



Hans van der Loo
& Joriene Beks

Veldgids



PSYCHO/LOGISCHE VEILIGHEID

Werkvormen, voorbeelden
en tools om samen
onbevreesd te presteren



Boom



Hans van der Loo
Joriene Beks

Veldgids
**PSYCHOLOGISCHE
VEILIGHEID**



Boom

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Hoe komt een klimaat van PV tot stand?



5

kenmerken

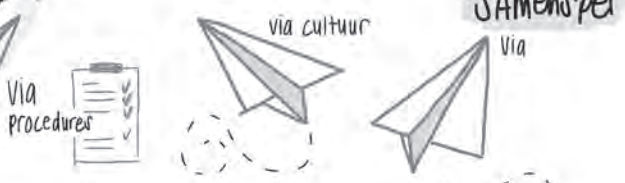
3

factoren
3 Krukpoten



3

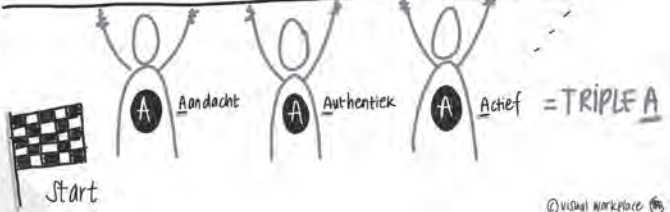
aanleegroutes



3

leiderschapskwaliteiten

code tot succes



Psychologische veiligheid in één beeld

INHOUDSOPGAVE

Inleiding: voor we aan de slag gaan	8
DEEL 1 Psychologische veiligheid: wat het is en hoe het werkt	12
1 Hoe het belang van psychologische veiligheid werd ontdekt	13
2 De vijf kenmerken van psychologische veiligheid: Big Five	19
3 Hoe psychologische veiligheid werkt: drie factoren	31
DEEL 2 Psychologische veiligheid in jouw team of organisatie	42
4 Hoe hangt de vlag erbij – ontdekken en bespreken	43
5 Resultaten verzamelen en met elkaar in gesprek gaan	55

DEEL 3	Door samenspel safe zones creëren	62
6	Psychologische veiligheid door het stimuleren van samenspel	63
7	Nudges: geef jezelf en anderen een duwtje in de goede richting	72
7.1	<i>Nudges om verborgen barrières in ons denken op te sporen</i>	75
7.2	<i>Nudges om anders naar psychologische veiligheid te kijken: omdenken of re-framen</i>	85
7.3	<i>Nudges om vertrouwen, vrijmoedigheid en verschil maken te stimuleren</i>	89
8	Wijs de weg met voorbeeldgedrag	107
8.1	<i>Voorbeeldgedrag voor Triple A-kwaliteiten</i>	109
8.2	<i>Voorbeeldgedrag voor de Big Five-kenmerken</i>	121
9	Oefenen met praktijkscripts: samen aan de slag	125
9.1	<i>Scripts bij de vijf kenmerken van psychologische veiligheid</i>	128
9.2	<i>Scripts bij de drie factoren van psychologische veiligheid</i>	138
	Uitleiding	147
	Over de auteurs	149
	Verwijzingen	153
	Literatuur	157

INLEIDING: VOOR WE AAN DE SLAG GAAN

**When the whole world is silent,
even one voice becomes powerful**

– MALALA YOUSAFZAI

Psychologische veiligheid is het best bewaarde geheim om teams vleugels te geven. Het geeft medewerkers het gevoel erbij te horen, moedigt hen aan hun mening te geven, gemaakte fouten openlijk te bespreken en veelbelovende ideeën aan te dragen. Het leidt tot verbeteringen in eigenaarschap, samenwerking, leren, creativiteit en presteren. Volgens de rekenmeesters van McKinsey leidt een klimaat van psychologische veiligheid tot 70 procent meer groei, 36 procent meer winstgevendheid, 19 procent sterker innovatievermogen en 75 procent meer productiviteit. Andere effecten zijn wat moeilijker in cijfers uit te drukken, maar niet minder belangrijk. Wat te denken van meer werkgeluk bij werknemers? Of dat medewerkers zich meer bij de organisatie betrokken voelen, omdat ze het gevoel hebben erbij te horen en zien dat hun mening telt? Logisch dus dat uiterst succesvolle bedrijven als Amazon en Google de nadruk leggen op het stimuleren van psychologische veiligheid binnen teams.

