er [hier](#) een via de site van het NIP.
- Of lees eerst meer over [de Registerpsycholoog](#) NIP in het werkveld Arbeids- en Organisatiepsychologie en de vakbekwaamheid waar je op kunt rekenen als je hen inschakelt.

Deze paper is een uitgave van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Het Nederlands Instituut van Psychologen is al meer dan 80 jaar de grootste beroepsvereniging van psychologen in Nederland met zo'n 17.000 leden. We zetten ons in voor de psycholoog als professional en voor de psychologie als vak. Dit doen we door de standaard van de professionals hoog te houden en het vak stevig op de kaart te zetten. We zijn een serieuze gesprekspartner in Den Haag en werken samen met diverse andere belangenverenigingen. Bij vragen kun je contact opnemen met het NIP via [info@psynip.nl](mailto:info@psynip.nl).

[info@psynip.nl](mailto:info@psynip.nl) | [www.psynip.nl](http://www.psynip.nl)

**NIP**  Nederlands  
Instituut van  
Psychologen