

**TIAS**

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# Psychologische Veiligheid als Cruciaal Element

Sijthoff Collegereeks

---

Roemer Visser, Ph.D.  
29 mei 2024



**SIJTHOFF  
MEDIA**

TILBURG UNIVERSITY  
EINDHOVEN UNIVERSITY  
OF TECHNOLOGY

# Deze sessie in vijf vragen

1. Wat is psychologische veiligheid?
2. Waarom is het belangrijk?
3. Wat zit er achter?
4. Waar moet ik op letten?
5. Hoe creëer ik het?

# 1. Wat is psychologische veiligheid?

“

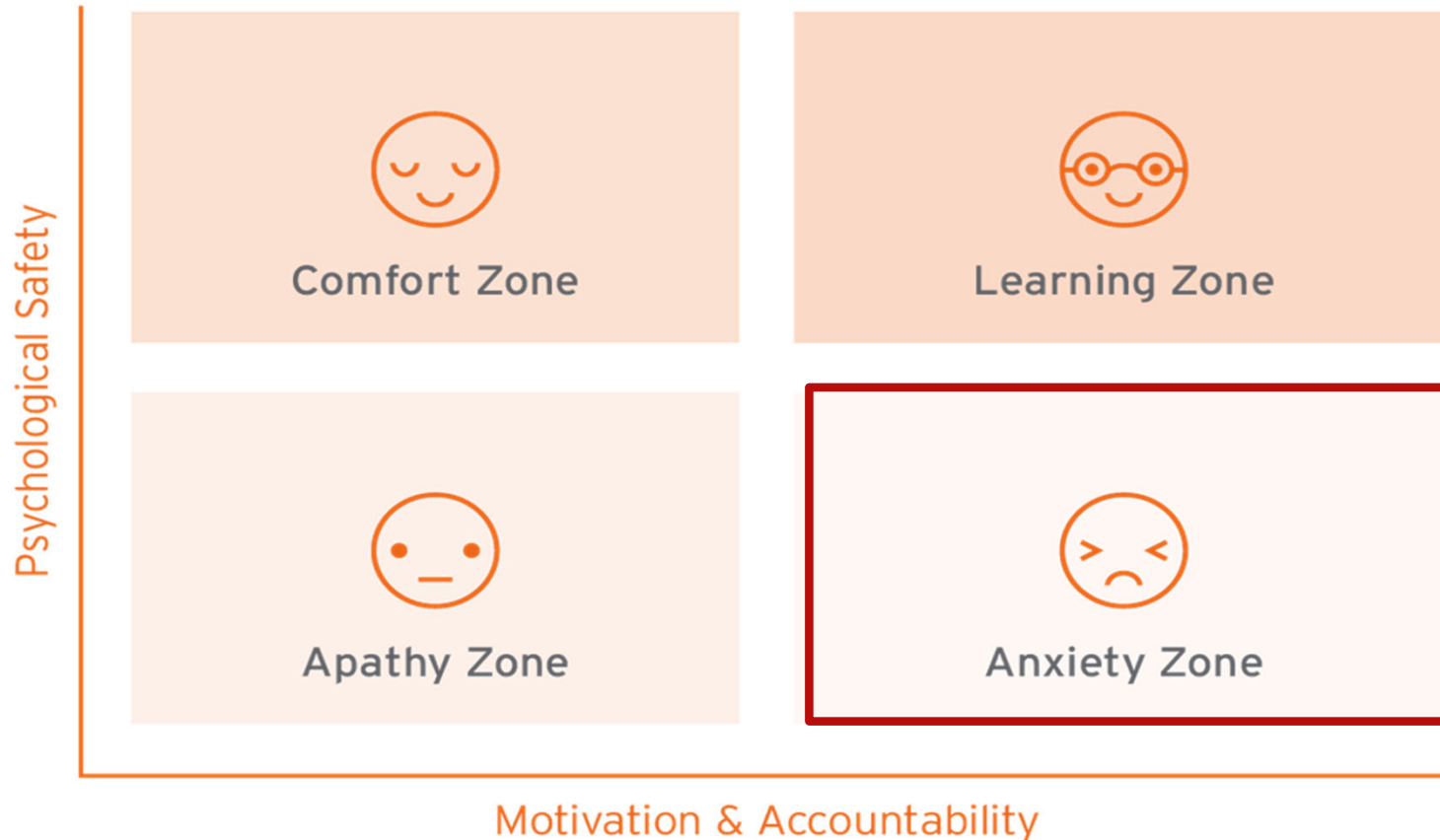
*Psychologische Veiligheid is een overtuiging dat iemand niet zal worden gestraft of vernederd voor het uiten van ideeën, vragen, zorgen of fouten*

