



## Brief aan de Orde...

# Psychologische veiligheid als vakvraagstuk

Tim Stevens & Elsbeth Reitsma

*Als adviseur kun je je soms overvallen voelen door een ongemakkelijke of zelfs onveilige situatie in het contact met de klant. Iemand maakt een ongepaste opmerking. Of een leidinggevende geeft een medewerker een snauw, die daardoor zichtbaar wordt geraakt. Vaak gaat het gesprek verder, de reflex is om op de inhoud te reageren en niet direct op de relatie of op de psychologische veiligheid. Soms duurt het even voordat je in de gaten hebt wat er nu precies gebeurde en wat je gevoel daarover is. Dat je je niet alleen ongemakkelijk, maar ook bijvoorbeeld geïntimideerd of onveilig voelde. En dat het misschien over een situatie gaat die structureel is en 'overal zit'. Moeten wij ons daar als adviseurs niet over uitspreken? Moeten we daarop acteren? Want als wij het in die setting niet doen, wie doet het dan wel?*

### **In de vlek wrijven**

*Psychologische veiligheid staat volop in de aandacht. De actualiteit in de samenleving drukt laat zien dat psychologische onveiligheid vermoedelijk meer voorkomt dan dat we ons aanvankelijk bewust waren. Er zijn collega's met een specialisatie op het gebied van cultuur en ongewenst gedrag die specifiek gevraagd worden voor vraagstukken rond psychologische veiligheid. Maar we zien ons in deze tijd ook als adviseur zonder deze specialisatie, steeds vaker voor het dilemma geplaatst of we interveniëren of niet wanneer we een ongemakkelijke of onveilige situatie ervaren. Kunnen we dan de consequenties van onze keuze overzien? Durven we het risico te nemen dat er mogelijk 'gedoe' ontstaat: 'Vertrouw ik mezelf in het goed hanteren van een vervolgreactie?' Hebben we als adviseur voldoende (ervarings)kennis om het goede te doen? Als je 'in de vlek gaat wrijven' en de interventie heeft niet het gewenste effect, is er kans dat je de vlek alleen maar groter maakt. Het komt neer op het ervaren van een onveilig of ongemakkelijk gevoel, een 'sensitiviteit-in-het-moment'. Daar taal aan geven en het in de relatie 'aan te gaan'.*

### **Verschillende soorten veiligheid**

*Door de incidenten die breed in de (sociale) media worden uitgemeten springt het gesprek over 'psychologische onveiligheid' alle kanten op: van grensoverschrijdend gedrag en intimidatie tot discriminatie en racisme. Het lijkt ons helpend voor onszelf en onze klanten om de verschillende begrippen wat te omschrijven en ook te ordenen.*

Een belangrijk ankerpunt lijkt ons het onderscheid tussen fysieke, sociale en psychologische veiligheid zoals Joriene Beks en Hans van der Loo (2021) die maken. Psychologische veiligheid stellen zij, is een van de drie aspecten van een veilige werkomgeving. Er is allereerst sprake van een fysieke dimensie. De Arboret is er bijvoorbeeld om de gezondheid en veiligheid van werknemers te bevorderen. Veel organisaties kennen daarnaast aanvullende regels, procedures en protocollen die gevolgd moeten worden ter voorkoming van ongelukken en rampen. Een tweede dimensie van een veilige werkomgeving heeft te maken met sociale veiligheid. Het gaat hierbij om ongewenst gedrag: pesten, treiteren, intimidatie, verbaal of fysiek geweld. Dat ongewenste gedrag kan komen van de kant van leidinggevenden, collega's, maar ook van burgers of cliënten. De zorg voor sociale veiligheid richt zich op het minimaliseren of voorkomen van ongewenst gedrag. En als derde dimensie: psychologische veiligheid. Dat gaat niet over het voorkomen van ongelukken of van ongewenste gedragingen, maar om het optimaliseren van het werkklimaat door op een meer vertrouwensvolle en vrijmoedige wijze met elkaar te leren omgaan.

