



■ Sofie Willox

Psychologische Veiligheid

Met de collega's op teambuilding in een escaperoom. Herkenbaar? Voor de meesten is dat dulle pret. Meer nog, we werken doorgaans goed samen om te bewijzen dat wij – ja ja, ons team – collectief slim genoeg zijn om snel uit de overbeveiligde kamer te geraken. We zoeken aanwijzingen alsof ons leven ervan afhangt, geven het onmiddellijk toe als de code van het hangslot dan toch niet juist is en vragen om hulp. We vragen ons luidop af waar het fout gaat en zijn er als de kippen bij als we denken dat we voor een doorbraak staan. Samenwerking troef! En wie weet drinken we achteraf nog een biertje in de kroeg.

De dag erna ben je weer op kantoor. Hoe verloopt de samenwerking dan? Waarschijnlijk toch een tikkeltje anders dan in de escaperoom. De kantoorcontext, de baas die rondloopt, de collega die mij persoonlijk minder ligt... Ze hebben een behoorlijke invloed op hoe ik me gedraag, op de informatie die ik deel met anderen en op hoe kwetsbaar ik me durf op te stellen. Nochtans is een organisatie maar zo slim als de som van zijn medewerkers. Hoe zorgen we er dan voor dat de collectieve intelligentie naar boven komt? Een van de sleutels in psychologische veiligheid.

Teams die meer fouten maken, zijn minder succesvol dan teams die geen fouten maken

De naam Amy Edmondson zegt je wellicht niets. Maar binnen de wereld van team- en organisatieontwikkeling is ze ondertussen een legende. Zeventien jaar geleden deed ze als professor aan Harvard University onderzoek naar de verschillen tussen succesvolle en onsuccesvolle teams. Haar hypothese klonk evenwel logisch: teams die meer fouten maken, zijn minder succesvol dan teams die geen fouten maken. Maar dat bleek te kort door de bocht. De resultaten van het onderzoek gingen in tegen deze intuïtie. Wat blijkt? Succesvolle teams maken niet noodzakelijk meer fouten dan minder succesvolle, maar ze praten er meer over in plaats van ze te verzwijgen.

De trigger is dat succesvolle teams fouten bespreekbaar maken, ervan leren en het de volgende keer beter doen. En zo kwam de theorie van psychologische veiligheid dankzij Edmondson eerder bij toeval op de radar. De theorie verplaatste zich in 2015 van de



Over Amy Edmondson

Amy Edmondson is auteur van de volgende boeken:

- *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren* (2019).
- *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge* (2008).
- *Extreme Teaming. Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership* (2017).
- *Teaming to Innovate* (2013).

Ze publiceerde eveneens een video, waarin ze kort en bondig het idee van psychologische veiligheid uiteenzet, op http://www.leadingthoughts.com/home/wp-content/uploads/edmondson_psychological_safety_short_060619.mp4. Haar TED Talk *How to turn a group of strangers into a team*, is beschikbaar via https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team.

academische wereld naar de bedrijfswereld toen Google met ermee ging experimenteren en in haar eigen organisatie uitrolde. Vanaf dat moment kreeg het werk van Edmondson

de aandacht die het verdient. Ik had het genoeg haar in 2019 te spreken tijdens het ATD-congres in Washington.

Psychologische veiligheid

Laat ons starten met een definitie.

Psychologische veiligheid wordt omschreven als 'een interpersoonlijk klimaat waarbij iemand het gevoel heeft dat hij in zijn team of tegen zijn baas vrij kan spreken zonder zijn gezicht te verliezen, als incompetent wordt beschouwd of in verlegenheid wordt gebracht'. Dat is niet vanzelfsprekend. Mensen zijn sociale wezens en afhankelijk van anderen. We maken op elk moment (on)bewust een risicoanalyse van ons interpersoonlijk gedrag. Hoe reageer ik het beste als de baas vraagt waarom een project vertraging oploopt? Misschien is zwijgen wel de beste optie om mijn gezicht niet te verliezen. Of zou ik eerder defensief reageren zodat ik mijn gezicht nog kan redden, in de hoop dat de baas mijn argumentatie volgt? Of geef beter andere collega's de schuld? We maken die overweging bliksemsnel en tientallen keren per dag. Een juiste beslissing beschermt ons ego of onze angst om niet meer bij de groep te horen. Psychologische veiligheid is geen persoonlijkheidskenmerk en hangt niet samen met één persoon. Beschouw het eerder als een dynamische eigenschap van een werkplek.

