



Jawel
experts in interactie

GIDS · DEVELHUB JAARCONGRES 2026

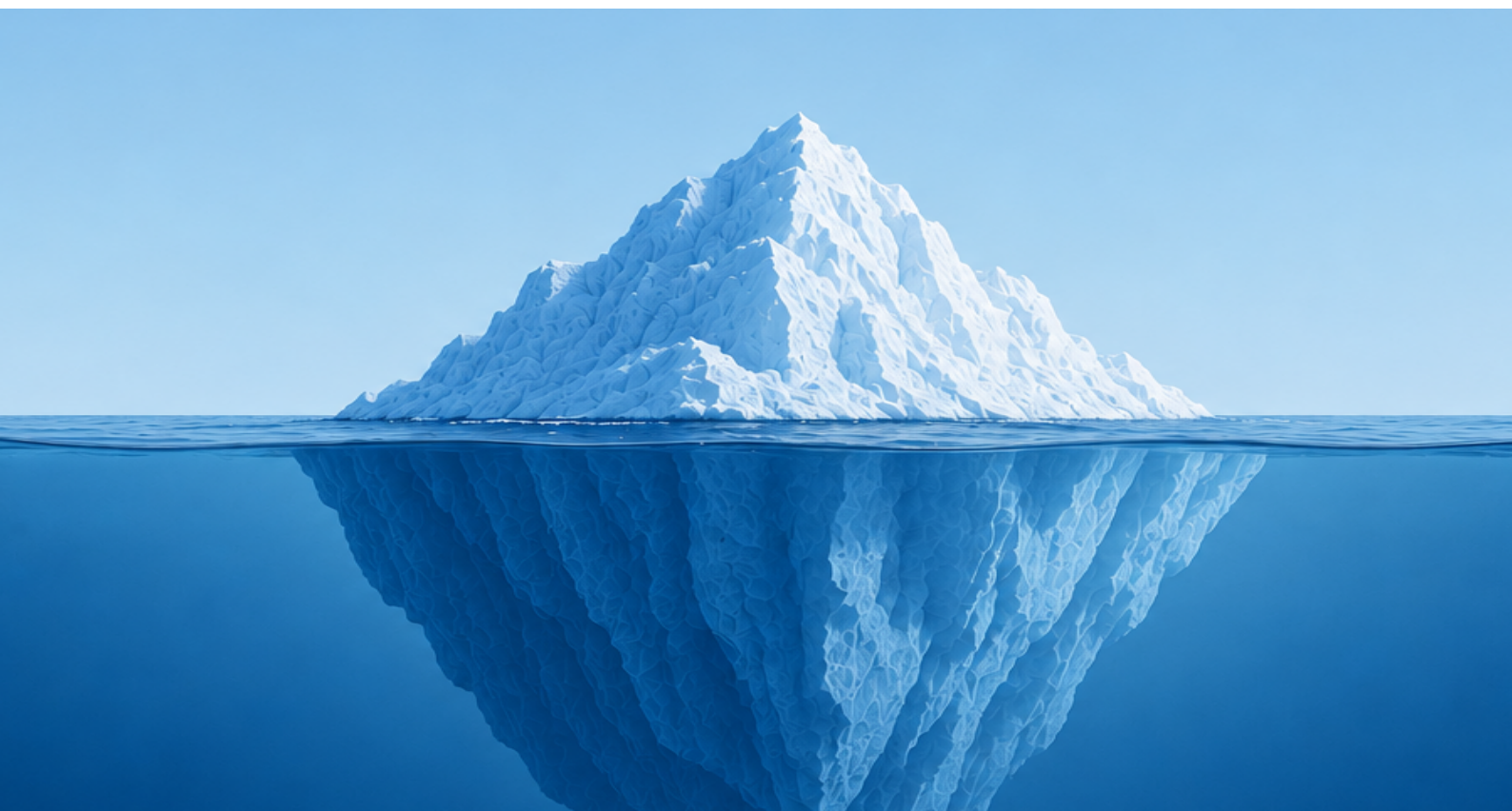
Psychologische veiligheid voor teams

Bekwaam je in de onderstroom

Drie handvatten voor het vergroten van psychologische veiligheid in teams.