- Amy Edmondson

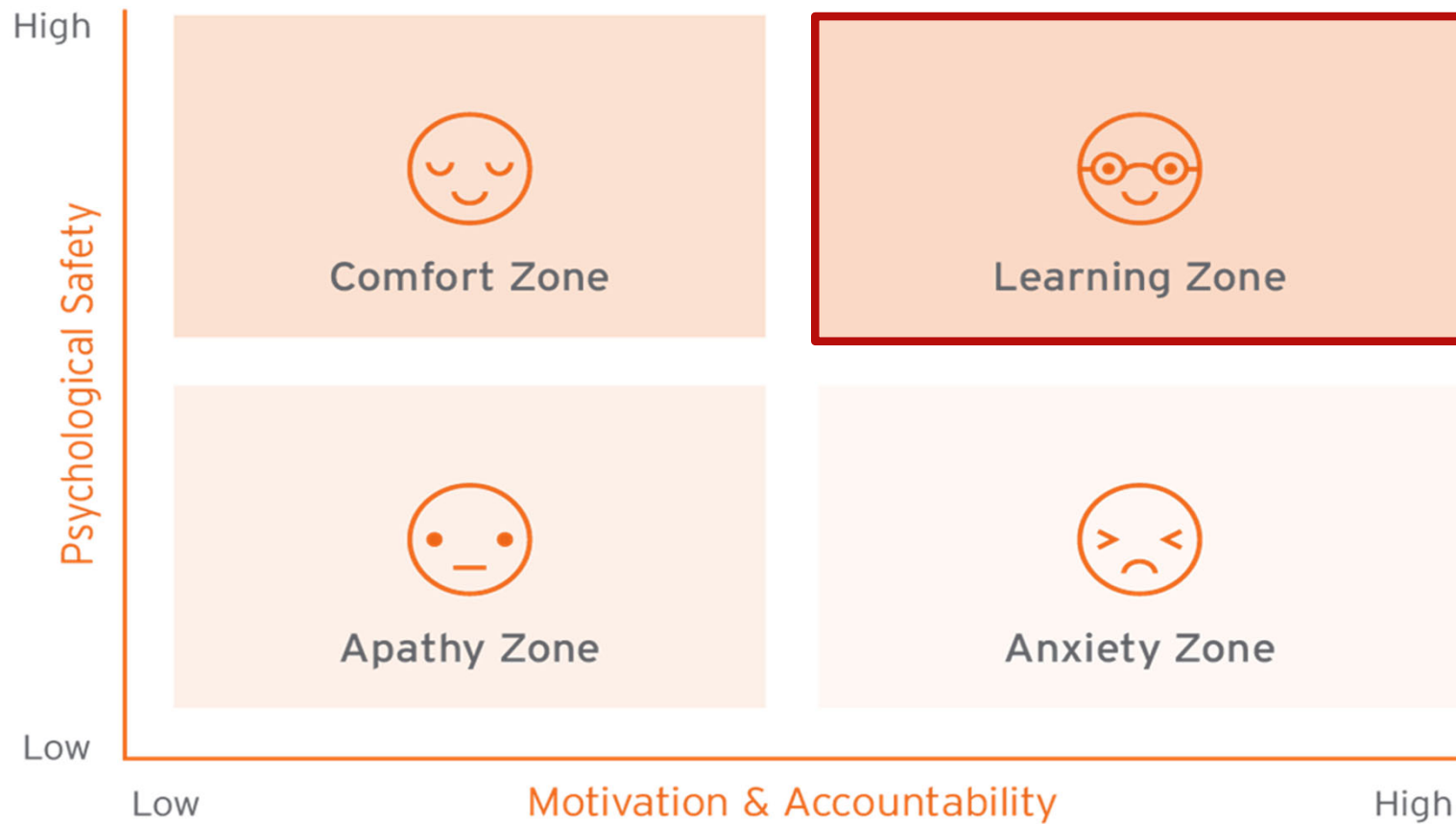
# PV en aanspreekbaarheid: Een misvatting