*"Hebben wij voldoende kennis om het goede te doen?"*

#### **Durven zeggen wat je denkt**

Er zijn verschillende definities voor psychologische veiligheid in omloop. Pieterneel Groeneveld omschreef tijdens een kennisworkshop van Ooa/NIP (2022) de term als: een overtuiging, een cognitieve staat, dat het risico genomen kan worden om een idee, een zorg of een vraag tijdens interactie in te brengen. Bij deze begripsomschrijving is het uitgangspunt dat psychologische veiligheid bijdraagt aan het leren en ontwikkelen van een team. Ook Amy Edmondson (1999) definieert psychologische veiligheid als een kenmerk op teamniveau. Je zou kunnen zeggen: een gevoel van veiligheid speelt in elke relatie die je als mens aangaat. Dit gevoel is evolutionair, cultureel en historisch (door je eigen geschiedenis) bepaald: 'Is het hier veilig om te zeggen wat ik echt vind of voel? Wat moet ik doen om erbij te horen, om niet buiten de groep te vallen?' Deze vragen spelen onbewust en soms heel bewust mee in onze contacten met anderen. Daarmee maak je (on)bewust keuzes om iets wel of niet te zeggen of te doen. Als je aarzelt of vermijdt om je mening in te brengen, kan het zijn dat je de situatie niet veilig genoeg vindt om je te uiten. Als dit vaker en voor meer mensen speelt in een team, spreken we van een lage of zwakke psychologische veiligheid. Dat is niet alleen van invloed op het teamklimaat; psychologische veiligheid is volgens een onderzoek van Google de belangrijkste factor voor teamprestaties (2015).

#### **Psychologische veiligheid in onze gedragscode**

In onze gedragsregels (2022) komt het begrip psychologische veiligheid niet voor, maar toch zijn er wel een paar ankerpunten over hoe te handelen als je als adviseur een lage psychologische veiligheid signaleert. Bij de kernwaarde 'deskundig' staat te lezen dat we derden inschakelen als we onszelf niet (voldoende) (des)kundig achten. En bij 'zorgvuldig' dat het belang van de opdracht centraal staat, behalve als dat belang in strijd is met de wet, 'de goede zeden' dan wel met de (professionele) onafhankelijkheid van de adviseur. Bij de nieuwe kernwaarde 'maatschappelijk verantwoord' worden we erop gewezen dat we rekening heb-

*ben te houden met diversiteit en inclusie. Allemaal aanwijzingen dát we iets te doen hebben als de psychologische veiligheid in het geding is.*

### **Uitnodiging**

*En dat brengt ons bij een uitnodiging aan jullie: vind jij dat we als adviseur psychologische onveiligheid niet kunnen laten liggen?*

*En als je dat vindt, hebben wij – als we niet in dit thema zijn gespecialiseerd - op dit moment voldoende kennis en handelingsrepertoire? Zo nee, hoe bouwen we dat op?*

*Hierbij van harte de uitnodiging om te reageren en jouw zienswijze kenbaar te maken.*

*Met collegiale groet,  
Tim Stevens en Elsbeth Reitsma*

### **Referenties**

- Edmondson, A.C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly. 44(2), 350-383.*
- *Gedragcode kerncode gedragsregels Ooa. (2022). [https://www.damhuiselshoutverschuren.nl/files/2022-dev-Ooa\\_Gedragcode-111865058824.pdf](https://www.damhuiselshoutverschuren.nl/files/2022-dev-Ooa_Gedragcode-111865058824.pdf)*
- Groeneveld, Pieterneel (2022). *Het ongemak van psychologische veiligheid. M&O. 76 (3), 62-76.*
- *Kennisworkshop over ‘psychologische veiligheid in arbeidsorganisaties’ op 28 november 2022, georganiseerd door het Platform Advieskwaliteit (Ooa) en de sectie A&O van het NIP.*
- *Psychologische veiligheid - De verborgen basis van teamsucces. (2021, 7 september). Performa HR. <https://performa-hr.nl/blog/psychologische-veiligheid-de-verborgen-basis-van-teamsucces/>*
- *Rozovsky, J. ‘the five keys to a successful Google team’, 17 november 2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>*
- *<https://www.ooa.nl/wp-content/uploads/2022/12/Gedragcode-kerncode-gedragsregels.pdf>*