Waarom is psychologische veiligheid belangrijk?

Wil je als bedrijf competitief zijn, dan moet je innoveren en snel reageren op de verwachtingen van je klanten. Falen hoort daarbij. Informatie achterhouden kan nefast zijn. We zijn geneigd om kleine foutjes zelf toe te dekken. Die kleintjes zijn niet zo erg. Vaak gaan ze onopgemerkt voorbij. Maar kleine fouten zijn soms een voorbode van grote fouten die een enorme impact kunnen hebben. Het kan zelfs levens kosten! In haar boek

Teaming (2008), geeft Edmondson aan dat de ramp met de *Challenger* in 1986 voorkomen had kunnen worden. Het onderzoek dat na de ramp werd uitgevoerd, bracht onder andere aan het licht dat ingenieurs bedenkingen hadden na enkele tests met het hitteschild. Door de steile, hiërarchische en autoritaire bedrijfscultuur in die tijd, leek het een betere optie voor de ingenieurs om hun bedenkingen niet te delen. Misschien dachten ze dat het niet belangrijk genoeg was om hun nek uit te steken naar het nogal elitaire management van de NASA anno 1986. Of hadden ze angst voor de persoonlijke consequenties? Uiteindelijk weten we hoe het verhaal is afgelopen. De *Challenger* ontplofte en de bemanning kwam om. Er is voldoende bewijs dat er een positief

Goede leiders zetten de toon door onbevooroordeeld vragen te stellen zonder aannames en met oprechte interesse

verband bestaat tussen performantie (de mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief worden uitgevoerd) en de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen en fouten bespreekbaar durven maken. Het kan mensenlevens redden. Denk maar aan de context van een ziekenhuis. Durft de verpleegster de arts aan te spreken als ze denkt dat de dosis medicatie foutief is voorgeschreven?

Verantwoordelijkheid voor de cultuur

De juiste cultuur creëren, valt of staat met leiderschap. Er is geen onderscheid tussen kleine of grote bedrijven. Kleine organisaties hebben evenveel kans om er een open dan wel een toxische cultuur op na te houden. We zien wel dat start-ups eerder een open cultuur

hebben. Starters met een arrogante leider overleven meestal niet. Openheid, fouten en twijfels durven toegeven zijn geen natuurlijk gedrag. Daarom is het best lastig de juiste cultuur neer te zetten. Het vraagt bewustzijn en actie van leiders én medewerkers. Trouwens, het topmanagement heeft ook een weg af te leggen. Hoe hoger in de organisatie, hoe meer het een uitdaging wordt om openlijk zaken in twijfel te trekken. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer we ons ego willen beschermen. De recente coronaperiode is een ultiem voorbeeld waar zorgpersoneel en artsen, die fouten en bedenkingen openlijk durven bespreken, levens kan redden.

De trigger is dat succesvolle teams fouten bespreekbaar maken, ervan leren en het de volgende keer beter doen

Veilige sfeer

Is het makkelijker een veilige sfeer neer te zetten in westerse culturen? Op zich maakt dat geen verschil. Edmondson erkent dat oosterse culturen doorgaans een andere traditie hebben dan in het westen als het gaat over toegeven van fouten en uiten van twijfels. Dat neemt niet weg dat ze meer en meer overtuigd zijn van de nood aan openheid om fouten te detecteren. Het Japanse Toyota werkt al jaren bewust aan een cultuur waarin het aanvaard is om elkaar aan te spreken op fouten. Fouten erkennen is een must om de kwaliteit hoog te houden. Toyota was het eerste bedrijf dat de *andon cord* introduceerde. Dit is een touw dat letterlijk door de productielijn heen loopt. Telkens wanneer een teamlid een mogelijk probleem opmerkt, kan hij zo de gehele productie stilleggen en assistentie vragen van een groepsleider om het probleem te bespreken.

Het bedrijf waardeert de betrokkenheid van de medewerkers en zij worden niet afgestraft bij het stilleggen van de productie.

Psychologische veiligheid creëren

Hoe kan mijn organisatie psychologische veiligheid creëren? Leidinggevenden kunnen processen opzetten die toelaten dat teamleden regelmatig reflecteren. Denk bijvoorbeeld aan wekelijkse reflectiemomenten met het team. In deze momenten voeren teams open gesprekken over wat goed ging, waar het beter zou kunnen en wat ze hebben geleerd. Teams die volgens de agile-principes werken, vinden het trouwens heel gewoon om dit soort reflectiemomenten in te bouwen.