# Waar we ons vaak bevinden ...



# Waar we willen zijn!



# Vier uitingen

## Bereidheid om te helpen



Teams worden onveilig wanneer mensen elkaar niet willen helpen of zich niet gewaardeerd voelen.

## Houding tav risico & falen



Teams die verwijten bij fouten, riskeren een gebrek aan controle en voorwaarts momentum.

## Inclusie en diversiteit



Wanneer teamleden zich betrokken voelen, zijn ze meer geneigd om zich uit te spreken, bij te dragen en toe te voegen.

## Open conversatie



Een team dat open en oprechte gesprekken voert, pakt moeilijke problemen beter aan.



# Charles Duhigg over Psych Veiligheid

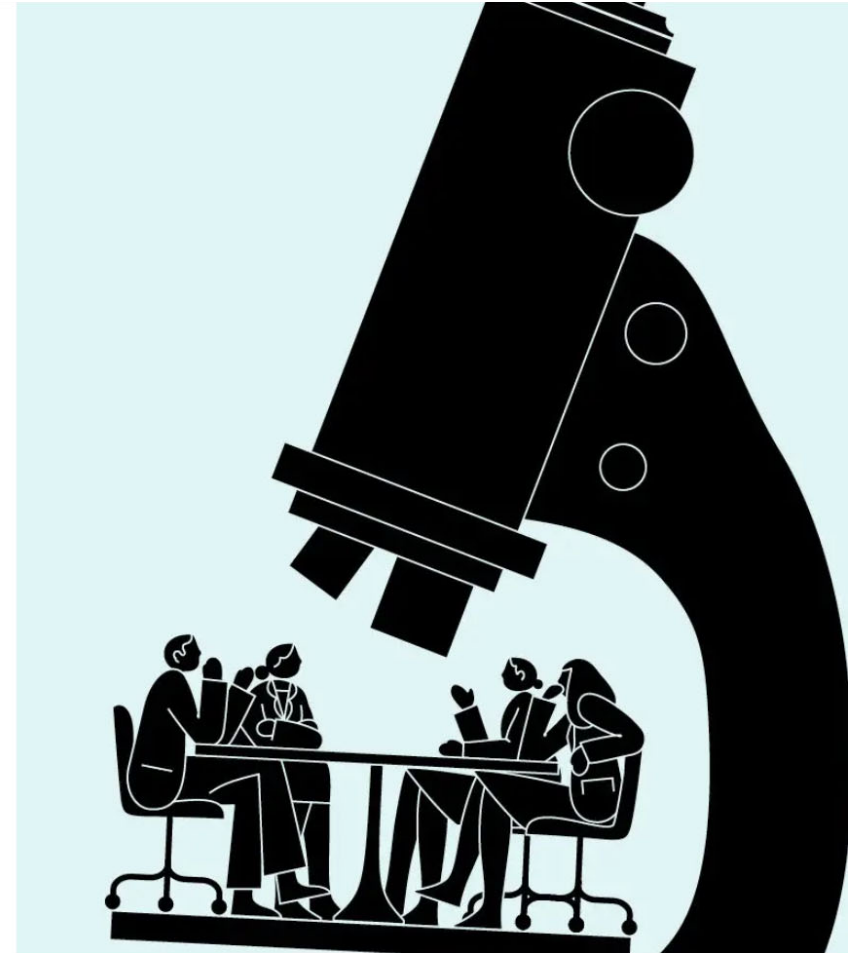


The New York Times Magazine

THE WORK ISSUE

## What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.



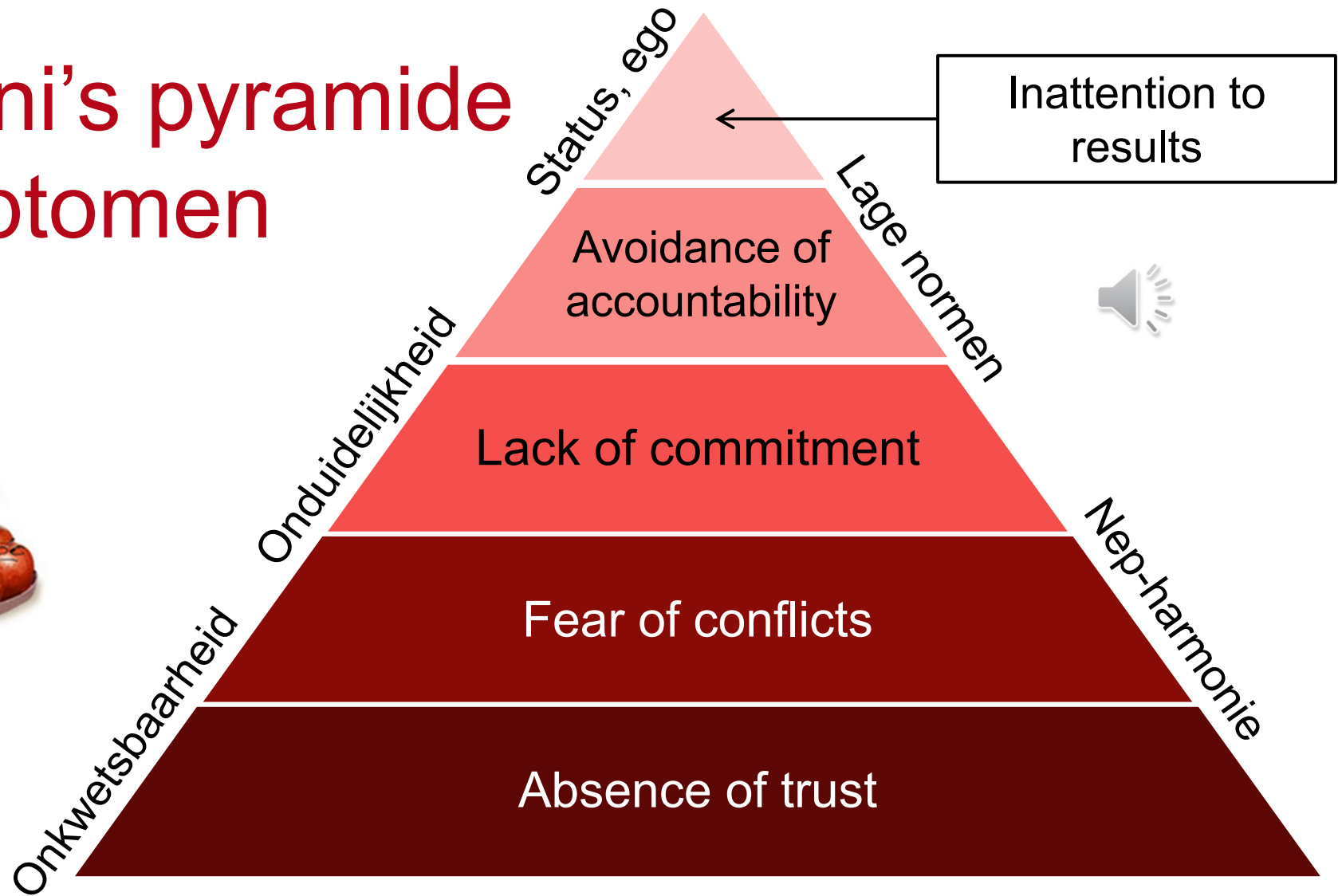
TIAS

## 2. Waarom is het belangrijk?

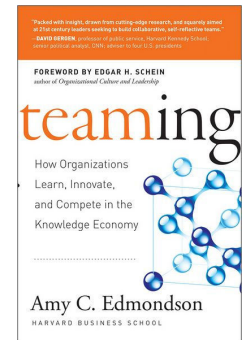
# Waarom is het belangrijk?