Werk aan de winkel

Het lijkt misschien de gewoonste zaak van de wereld dat je je psychologisch veilig voelt op je werk, maar dat is het helaas niet. Uit onderzoek blijkt dat de ontwikkelingen in de meeste organisaties eerder negatief dan positief zijn. Het gemiddelde indexcijfer van psychologische veiligheid bij werkend Nederland is de afgelopen jaren gestaag gedaald. Van 66 procent in 2013 naar 51 procent in 2020. Er valt dus nog heel wat te verbeteren op dit punt. Deze veldgids helpt je daarbij. Met praktische tips, reflectievragen, korte en krachtige interventies, voorbeeldgedragingen en praktijk-scripts is het de wegwijzer naar onbevreesd presteren.

Voor wie is de veldgids bedoeld?

Deze veldgids is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de vraag hoe je een klimaat van onbevreesd presteren kunt stimuleren. Managers, teamleiders, interne en externe (verander)coaches, (hr-)stafleden, maar ook teamleden die zelf via peer-to-peer-coaching voor meer psychologische veiligheid willen zorgen. Vind het antwoord op vragen als: Hoe creëer je teams waarin op een veilige manier met elkaar wordt samengewerkt? Hoe creëer je energieke en positieve *safe zones* binnen je organisatie? Waar begin je? Welke acties kun je ondernemen? Hoe krijg je mensen mee? En vooral ook: hoe houd je iedereen scherp?

Leeswijzer

De veldgids bestaat uit drie delen:

- **Deel 1** geeft je inzicht in wat psychologische veiligheid is en hoe het werkt. De vragen in dit deel helpen je te bepalen hoe je er zelf in staat. Je kunt ze vervolgens natuurlijk ook aan anderen stellen.
- In **deel 2** ga je aan de slag om een gefundeerd beeld te krijgen van de psychologische veiligheid in jouw team of organisatie. Waar gaat het goed en waar minder? Wat wil je in de nabije toekomst verbeteren? Hoe stel je je dat precies voor? Simpele, energieke en doeltreffende werkvormen en een praktische zelftest helpen je om de situatie in kaart te brengen.
- **Deel 3** bevat concrete aanbevelingen, tips, *nudges* (kleine duwtjes) en werkvormen om als manager, leider, coach of teamlid een klimaat van onbevreesd presteren te creëren in je team of organisatie. We geven aan welk voorbeeldgedrag dit ondersteunt. En je kunt oefenen met praktijkgevallen (scripts).

Extra informatie

Omdat niet alles in de Veldgids paste én omdat niemand ooit uitgeleerd is, krijg je met deze code: VPV - HLJB - 1120 gratis 3 maanden toegang tot het ledendeel van onze website. Ga naar www.psychologischeveiligheid.net/leden en laat je inspireren door werkvormen, scripts, sheets, filmpjes en nog meer. Allemaal om de weg te plaveien naar onbevreesd presteren.

Nog vragen?

Uit ervaring weten we dat elk antwoord weer nieuwe vragen kan oproepen. Mocht dit bij jou het geval zijn, dan raden we je aan om allereerst te kijken op www.psychologischeveiligheid.net. Vind je daar niet het antwoord dat je zoekt, schroom dan niet om contact met ons op te nemen. Wij horen graag wat er leeft onder onze lezers en helpen je met plezier verder op weg. Mail naar info@psychologischeveiligheid.net, dan nemen we zo snel mogelijk contact met je op.

