

In dit jubileumnummer spreken we met Amy Edmondson, de grondlegger van 'Psychologische veiligheid'. Ze deed baanbrekend onderzoek naar psychologische veiligheid en deelt in dit interview haar inzichten over de obstakels en voordelen van het creëren van psychologische veiligheid op de werkvloer.

DOOR ANNEJET DE BLÉCOURT

Psychologische veiligheid ontstaat niet vanzelf

Foto Evgenia Eliseeva

Hoe zou je een psychologisch veilige omgeving omschrijven?

“Dat is een omgeving waarin mensen zich veilig genoeg voelen om interpersoonlijke risico's te nemen: zeggen wat er in hun hoofd omgaat, zorgen en fouten delen, vragen stellen en ideeën delen. ‘Veilig’ betekent niet ‘comfortabel’. Het is niet makkelijk om je mening te uiten, maar je voelt je veilig om dat te doen als je weet dat je er niet voor afgewezen of gekleineerd zult worden.”

Toch lijkt er een paradox te zijn. We gedijen allemaal op een psychologisch veilige werkplek en toch lijkt het moeilijk om dat te bereiken. Wat maakt het zo ingewikkeld?

“Ik denk aan twee sterke factoren: de menselijke natuur en sociale systemen. De meeste sociale systemen/organisaties hebben prikkels ingebouwd waardoor mensen goed en aantrekkelijk voor de dag willen komen, zoals: stel geen vragen waardoor je onwetend overkomt. Vertel je fouten niet – het kan je incompetent laten lijken. Wijs niet op de fouten van iemand anders – dat maakt je gemeen. Wees het niet oneens met de baas. Onze automatische instincten leiden tot automatisch gedrag. Normen die we als vanzelfsprekend beschouwen, die we begrijpen. Als we twijfelen, wat in een onvoorspelbare wereld vaak het geval is, houden we ons in, in plaats van ons uit te spreken. Dus wat de complexe wereld van ons als individu en collectief nodig heeft, is niet vanzelfsprekend. Psychologische veiligheid ontstaat niet vanzelf. Het kost moeite. Stel jezelf vragen als: wat zou er kunnen gebeuren als ik mijn mond nu niet open doe? Wat als het misgaat en ik het had kunnen voorkomen? Hoe zou ik me voelen?”

Welke rol spelen leiders om psychologische veiligheid in hun organisatie te creëren?

“Ik maak onderscheid tussen een leider en leiderschap. Leiderschap is een activiteit waaraan iedereen kan deelnemen. Elke

‘Psychologische veiligheid is een omgeving waarin mensen zich veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen om zich uit te spreken’

vrijwillige handeling die anderen op een positieve manier beïnvloedt, ten goede van het collectief, is een daad van leiderschap. Zoals een collega benaderen die het moeilijk heeft of helpen om doelen vollediger te bereiken. De taak van formele leiders in een organisatie is om erachter te komen wat hun werknemers nodig hebben om de kans op ‘leiderschap door iedereen’ te vergroten. Om de voorwaarden te creëren waarin mensen bereid én in staat zijn om hun deel te doen om de onderneming te laten floreren. We floreren niet als vanzelf. We floreren als we er moeite in steken.”

Hoe kunnen leiders een leeromgeving creëren waarin mensen zich veilig voelen?

“Er zijn drie gereedschappen die senior leiders kunnen inzetten: *messaging*, *modelling* en *mentoring*. *Modelling* gaat over wie je bent; hoe je je als rolmodel presenteert; je gedrag; nieuwsgierigheid; de manier waarop je om anderen geeft en je enthousiasme voor de toekomst. *Mentoring* is de daadwerkelijke feedback die je anderen geeft, om ze te coachen om jouw voorbeeld te volgen. Dit kan tot diep in de organisatie een grote impact hebben. *Messaging* omvat formele communicatie binnen de hele organisatie, zoals nieuwsbrieven, toespraken, doelstellingen. Mensen imiteren je (on)bewust en gedragen zich hetzelfde naar hun medewerkers. De ‘belangrijkste’ messaging van vandaag komt nog uit het industriële tijdperk: ‘zie er goed uit, respecteer autoriteit, haal je targets’. De zin ‘haal je targets’ is logisch in een voorspelbare omgeving, maar is onzinnig in een complexe en onzekere wereld waarin je de toekomst niet weet.”

De diepere vraag is: wat is de reden om targets te meten?

“Als meetcriteria worden gepresenteerd als de wegwijzers op onze leerreis, zal het mensen helpen om uit te blinken. Als meten het doel op zich is, zullen mensen proberen hun target te halen zonder echt het verschil te maken. Als je de lat zó hoog legt dat mensen hem niet kunnen halen, gebeuren er vreemde dingen. Je moet het impliciete geloof in de oude denkwijze: ‘waarom zou ik mijn mond opendoen als

	Lage prestatiestandaard	Hoge prestatiestandaard
Hoge psychologische veiligheid	Comfortzone	Leer- en hoge-prestatiezone
Lage psychologische veiligheid	Apathiezone	Angstzone

Bron: Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren.*

ik ook kan zwijgen', overschrijven. Herinner mensen eraan dat bijvoorbeeld de kwaliteit en zorg voor patiënten of de innovatie van producten, of de mate van klanttevredenheid, afhankelijk zijn van ons vermogen om elke dag een onverwachte stroom van nieuwe problemen op te lossen. Goede leiders herinneren ons er voortdurend aan wat er op het spel staat en waarom het belangrijk is om je mond wel open te doen." Psychologische veiligheid betekent dus niet 'aardig zijn'. Het is een sfeer waarin mensen zich veilig voelen om hun nek uit te steken en leiders die iedereen aanmoedigen om dat te doen.