Goede leiders zetten de toon door onbevooroordeeld vragen te stellen zonder aannames en met oprechte interesse. Ze luisteren en kaderen fouten als leerkans in plaats van ze af te straffen. Deze leiders staan tijdens discussies in de groep en niet erboven. Dat wil niet zeggen dat je geen beslissingen kunt nemen. Het wil ook niet zeggen dat medewerkers er een gezellige borrelmoment van maken en er geen verwachtingen zijn. De leider is verantwoordelijk voor het neerzetten van een veilig klimaat. Medewerkers nemen in deze context autonomie en eigenaarschap voor het project waaraan ze werken. Er worden wel degelijk verwachtingen uitgesproken waarop ze zullen worden beoordeeld. Misschien is het de kunst om klein te beginnen. Werken volgens het olievlekprincipe waarbij meerdere kleine initiatieven van onderuit kunnen samengaan met grotere van bovenaf.

Perceptie is alles

Hoe ervaren mijn medewerkers de veiligheid? Wil je er graag achter komen hoe de medewerkers de psychologische veiligheid in hun team ervaren? Er bestaan verschillende

manieren om daar achter te komen. Een enquête is daar een van. In haar boek *De onbevreesde organisatie* (2019), geeft Amy Edmondson wetenschappelijk onderbouwde voorbeeldvragen die organisaties kunnen gebruiken temperatuur te meten, zoals:

- Kun je op deze afdeling makkelijk zeggen wat je bezighoudt?
- Willen de mensen op deze afdeling graag informatie uitwisselen over wat niet werkt en wel werkt?
- Controleren de mensen op deze afdeling gemakkelijk bij elkaar of ze vragen hebben over de juiste aanpak van iets?
- Wijzen de mensen in dit team soms anderen af omdat ze anders zijn?

- Worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut in dit team?

De volledige lijst is terug te vinden in het boek.

Psychologische veiligheid is geen doel op zich, maar de weg om via een lerende organisatie te komen tot een meer performante bedrijfscultuur. Willen we beter feedback geven? Hebben we nood aan meer innovatie? Willen we doordachte strategische beslissingen nemen? Psychologische veiligheid is de noodzakelijke mogelijksvoorwaarde, de enige weg. ■

Sofie Willox, lid adviesraad TvOO

jaarcongres met expositie

hrm & het onderwijs

12e editie • Dinsdag 24 november • Spant! Bussum

INITIATIEF EN ORGANISATIE
ckcseminars
HOOFDSPONSOR
ijk

Transformatie van HR in het onderwijs Hoe ziet úw deel van de puzzel eruit?

De huidige crisis en transformatie van het onderwijs brengt vele onzekerheden met zich mee en vragen om een wendbare, aantrekkelijke arbeidsorganisatie. Juist nu in crisistijd zien we verbinding en kansen rond de inzet van digitalisering, de flexibele inzet van personeel, de ontschotting tussen afdelingen en scholen en het ontstaan van nieuwe (regionale) samenwerkingsvormen. Hoe blijven we in beweging waarbij we kwaliteit van het onderwijs borgen? Hoe krijg je meer zicht en grip op de complexe arbeidsmarkt en organisatievraagstukken voor nu en in de toekomst?

Juist deze 12e editie van HRM & het Onderwijs willen we samen richting geven en koers bepalen. Laten we hierover in gesprek gaan op 24 november!

PARTNERS APPICAL • ONDERWIJS ACADEMIE • SKILLSTOWN SPONSOREN EFFECTORY • SRVO EXPOSANT MERCES PARTICIPANTEN BEKEND OP 28-07-2020

HRM & het Onderwijs is al 12 jaar het jaarcongres vóór & dóór HR, bestuur/directie en schoolleiders werkzaam in het onderwijs, van IKC tot PO-VO-MBO-HBO-WO. In één dag op de hoogte van de actuele veranderingen van de arbeidsmarkt, HR-beleid en de toekomst van HRM in Onderwijs.

VEILIGEN VERANTWOORD ONTMOETEN
Samen met de locatie is gewerkt aan een protocol om u in november op een veilige en verantwoordelijke manier te kunnen ontvangen op het congres. Kijk op onze website voor meer informatie. Let op: Vol = vol.

Geniet als abonnee van TvOO € 50,- korting op de deelnameprijs!
UW KORTINGSCODE: MRKTKH
U mag daarnaast ook één collega meenemen met 50% korting.

MEER INFORMATIE EN AANMELDEN VIA WWW.HRMENHETONDERWIJS.NL