Hans van der Loo en Joriene Beks, december 2020

4

HOE HANGT DE VLAG ERBIJ – ONTDEKKEN EN BESPREKEN

Is er in je team of organisatie voldoende vertrouwen, vrijmoedigheid en de wil om verschil te maken? Wanneer is er sprake van voldoende inclusie? En wie bepaalt dat? De meerderheid of de minderheid? Of een positieve sfeer, wanneer is daar sprake van? Hoe belangrijk is die? Wat zeg je tegen mensen die je vertellen dat ze juist in een negatieve sfeer gedijen? Voor al deze en andere vragen en onderwerpen moet je iedere keer weer met elkaar bepalen waar je staat. Zonder in oeverloos gediscussieer te vervallen, er moet tenslotte ook nog gepresteerd worden.

Korte en krachtige interventies

Om goed voorbereid zo snel mogelijk aan de slag te gaan met het stimuleren van psychologische veiligheid, bieden we je korte en krachtige interventies en werkvormen voor

een zo objectief mogelijk beeld van de situatie. Op basis van dit beeld kun je meer diepgaande gesprekken met elkaar voeren. Het mooie is: de verandering naar meer psychologische veiligheid wordt ingezet op het moment dat je je eerste vraag stelt.

TIPS BIJ HET NAGAAN EN BESPREKEN VAN DE SITUATIE

- Neem de tijd (al gauw één tot twee dagdelen). Eindeloze praat sessies zijn funest, maar te weinig tijd is dat ook. We zien regelmatig dat er vanuit tijdgebrek of gemakzucht de makkelijke weg wordt gekozen. Er wordt dan een spreker uitgenodigd en een kwartier met elkaar gediscussieerd om vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag. Daarmee krijg je de verandering niet op gang.
- Je mag je natuurlijk best laten ondersteunen door externe specialisten, maar vaak zien we dat externe bureaus op basis van een scan aangeven waar de knelpunten liggen en in één adem aangeven hoe de problemen kunnen worden verholpen. Wij zeggen: niet doen! Ga zelf op onderzoek uit. Voer gesprekken met elkaar en niet met experts. Houd de regie in eigen hand. En doe dat aan de hand van het in deel 1 gegeven kader als leidraad.
- Richt je niet uitsluitend op problemen en knelpunten, maar heb ook oog voor wat redelijk tot goed gaat. Kijk of je lichtpuntjes kunt ontdekken: mensen die het gedrag vertonen dat je vanuit psychologische veiligheid wenst, of situaties die laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om te voldoen aan de kenmerken van psychologische veiligheid. Gebruik deze lichtpuntjes om een vliegende start te maken.

Maak een snapshot van de bestaande situatie

Bij het maken van een snapshot van de bestaande situatie heb je vier informatiebronnen tot je beschikking: het observeren van signalen van buitenaf, metingen die je een feitelijke basis verschaffen, persoonlijke verhalen die de beleving van medewerkers weerspiegelen en beleidsstukken die aangeven wat de organisatie doet op het vlak van (psychologische) veiligheid. Je kunt zo'n snapshot maken met een klein groepje koplopers, eventueel geholpen door externe begeleiders, of met het hele team.

Observeer signalen: wees een vlieg op de muur

Het opvangen van signalen is de meest directe en makkelijkste manier om na te gaan hoe het met psychologische veiligheid is gesteld. Observeer en luister, bijvoorbeeld tijdens meetings, bij de koffiemachine of in de kantine. Wees als een vlieg die alles ziet, maar zelf niet opvalt. Schrijf op wat je hoort en ziet.

Je kunt gericht signalen oppakken door zichtbare communicatiepatronen tijdens een overleg in kaart te brengen:

- Maak een lijst van alle deelnemers.
- Turf wie aan het woord is.
- Turf wie met wie praat.
- Turf hoe er gecommuniceerd wordt (positief/open of negatief/gesloten).