Alies Tax-Alberts

Keynote Develhub Jaarcongres 2026 · alies.tax@jawel.nu · 06 4000 4318 · jawel.nu



In deze gids

Deze gids volgt op de keynote die ik, Alies Tax-Alberts, gaf op het Develhub Jaarcongres, en gaat een paar stappen dieper. Hij is bedoeld voor teamleden én leidinggevendenden die psychologische veiligheid niet als vaag begrip willen laten hangen, maar er concreet mee aan de slag willen.

Je vindt hier het waarom, de werking en de prijs van (on)veiligheid, plus drie handvatten en de modellen erachter. Het is bewust geen kant-en-klaar trainingsdraaiboek: het echte oefenen doe je met je team. Daar helpt Jawel bij.

In het kort

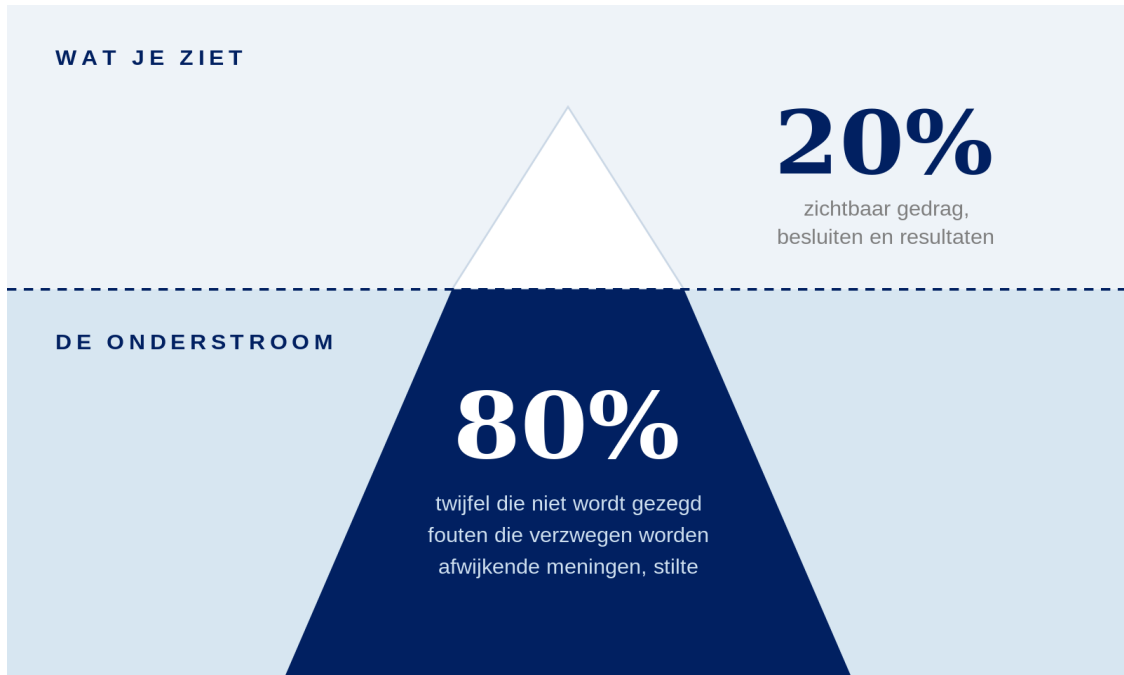
Het kernidee: wat een team echt maakt of breekt, gebeurt onder de waterlijn, in de onderstroom, de 80% die je niet ziet.

- 1. Wees echt, niet perfect** · laat elke week iets van jezelf zien.
- 2. Benoem spanning binnen 48 uur** · wacht niet tot beeldvorming ontstaat.
- 3. Vraag naar afwijkende meningen** · en straf fouten niet af.