- Organisaties bestaan omdat ze iets willen bereiken dat je niet in je eentje kunt doen. Dus samenwerking gaat naar de kern, naar de essentie
- Patrick Lencioni (slide 12) beschreef dat al in zijn boekje, *de vijf frustraties van teamwork*
- Amy Edmondson (slide 13) ontdekte dat de best-presterende teams de *meeste* fouten rapporteerden
- Slide 14 is een korte samenvatting van onderzoeksresultaten over gezonde werkklimaten waar mensen gedijen (psychologisch veilig)

# Lencioni's pyramide & symptomen



WORK UNIT	DETECTED ERROR RATE
MEMORIAL 1	23.68*
UNIVERSITY 1	17.23
UNIVERSITY 3	13.19
MEMORIAL 2	11.02
MEMORIAL 4	8.6
MEMORIAL 5	10.31
UNIVERSITY 2	9.37
MEMORIAL 3	2.34



# Voordelen van gedijen



- Veerkracht
- Beter werkklimaat (inclusie)
- Meer creativiteit
- Beter patroonherkenning
- Beter probleem-oplossend vermogen
- Hogere leeropbrengsten

# 3. Wat zit erachter?

# — Twee “oer”staten – erfenis uit ons evolutionair verleden

- “Avoid state”
  - Gaat aan onder bedreiging (overlevingsmechanisme)
  - Fight/flight
  - Aangestuurd door sympathisch zenuwstelsel
- “Approach state”
  - Komt terug wanneer er geen bedreiging is:
  - Rest/digest
  - Aangestuurd door parasympathisch zenuwstelsel



***Bij bedreiging / tekort******Bij veiligheid***

Focus	Overleving (niet verliezen)	Groei, gedijen (spelen om het spel)
Triggers	Problemen, bedreigingen	Ambitie, droom, mogelijkheden
	Schaarste (tekortkomingen)	Overvloed (talent)
Fysiologie	Stress, kramp, “fight-flight”	Ontspanning, “rest-digest”
	Vermijden, sympathisch	Benaderen, parasympathisch
Emoties	Angst, woede, opluchting	Vreugde, dankbaarheid, inspiratie
Communicatie	Overtuigen, discussie, zenden	Verkennen, doorvragen, delen
Cognitief	Krimp, gesloten	Expansie, open
Mindset	Verdediging (Fixed)	Verkenning (Growth)

# Wij zijn gevoelig voor bedreigingen

Negatieve ontwikkelingen:

- Wegen zwaarder dan de positieve
- Roepen sterkere en snellere reacties op
- Hebben meer emotionele impact
- Blijven langer nawerken
- Gebruiken meer mentale energie (verklaren, begrijpen)

# McKinsey over Verdediging / Verkenning

Er is verbazingwekkend weinig voor nodig om iemands brein in de verdediging te laten schieten – alles wat iemands eigenwaarde aantast, zelfs de kleinste sociale “tik.”

Dit kan tot vicieuze cirkels leiden op het werk, wanneer mensen bijvoorbeeld van het begin af aan ontmoedigd zijn, waardoor er instinctief een defensieve reactie wordt opgeroepen waardoor het moeilijker wordt om het heersende probleem op te lossen.”

# Fysieke vs sociale bedreigingen

David Rock, een neurowetenschapper, stopte mensen in een scanner en confronteerde ze met een aantal sociale bedreigingen.

Hij vond vijf min of meer universele triggers voor een defensieve reactie (zie volgende slide).