Wie is het meest en wie het minst aan het woord? Wie praat de ander steeds na? Wie reageert steeds als door een horzel gestoken als een bepaald iemand iets zegt? Schiet de bewuste persoon vooral in de verdediging of kiest deze juist voor de aanval? Welke 'stille bondjes' vallen je op? En waar zie je negatieve spanningen in de groep? **TIP:** gebruik de lijst met observatiepunten hieronder.

Signalen uit de boven- en onderstroom

Nog grondiger pak je het aan als je zowel de zichtbare als de onzichtbare punten in kaart brengt. Gebruik daarbij de volgende lijst. Noteer het aantal keren dat je een bepaald signaal waarneemt en zet er kort bij wat je zag.

Een paar tips:

- Observaties van kenmerken en factoren kunnen elkaar overlappen. Ze zijn nauw met elkaar verweven: als het goed is, leiden de factoren tot de kenmerken.
- De lijst is lang. Door verschillende keren te observeren, kun je op alle punten letten. Of verdeel de kenmerken onder verschillende observators. Niet meer dan één per persoon, zodat er ook nog overlegd wordt. Je kunt eventueel (de eerste keer) een externe observator inzetten.
- Kijk naar zichtbare zaken als totale spreektijd, lichaamstaal, groepsprocessen (wie reageert op wie?) enzovoort.

LIJST MET OBSERVATIEPUNTEN

	Aantal keer?	Wat valt op?
VIJF KENMERKEN/BIG FIVE		
1 Inclusie/Exclusie		
<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit van de groep • Respect voor elkaar • Aandacht voor elkaar • Luisteren naar elkaar • Gelijkwaardige relaties • Elkaar in de rede vallen • Ongelijke verdeling spreektijd • Zichtbare statusverschillen 		
2 Delen/Afschermen		
<ul style="list-style-type: none"> • Geanimeerde gesprekken • Openhartige sfeer • Iedereen geeft mening • Actief stimuleren tot meedoen • Fouten bespreken • Meningsverschillen mogen • Meeste mensen zwijgen • 'Gewapende' gesprekken • Rigide opvattingen domineren 		
3 Leveren/Meehobbelen		
<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen wil verschil maken • Duidelijkheid over prestaties • Iedereen is belangrijk 		

	Aantal keer?	Wat valt op?
<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang wordt besproken • Men helpt elkaar • Posities zijn afgebakend • Belangen worden verdedigd • Niet aanspreken op resultaten 		
<p>4 Uitdagen/Conformereren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Openlijke twijfel over standaarden • Nieuwe ideeën opperen • Nieuwsgierigheid • Creativiteit • Stem minderheid klinkt • Rigide opvattingen • Lastige vragen negeren • Lachen om nieuwe ideeën 		
<p>5 Positiviteit/Negativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emoties mogen geuit worden • Vrolijkheid en enthousiasme • Informele sfeer • Levendige interacties • Positieve communicatie • Complimenten worden gegeven • Irritaties, frustraties • Openlijke/sluimerende conflicten • Elkaar kleineren, cynisme 		

DRIE FACTOREN	Aantal keer?	Wat valt op?
<p>1 Vertrouwen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elkaar persoonlijk kennen • Elkaar vertrouwen geven • Om vertrouwen vragen • Elkaar ruimte gunnen • Gemeenschappelijke taal • Oprechte gesprekken • Verwijzen naar afspraken 		
<p>2 Vrijmoedigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonome instelling • Verantwoordelijkheid tonen • Tegen de stroom ingaan • Zelfvertrouwen tonen • Ontspannen bij druk • Openhartig zijn • Actief feedback vragen 		
<p>3 Verschil maken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwijzen naar ambitie/doelen • Duidelijke keuzes maken • Focus op essentie • Voortgang meten • Voortgang bespreken • Belang van leren • Informele sfeer • Positieve communicatie • Positieve relaties • Complimenten 		

Metingen: stevige basis voor gesprekken

Aan de hand van de onderstaande meting kun je bepalen hoe je ervoor staat op het gebied van psychologische veiligheid. Let wel, dit is een verkorte versie van een uitgebreider meetinstrument dat begin 2021 op de markt komt.