In je boek *The Fearless Organization* staat een model dat psychologische veiligheid en prestaties aan elkaar linkt.

De comfortzone is een prettige zone om in te werken, maar mensen zullen zich niet uitgedaagd voelen om te leren, innoveren of een extra stap te zetten. "In de apathiezone houden mensen hun inspanningen, hun stem en ideeën bij zich. Dit is de zone van de quiet quitter. 'Het kan me niet schelen en ik neem geen risico om me uit te spreken als het makkelijker is om niets te doen.' De angstzone is de 'haal je target'-werkplek, waar mensen bang zijn om hun mening te geven. Uiteindelijk zal de kwaliteit van het werk en het gevoel van psychologische veiligheid eronder lijden. Een gebrek aan psychologische veiligheid kan de illusie van succes creëren, maar uitmonden in mislukking, zoals bij Volkswagen

waar software werd ingezet om controles te misleiden en targets te halen.

De leerzone is een cultuur van openheid en zorg, zoals mijn collega Robert Kegan het noemt. Dit is de plek waar mensen trots zijn op hun werk en op elkaar. Waar interpersoonlijke risico's worden genomen, omdat ik weet dat jij mij steunt."

Hoe kunnen leiders psychologische veiligheid beïnvloeden?

"In mijn boek bespreek ik drie belangrijke gereedschappen:

- **De weg bereiden:** leg de basis om iedereen op dezelfde lijn te krijgen voor wat er op je afkomt: is dat onzekerheid, complexiteit? Help mensen om hun mindset bij te stellen wanneer er iets mis dreigt te gaan, of misgaat.
- **Uitnodigen tot participatie:** stel oprechte vragen die niet alleen jou helpen, maar waarvan de hele groep leert. Nodig mensen uit om meer toekomstgericht te denken.
- **Op proactieve wijze reageren als iets je niet bevalt:** brand je de ander af, of zeg je op een waarderende en vooruitstrevende manier iets als: 'dank je wel voor het onder mijn aandacht brengen' en maak je er een productief leermoment van?"

'Leiderschap is een activiteit waaraan iedereen kan deelnemen. De taak van de top is om erachter te komen wat ze moeten doen om de kans op 'leiderschap door iedereen' te vergroten'

Na COVID hebben veel organisaties hybride werken omarmd. Geeft dat specifieke uitdagingen voor psychologische veiligheid?

“Ja, absoluut, dat is iets waar ik nu veel over nadenk. Psychologische veiligheid krijgt het te verduren, omdat als je op afstand werkt en je hebt een idee of zorg, moet je dan een officiële e-mail sturen? Afstand maakt het moeilijker om je uit te spreken. Er zal dus meer terughoudendheid zijn en we moeten structuren bedenken om spontaniteit te creëren.”

Devalueert psychologische veiligheid door de manier waarop mensen met macht elkaar op de werkvloer van het wereldtoneel behandelen?

“Als je denkt aan messaging, modelling en mentoring... en iemand in een positie met grote macht en status gedraagt zich op een manier die communiceert: ‘het is cool om wreed te zijn’, dan haalt dat het slechtste in mensen naar boven. Ik denk dat de meeste mensen geschokt en bang zijn, omdat we weten waartoe de menselijke natuur in staat is. Tot voor kort was er in ieder geval een soort basisniveau van fatsoen. Maar je kan de tandpasta niet terug in de tube stoppen. Het is veel makkelijker om dingen te breken dan om ze te creëren. Daarom moeten we mensen opnieuw inspireren om te willen bouwen en creëren, ook al is dat moeilijk.”

Welke rol is er voor vertrouwenspersonen weggelegd?

“Het belangrijkste is om te luisteren naar de persoon die hulp nodig heeft. Alleen is het door de vertrouwelijkheid moeilijk om met elkaar van de situatie te leren. Ik heb dat altijd gezien als een tweesnijdend zwaard. Aan de ene kant is het goed dat je een vertrouwelijke plek hebt om naartoe te kunnen. Aan de andere kant geeft dat ook het signaal: ‘bepaalde zaken zijn onbespreekbaar’ en ‘we moeten dingen niet openlijk bespreken, waar ze kunnen genezen’. Het is een moeilijke balans. Maar wanneer je goede leiders aan boord hebt en mensen voelen zich vrij om zich te uiten, zal psychologische veiligheid toenemen en zullen zowel de mensen als de organisatie floreren.”

CV AMY EDMONDSON

- Professor dr. Amy Edmondson is Novartis Professor of Leadership and Management aan de Harvard Business School, Boston. Zij doceert, schrijft en denkt na over lerende organisaties, psychologische veiligheid, leiderschap en teamvorming
- Op de Thinkers50-ranglijst van 's werelds meest invloedrijke managementdenkers staat ze op nummer 1
- Voor haar nieuwste boek *Goed fout* (2023) ontving Amy de Financial Times en Schroders Business Book of the Year Award. (Managementboek.nl, paperback € 24,99)