Voor wie: teamleden én leidinggevendenden. Leidinggevendenden zetten vaak de toon, maar psychologische veiligheid ontstaat in de dagelijkse interacties tussen alle teamleden. Iedereen draagt eraan bij – of doet er juist afbreuk aan.

De onderstroom

Boven water zie je 20%. De andere 80%: daar wordt psychologische veiligheid gemaakt of gebroken.



Psychologische veiligheid herken je niet aan wat zichtbaar is, maar aan hoe een team omgaat met wat onder water zit: de twijfel, de fout, de afwijkende mening die niet vanzelf bovenkomt.

Inhoudsopgave

1. Waarom nu dit onderwerp

Het vertrekpunt en waarom het juist nu telt.

2. Wat psychologische veiligheid wél is

De definitie, de zone-matrix en wat het níét is.

3. Twee termen, twee gebieden

Sociale versus psychologische veiligheid, en wie waarvan eigenaar is.

4. Drie ondermijners

Wat veiligheid onbedoeld kapotmaakt, en hoe je het herkent.

5. De prijs van onveiligheid

Tenerife, NASA, de toeslagenaffaire, de cijfers en Pixar.

6. Drie handvatten

Concreet gedrag dat veiligheid opbouwt.

7. De modellen erachter

Edmondson, Clark, Aristotle en Lencioni, plus: waar staat jouw team?

8. Van wie is psychologische veiligheid?

Ieders rol, en het overwicht van de leidinggevende.

9. Vragen voor in je team

Reflectievragen om mee te beginnen.

Verder: Aan de slag in 30/60/90 dagen · Misverstanden · Verder met je team · Bronnen

01

VERTREKPUNT

Waarom nu dit onderwerp

Het vertrekpunt en waarom het juist nu telt.

HOOFDSTUK 1 VAN 9

Ik ben opgegroeid in een gezin zonder ruzie of harde conflicten, maar ook zonder echte verbinding. Er werd weinig gedeeld vanuit de binnenwereld. Dat gebrek aan echt contact voelde voor mij als los zand. Toen mijn ouders uiteindelijk gingen scheiden, bevestigde dat het gevoel dat échte verbinding ontbrak.

Tijdens mijn studie psychologie ontdekte ik thema's als hechting, script en belemmerende overtuigingen. Wat begon als overleven, groeide uit tot een passie voor menselijke interactie en groepsdynamiek.

Dat is geen toevallige omweg. Veel mensen herkennen dit gebrek aan **écht gesprek** en echte verbinding uit hun opvoeding. Daardoor vinden organisaties het vaak lastig om de onderstroom bespreekbaar te maken. En precies dáár raakt het aan psychologische veiligheid.

Waarom juist nu

Werk is sneller, hybrider en complexer geworden. Beslissingen worden in teams genomen, vaak deels op afstand, onder druk en met onvolledige informatie. Dan is de bereidheid om te zeggen 'ik snap het niet', 'ik twijfel' of 'volgens mij zit het anders' geen luxe, maar de motor van goede besluiten. Tegelijk is talent schaars: mensen blijven waar ze zich gehoord voelen, en vertrekken in stilte waar dat niet zo is. De prijs van zwijgen is daarmee hoger dan ooit.

Onderstroom en bovenstroom

Bovenstroom is het zichtbare: de agenda, de cijfers, wat er hardop gezegd wordt.

Onderstroom is wat eronder leeft: aannames, irritaties, loyaliteiten, onuitgesproken twijfel. Teams lopen vast wanneer de bovenstroom de onderstroom blijft negeren. Deze gids gaat over het bespreekbaar maken van die onderstroom.

Psychologische veiligheid begint niet bij een model. Het begint bij de bereidheid om het echte gesprek te voeren.

02

DEFINITIE

Wat psychologische veiligheid wél is

De definitie, de zone-matrix en wat het níét is.

HOOFDSTUK 2 VAN 9

Appjes uit de praktijk

Stel: je krijgt van een collega een appje. 'Ik kreeg net feedback van een klant over jouw stuk. Bel me even.' Geen verdere uitleg. Wat doet dat met je?