METING PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID (KORTE VERSIE)

NR	IN MIJN TEAM ...	0-100%
1	... voelt iedereen zich thuis.	
2	... kun je vrijuit je mening geven over issues en problemen.	
3	...voelt het veilig om je nek uit te steken en risico te nemen.	
4	...wordt het gewaardeerd wanneer je nieuwe dingen oppert.	
5	... heerst een positieve sfeer.	
6 wordt iedereen geaccepteerd zoals hij/zij is.	
7	... worden fouten gezien om van te leren.	
8	... worden je unieke kwaliteiten benut en gewaardeerd.	
9	... wordt het gestimuleerd om bestaande grenzen te doorbreken.	
10	... kun je anderen makkelijk om hulp vragen.	

Berekening scores:

Score op Inclusie: tel score vraag 1 en 6 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Delen: tel score vraag 2 en 7 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Leveren: tel score vraag 3 en 8 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Uitdagen: tel score op vraag 4 en 9 bij elkaar op en deel door twee.

Score op Positiviteit: tel score op vraag 5 en 10 bij elkaar op en deel door twee.

Toelichting scores:

GEM. SCORE	TOELICHTING	SUGGESTIE
80 - 100%	Er is sprake van een hoge mate van psychologische veiligheid. Houd dit vast!	Bespreek met je team de gemiddelde teamscore. Is deze bij iedereen zo hoog? Maak elkaar bewust van dit geweldige resultaat. Benoem wat jullie absoluut willen behouden en hoe dit te doen. Wisselt de score? Probeer uit te zoeken waar dit in zit. En bepaal wat jullie hiermee willen.
60 - 80%	De vlag hangt er goed bij als het gaat om psychologische veiligheid. Toch is er ruimte voor verbeteringen.	Bespreek met je team de gemiddelde teamscore. Is deze bij iedereen op dit niveau? Benoem wat jullie absoluut willen behouden en hoe dit te doen. Benoem ook wat jullie willen verbeteren en hoe. Wisselt de score? Probeer uit te zoeken waar dit in zit.
40 - 60%	Vermoedelijk is veilig voelen niet logisch. Er is wel een basis om in dialoog te gaan.	Bespreek met je team hoe het was om de vragen te beantwoorden. Welke inzichten zijn er verkregen? Ontdek wat lukt om open te bespreken. Er bestaan constructieve werkvormen om in dialoog te gaan op een laagdrempelige wijze. Wisselt de score? Probeer uit te zoeken waar dit in zit.
20-40%	De uitkomst is vast niet verrassend, maar misschien wel confronterend.	Bespreek met je team hoe het was om de vragen te beantwoorden. Probeer met elkaar te bepalen wat jullie willen: ermee aan de slag of zo laten. Zoek een coach die jullie gaat begeleiden.

Wil je ter vergelijking weten hoe werkend Nederland scoort? Kijk dan naar de onderstaande scores uit 2019 en 2020 en de gemiddelde indexscores van psychologische veiligheid.

HOE WERKEND NEDERLAND OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID SCOORT

	2019	2020
Inclusie	62%	63%
Delen	32%	36%
Leveren	61%	48%
Uitdagen	64%	56%
Positiviteit	47%	52%
Index	53%	51%

Scores geven het percentage aan van respondenten dat zegt dat in eigen organisatie aan dit kenmerk is voldaan.

Gemiddelde scores van 10.000 werkenden in alle sectoren gemeten door EnergyFinder.

Metten geeft je een zo objectief mogelijk beeld van de situatie op dat moment. Je mag die scores nooit verabsoluteren. Kijk altijd welke commentaren, interpretaties en verhalen erachter zitten. Stuur dus nooit de resultaten van een meting zomaar rond, onder het motto dat de feiten voor zich spreken, maar organiseer altijd een gesprek waarin iedereen kan delen hoe erover gedacht wordt.

