

University of Groningen

Psychologische veiligheid vraagt meer dan een aardige leidinggevende de Vries, Femke

Published in:
Het Financieele dagblad

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2020

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
de Vries, F. (2020). Psychologische veiligheid vraagt meer dan een aardige leidinggevende. *Het Financieele dagblad*.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

EXPERT

Psychologische veiligheid vraagt meer dan een aardige leidinggevende

Femke de Vries 7 jan '20

Expert | Femke de Vries managing partner van &samhoud

Eind vorig jaar verscheen de Nederlandse vertaling van het nieuwe boek van Harvard-professor Amy Edmondson. Het boek heeft als titel *De onbevreesde organisatie* en is een pleidooi voor het creëren van psychologische veiligheid in organisaties. Psychologische veiligheid betekent dat medewerkers zich vrij voelen om vragen te stellen, zorgen te uiten of fouten toe te geven, zonder bang te hoeven zijn dat ze dat wordt nagedragen, of dat ze om hun ideeën worden uitgelachen of bekritiseerd.



illustratie: Hein de Kort voor Het Financieele Dagblad

Het pleidooi van Edmondson komt overigens niet zo zeer voort uit zorg voor het welzijn van medewerkers, maar vooral uit de overtuiging dat de meeste organisaties nu eenmaal beter presteren als hun werknemers veel psychologische veiligheid ervaren.

Creativiteit en innovatie zijn immers gebaat bij mensen die hun ideeën naar voren durven brengen, zonder de angst dat ze dom of naïef worden gevonden. Net zoals het belangrijk is dat mensen die risico's signaleren binnen een organisatie, niet het verwijt krijgen dat ze negatief of niet oplossingsgericht zijn. Zowel creativiteit als het signaleren van risico's vraagt dat medewerkers zich durven uitspreken.

Angstcultuur

Het boek van Edmondson verscheen in een jaar waarin met regelmaat organisaties in het nieuws kwamen omdat sprake zou zijn van een onveilige cultuur. Onder meer medewerkers van de Universiteit Leiden, het ministerie van Veiligheid en Justitie, het Openbaar Ministerie en de Belastingdienst voelden zich om verschillende redenen niet vrij zich uit te spreken.

Het jaar 2020 was nog maar net gestart of het volgende voorbeeld diende zich aan; op 2 januari berichtte NRC Handelsblad dat bij de Gezondheidsraad sprake is van een angstcultuur. Het boek van Edmondson zal zonder twijfel ook de komende jaren wel actueel blijven.

Wanneer werknemers zich niet uitspreken, wordt vaak gedacht dat de oorzaak ligt bij een dominante leidinggevende. Zo een die tegenspraak de kop indrukt en het maken van

fouten afstraft. Leidinggevenden drukken ontegenzeggelijk een belangrijke stempel op de cultuur van een team. Het is daarom niet verrassend dat Edmondson een grote rol voor hen weggelegd ziet om de randvoorwaarden voor psychologische veiligheid in teams te waarborgen. Managers moeten hun mensen duidelijk maken dat het van belang is om je uit te spreken. Waarom zijn jouw mening, voorstellen en ideeën belangrijk om het werk goed te kunnen doen?

Daarbij moet de leidinggevende medewerkers actief uitnodigen hun mening te geven en, niet te vergeten, constructief reageren op zaken die niet goed gaan en fouten die worden gemaakt. Het is helder dat een dominante leidinggevende slecht in dat plaatje past. Maar ook de gemiddelde goedbedoelende manager blijkt niet automatisch te zorgen voor een omgeving waarin de medewerkers zich makkelijk uitspreken.

Uitbested

Hiervoor zijn twee belangrijke oorzaken, zo stelden Amerikaanse onderzoekers recent vast. Managers die het gevoel hebben weinig invloed te kunnen uitoefenen op de manier van werken van hun team, zijn veel minder geneigd om medewerkers te vragen zich uit te spreken. Dat is begrijpelijk, want de leidinggevende die bijvoorbeeld verantwoordelijk is voor een proces dat grotendeels is uitbesteed aan een backoffice in een ver buitenland, schiet er weinig mee op om de medewerkers naar ideeën te vragen hoe zaken anders moeten.

Sterker nog, een manager schept daarmee de verwachting dat er ook daadwerkelijk wat met die ideeën gebeurt. En dat is nu precies hetgeen hij niet kan waarmaken. Reden voor een deel van de leidinggevenden om het gesprek dan maar uit de weg te gaan, zo blijkt uit het onderzoek.

‘Leidinggevenden moeten hun medewerkers actief uitnodigen om hun mening te geven’

Ten tweede concludeerden de onderzoekers dat leidinggevenden die vooral worden gestuurd op korte termijndoelen minder geneigd zijn een omgeving te creëren waarin mensen zich uitspreken. Wanneer je op korte termijn succes moet halen, lijkt de status quo je beste vriend. Leidinggevenden hebben het idee dat veranderingen die medewerkers voorstellen de realisatie van de korte termijndoelen in gevaar brengen. Ook hier is de reflex van de managers vervolgens om werknemers dan maar niet te vragen zich uit te spreken.

Voorwaarden

De uitkomsten van het Amerikaanse onderzoek lijken misschien volstrekt voor de hand te liggen. Maar wie naar grote organisaties kijkt, ziet met regelmaat precies de verschijnselen die de onderzoekers definiëren als belemmering voor een cultuur van uitspreken. Werkprocessen worden bijvoorbeeld opgeknipt en uitbesteed, om redenen van efficiëntie. Dit zorgt dat minder eigenaarschap en handelingsruimte wordt gevoeld.

Hiermee gaat dus mogelijk ook een cultuur van uitspreken, en daarmee creativiteit en innovatief vermogen, verloren. Dat roept de vraag op wat de échte prijs is van de met uitbesteding beoogde efficiëntie.

Het creëren van psychologische veiligheid is niet alleen een kwestie van de aanstelling van een aardige en geduldige leidinggevende, die duidelijk maakt dat fouten maken mag. Een gevoel van eigenaarschap en tijd om de organisatiedoelen te realiseren zijn voor leidinggevendens belangrijke voorwaarden om daadwerkelijk invulling te geven aan de rol waarin Amy Edmondson hen graag ziet: het scheppen van een omgeving waarin medewerkers zich uitspreken.

Femke de Vries is managing partner bij &samhoud, bijzonder hoogleraar toezicht aan de Rijksuniversiteit Groningen en oud-bestuurslid van toezichthouder AFM. Reageer via expert@fd.nl.



Femke de Vries



Meest gelezen