Niet de inhoud van de feedback is hier het probleem, maar de **vaagheid** en het wachten. Kleine appjes, grote onderstroom. Zo ziet psychologische onveiligheid eruit: in een doodgewoon WhatsApp-bericht. Zelf belde ik mijn collega meteen op, juist omdat de relatie veilig genoeg voelde om dat te doen.

De definitie

Psychologische veiligheid is de ruimte voelen om je uit te spreken, spanning te benoemen en het gesprek aan te gaan, zonder bang te zijn voor afwijzing, vernedering of straf.

Waar het vandaan komt

De term werd groot door hoogleraar **Amy Edmondson** (Harvard). Haar onderzoek in ziekenhuizen liet iets verrassends zien: de beste teams rapporteerden méér fouten. Niet omdat ze er meer maakten, maar omdat ze ze dúrften te benoemen. Een team waar nooit een fout wordt gemeld, is dus niet per se veilig, het kan ook doodstil zijn.

Veiligheid én een hoge lat

Veilig betekent niet vrijblijvend. Edmondson zet veiligheid af tegen de lat die je legt. Dat geeft vier zones:

Apathie · lage veiligheid, lage lat: mensen doen het minimale.

Comfortzone · hoge veiligheid, lage lat: gezellig, maar weinig prestatie.

Angstzone · lage veiligheid, hoge lat: presteren uit angst, tot het knapt.

Leerzone · hoge veiligheid én hoge lat: hier ontstaan leren, innovatie en resultaat.

Wat het niet is

Psychologische veiligheid is géén knuffelcultuur, geen eindeloze consensus en geen excuus om de lat te verlagen. Het is ook niet hetzelfde als 'aardig zijn'; juist scherp en eerlijk durven zijn hoort erbij.

De term wordt nog wel eens geassocieerd met een softe cultuur. Maar het tegenovergestelde is waar. In een psychologisch veilige cultuur spreken mensen zich **juíst** uit, worden er **méér** fouten getoond en liggen de resultaten hoger. Veiligheid is de voorwaarde voor scherpte.

03

AFBAKENING

Twée termen, twee gebieden

Sociale versus psychologische veiligheid.

HOOFDSTUK 3 VAN 9

‘Ik voel me onveilig’ is een uitspraak die je tegenwoordig vaker hoort. Maar het loont om twee dingen uit elkaar te halen: **sociale** veiligheid en **psychologische** veiligheid.

Sociale veiligheid

Het organiseren en bewaken van veiligheid: bescherming tegen grensoverschrijdend gedrag, via respect en inclusie, een vertrouwenspersoon, een gedragscode en meldpunten. Dit is grotendeels belegd bij de organisatie en HR.

Psychologische veiligheid

De dagelijks ervaren ruimte binnen een groep: voelen mensen zich vrij om zich uit te spreken, fouten toe te geven en vragen te stellen? Dit ontstaat in het team zelf, met een hoofdrol voor de leidinggevende.

Hoe ze samenhangen

De twee versterken elkaar. Zonder sociale veiligheid (bescherming tegen echt grensoverschrijdend gedrag) komt psychologische veiligheid niet van de grond. En andersom: een keurige gedragscode op papier betekent nog niet dat mensen zich in de praktijk durven uitspreken. Waar gedrag écht over de grens gaat, is dat geen kwestie van ‘meer veiligheid voelen’, maar van begrenzen en ingrijpen. Deze gids richt zich op het tweede gebied: de dagelijkse ruimte om je uit te spreken.

04

WAT HET KAPOTMAAKT

Drie ondermijners

Wat veiligheid onbedoeld kapotmaakt.

HOOFDSTUK 4 VAN 9

Veiligheid sneuvelt zelden door één groot incident. Veel vaker gaat het klein en onbedoeld, in micro-momenten: een blik, een onderbreking, een grapje, een idee dat zonder naam wordt overgenomen. Dit zijn de grootste ondermijners.

1 • Signalen uit de onderstroom negeren of afstraffen

Zo herken je het: iemand kaart voorzichtig iets aan en krijgt een inhoudelijk weerwoord in plaats van erkenning. De grootste ondermijner, en leiders hebben hierin enorme invloed.