Persoonlijke verhalen: houd spetterende interviews

De rijkste bron van informatie zijn persoonlijke verhalen. Die verzamel je bijvoorbeeld door het houden van spetterende interviews van een kwartier. Korte en krachtige vraaggesprekken waarbij je iemand laat vertellen over een intrigerend moment of een pijnlijke ervaring in relatie tot een van de punten van psychologische veiligheid. Met de vijf kenmerken en drie factoren heb je acht brede gespreks-onderwerpen tot je beschikking. Daarbinnen kun je weer allerlei deelonderwerpen onderscheiden.

Zorg als interviewer voor een positieve en informele sfeer, waarin de geïnterviewde zich op zijn of haar gemak voelt. Begin simpel: vraag naar het moment of de gebeurtenis. Vraag door: Wat gebeurde er? Hoe zag het eruit? Hoe ging het precies? Probeer dan te weten te komen waarom die gebeurtenis of dat moment zo belangrijk was. Wat zegt dit over de persoon? Wat kunnen wij ervan leren? En hoe graag zou de geïnterviewde willen dat in de toekomst zich een soortgelijk moment voordoet – of juist niet? Zorg dat de geïnterviewde *in the lead* blijft. Neem het interview op of noteer de belangrijke uitspraken. Werk je noties van het interview zo snel mogelijk uit, want morgen ben je alweer de helft vergeten van wat er is gezegd. Spreek met de geïnterviewde af hoe je de resultaten presenteert (anoniem of niet?). Laat de geïnterviewde het interview desnoods van tevoren nog even doorlezen.

Een variant: houd een groepsinterview. Dat kan een formeel vraaggesprek zijn of juist heel informeel, bijvoorbeeld tijdens de lunch of bij de koffiemachine. Zorg ervoor dat iedereen haar of zijn zegje kan doen. Dat is tenslotte de essentie van psychologische veiligheid.

Beleidsdocumenten: laat de cijfers spreken

Een laatste, maar zeker niet onbelangrijke bron van informatie: haal beleidsdocumenten over veiligheid er eens bij. Of kijk aandachtig naar de cijfers van medewerkertevredenheidsonderzoeken. Daar kun je vaak allerlei feitelijke informatie aan ontlelen.

Een boek boordevol praktische ideeën die écht werken!

Het gevoel hebben erbij te horen. Zeggen wat je op je lever hebt. Fouten openlijk durven bespreken. Onbevreesd presteren. De boel uitdagen en in beweging brengen. En tegelijkertijd zorgen voor een positieve sfeer. Het hoort allemaal bij een klimaat van psychologische veiligheid.

Het lijkt op het eerste gezicht de gewoonste zaak van de wereld, maar het blijvend stimuleren van psychologische veiligheid blijkt in de praktijk niet eenvoudig.

Deze *Veldgids* biedt je praktische ondersteuning bij het ontwikkelen van *safe zones* binnen jouw organisatie met krachtige vragen, prikkelende werkvormen ('nudges'), voorbeeldgedragingen en praktijkscripts. Een boek dat je aanspoort om meteen aan de slag te gaan. Concreet. Samen. Effectief.

De *Veldgids* is de veelgevraagde follow-up van de vorig jaar verschenen bestseller *Psychologische Veiligheid – Zo vorm je vrijmoedige teams*. Samen vormen deze twee boeken een onmisbare hulpbron voor iedereen die een open en veilig werkklimaat wil creëren.



HANS VAN DER LOO en **JORIENE BEKS** zijn dé experts op het gebied van psychologische veiligheid. Ze schrijven niet alleen over het thema, maar geven ook inspirerende lezingen en workshops. En als echte doeners adviseren, begeleiden en coachen ze organisaties om mensen in beweging te brengen en zo een klimaat van onbevreesd presteren te creëren.

NUR 801