Maar hij zag ook dat het brein geen onderscheid maakt tussen fysieke en sociale bedreigingen. Dus *fight/flight gaat ook aan in sociaal onveilige situaties.*

## Dezelfde tabel, ander kopje:

	<i><b>Psychologisch onveilig</b></i>	<i><b>Psychologisch veilig</b></i>
Focus	Overleving (niet verliezen)	Groei, gedijen (spelen om het spel)
Triggers	Problemen, bedreigingen	Ambitie, droom, mogelijkheden
	Schaarste (tekortkomingen)	Overvloed (talent)
Fysiologie	Stress, kramp, “fight-flight”	Ontspanning, “rest-digest”
	Vermijden, sympathisch	Benaderen, parasympathisch
Emoties	Angst, woede, opluchting	Vreugde, dankbaarheid, inspiratie
Communicatie	Overtuigen, discussie, zenden	Verkennen, doorvragen, delen
Cognitief	Krimp, gesloten	Expansie, open
Mindset	Verdediging (Fixed)	Verkenning (Growth)

# SCARF Model van David Rock

Vijf “triggers” voor een defensieve reactie:

1. Status / standing (“Waar sta ik? Wat is mijn waarde?”)
2. Certainty (Voorspelbaarheid van de toekomst)
3. Autonomy
4. Relatedness (“Geef jij mij rugdekking of moet ik me zorgen maken om je? Vriend of vijand?”)
5. Fairness

# Amy Edmondson's sociale bedreigingen

<b>Niemand wil ... lijken:</b>	<b>Het is makkelijker om...</b>
<b>Onwetend</b>	geen vragen te stellen
<b>Incompetent</b>	je zwakte of je fouten te verbergen
<b>Opdringerig</b>	geen ideeën of verbetervoorstellen te opperen
<b>Negatief</b>	geen kritiek te geven op de huidige werkwijze of gekozen richting

“*Het goede nieuws over deze zeer succesvolle strategie is dat het goed werkt voor zelfbescherming. Psychologen noemen dit “impression management,” en er is veel bewijs dat we hier heel goed in zijn.*

- Amy Edmondson



“Elke keer dat we ons inhouden beroven we ons en elkaar van kleine leermomenten. [...] We komen niet met nieuwe ideeën, en we hebben het zo druk met het managen van indrukken dat we niet bijdragen aan het verbeteren van de organisatie.”

- Amy Edmondson

# 4. Waar moet ik op letten?

# Hoe het eruit ziet

## **Psychologisch *onveilig*:**

- Afstand houden / terugtrekken
  - Stil blijven; geen vragen
  - Niet opdagen
  - Verantwoordelijkheid mijden
  - Defensiviteit
  - Bediscussiëren om te winnen
  - Verborgen agenda
  - Interrumperen
  - Gevoelens, proces niet bespreken

## **Psychologisch *veilig*:**

- Instappen
  - Actief participeren
  - “Vrijwilligers”
  - Aanspreekbaar zijn
  - Nieuwsgierigheid
  - Bediscussiëren om te leren
  - “Vis op tafel”
  - Luisteren
  - Proces en gevoelens bespreekbaar

## Hoe het eruit ziet (2)

### **Psychologisch onveilig:**

- Besluiteloosheid
- *Faalkosten* (schuldvraag)
- Sarcasme, bijtende humor, destructieve dynamieken
- Intern: wij/zij (oorlogstaal)
- Feedback wordt vermeden
- Indekken, afschuiven

### **Psychologisch veilig:**

- Genomen Besluiten staan
- *Leergeld*
- Humor die niet uitsluit, inclusie
- Intern: wij
- Feedback geaccepteerd
- Proactief melden

## Hoe het eruit ziet (3)

### **Psychologisch *onveilig*:**

- Excuusjes
- Spanning, ongemak
- Transactionele omgang
- Ieder voor zich, god voor ons allen; kliekjes
- Roddelen
- Gesprek loopt vast op inhoud

### **Psychologisch *veilig*:**

- Excuses
- “Lichtheid,” reuring
- Zorg voor elkaar
- Hulp wordt aangeboden en gevraagd
- Bespreken
- Er wordt onder de waterlinie gekeken