Uit de praktijk

Een MT-lid voelt zich al langer niet gehoord. In een overleg verzamelt hij de moed en zegt: *‘Waarom hebben we dit overleg eigenlijk, als er toch niks met onze ideeën gebeurt?’*

De directrice antwoordt inhoudelijk: *‘Nou, dat zal ik je uitleggen, dat heeft te maken met de complexiteit van onze projecten.’* Ze pikt de onderstroom niet op. Juist op het moment dat hij zich uitsprak, werd zijn gevoel niet gehoord te worden bevestigd.

2 • Vaagheid in communicatie, rollen en doelen

Zo herken je het: mensen vragen elkaar ‘hoe bedoelde zij dat nou?’.

Onduidelijkheid creëert spanning. Ook leiders die een boodschap ‘inpakken’ uit goede bedoelingen zorgen vaak voor méér onveiligheid.

Uit de praktijk

Een deelnemer vertelde over zijn leidinggevende, die zou stoppen. Van de ene op de andere dag werd er een nieuw iemand naar voren geschoven, iemand van wie hij niets wist. Geen uitleg, geen context. Die vaagheid liet hem achter met de vraag: *waar sta ik nu eigenlijk?*

3 · Stigmatiseren, generaliseren en roddelen

Zo herken je het: er wordt in groepen óver mensen gepraat in labels. Denk aan ‘de witte oude man’ of ‘die Gen Z’er wil meteen veel’. Zodra iemand wordt teruggebracht tot een label, sluit de ruimte om zichzelf te zijn. Roddelen verdwijnt nooit helemaal, maar je kunt wél afspraken maken over hóe je over elkaar praat.

Wat de drie gemeen hebben: ze straffen, vaak onbedoeld, precies het gedrag af dat een team nodig heeft. Eén keer is vaak genoeg; de rest van het team leert dat zwijgen veiliger is.

05

DE PRIJS

De prijs van onveiligheid

Tenerife, NASA, de toeslagenaffaire, de cijfers en Pixar.

HOOFDSTUK 5 VAN 9

De prijs van onveiligheid is hoog en vaak onzichtbaar tot het te laat is. Een paar voorbeelden maken dat pijnlijk concreet.

Vliegramp Tenerife, 1977

Op 27 maart 1977 botsten op Tenerife twee Boeing 747's op de startbaan. Met **583 doden** is het de dodelijkste ongevallenramp uit de luchtvaartgeschiedenis.

De KLM-gezagvoerder, Jacob van Zanten, was hoofd van de vliegopleiding. In dichte mist begon hij aan zijn start terwijl er nog een toestel van Pan American Airways op de baan stond. De boordwerktuigkundige twijfelde hardop, maar durfde niet door te zetten toen de gezagvoerder hem geruststelde. De cockpitcultuur was er één van strikte hiërarchie. Die **psychologische onveiligheid** speelde een grote rol. De ramp werd het startpunt van **Crew Resource Management**: training die elk bemanningslid leert zich uit te spreken, ongeacht rang.



Vliegramp Tenerife, 27 maart 1977.

Het patroon herhaalt zich

Deze voorbeelden laten hetzelfde patroon zien: mensen zagen risico's of hadden zorgen, maar die bereikten de **besluitvorming** niet. Ook bij de Space Shuttle-rampen van NASA waren er mensen die **risico's** zagen aankomen, maar hun zorgen kregen **onvoldoende aandacht**. De informatie was er wel, maar werd niet uitgesproken, gehoord of serieus genomen.

De toeslagenaffaire

Dichter bij huis: de toeslagenaffaire. Tienduizenden ouders werden ten onrechte als fraudeur bestempeld. Volgens het CBS gaat het om gedupeerde gezinnen met meer dan **68.000 kinderen**; ruim **1.600 kinderen** werden uit huis geplaatst (latere cijfers wijzen op meer dan 2.000). De signalen waren er, maar er heerste een **cultuur van angst**: medewerkers durfden problemen niet aan te kaarten en klokkenluiders werden genegeerd.