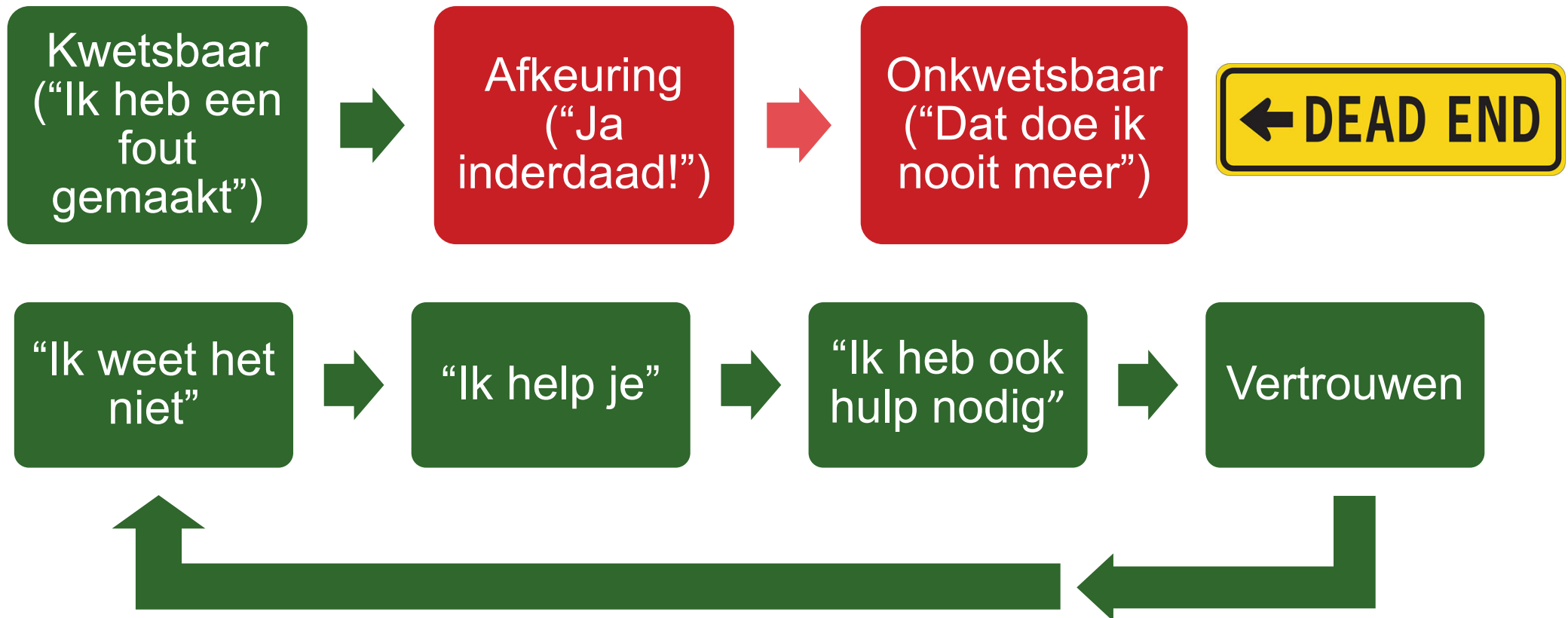
# 5. Hoe creëer ik het?

# Amy Edmondson

- “Frame” het werk als een leerprobleem, niet een uitvoeringsprobleem. We hebben de input van iedereen nodig – dit vormt de *rechtvaardiging* om je uit te spreken
- Erken dat je zelf ook fouten maakt. Geef aan wat je niet weet. Dit verlaagt de *drempel* om je uit te spreken
- Zet de toon met nieuwsgierigheid – stel vragen. Dat creëert een *noodzaak* om bij te dragen.

# De “vertrouwenscyclus”

Oordeel: Zwavelzuur voor vertrouwen





## Over Bokito's

- Bokito gedrag maakt de werkplek zeer onveilig
- En wordt vaak gezien als bedreiging
- Wat we niet zien is dat Bokito gedrag vaak een symptoom is van onveiligheid – *Bokito is bang*.
- Wij veroordelen het gedrag, gaan ertegen in verzet en maken het *nog* minder veilig



NEVER STOP ASKING

**TIAS**

---

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

[www.tias.edu](http://www.tias.edu)