Wat meer Psychologische veiligheid een organisatie oplevert

Tenerife en de toeslagenaffaire zijn extreme gevallen. Maar ook in heel gewone organisaties tikt psychologische (on)veiligheid elke dag aan.

Uit onderzoek van Gallup blijkt dat teams waarin mensen voelen dat hun stem telt, het meetbaar beter doen:

+12%
productiviteit

-27%
verloop

-40%
incidenten

Cijfers uit Gallup-onderzoek naar teams waar mensen voelen dat hun mening ertoe doet; de precieze effecten verschillen per organisatie. Daar bovenop kost het vervangen van een vertrokken medewerker al snel 50 tot 200% van diens jaarsalaris (SHRM). Onveiligheid is dus geen ‘zacht’ thema; het staat gewoon op de balans, via verloop, ziekteverzuim en gemiste innovatie.

Het kan ook anders: Pixar

Bij Pixar mag iederéén, ongeacht hiërarchie, feedback geven op films in ontwikkeling, in de ‘Braintrust’. Met drie spelregels: wees eerlijk, zet je ego aan de kant, en heb je kritiek? Help dan ook verbeteren. Het resultaat: enorme creativiteit en betere films. Veiligheid en scherpheid gaan hier hand in hand.



“

Veiligheid is geen knuffelcultuur.
Het is de voorwaarde voor scherpte.

— Alies Tax-Alberts

06

AAN DE SLAG

Drie handvatten

Concreet gedrag dat veiligheid opbouwt.

HOOFDSTUK 6 VAN 9

Psychologische veiligheid groeit niet vanzelf. Ze wordt opgebouwd in klein, herhaald gedrag. Drie handvatten om mee te beginnen, plus een paar rituelen die het in je overleggen verankeren.

Handvat 1 • Wees echt, niet perfect

Laat elke week iets van jezelf zien: iets wat niet goed ging, een fout, een onzekerheid. Imperfectie zichtbaar maken vergroot de veiligheid; het geeft anderen toestemming om ook echt te zijn.

Zo klinkt dat

‘Even heel eerlijk: dat overleg ging niet zo best.’

‘Het stoom kwam me vanochtend uit de oren.’

‘Ik vind dit best spannend.’

Persoonlijk

Mensen vergelijken me regelmatig met Ilse DeLange. Lange tijd heb ik mijn spontane kant willen bedekken als ik voor een groep stond; ik was bang om niet serieus genomen te worden. Is dat wel professioneel, vroeg ik me af.

Maar gaandeweg kwam ik erachter: als ik iets van mezelf verstop en me gebalanceerder of mooier voordoe dan ik ben, wordt de drempel voor anderen om zich uit te spreken en echt te leren juist hóger. En dat is precies niet wat ik wil. Doordat ik mezelf ben, voelen mensen zich veilig genoeg om dingen te bespreken, uit te proberen en ook flink de mist in te gaan, om er daarna van te leren.

Als teamlid: deel zelf wekelijks iets imperfects; wacht niet tot een ander begint.

Als leidinggevende: ga voorop; jouw kwetsbaarheid geeft het team toestemming.

Valkuil: kwetsbaarheid is geen ‘alles delen’. Het gaat om echt en gepast, niet om de groep belasten met je hele binnenwereld.

Handvat 2 • Benoem spanning, idealiter binnen 48 uur

Het voelt veilig wanneer feedback, irritatie of spanning snel wordt uitgesproken.

Wacht je weken of maanden, dan ontstaat wantrouwen en beeldvorming.

Zo klinkt dat

'Ik vond het niet prettig wat je zei.'

'Ik heb het idee dat niet alles gezegd wordt.'

'Ik wil je nog een compliment geven.'

Als teamlid: spreek je eigen irritatie of twijfel uit, ook naar boven.

Als leidinggevende: vraag actief naar spanning en reageer er niet defensief op.

Valkuil: 'binnen 48 uur' is geen excuus om er ongefilterd uit te gooien. Snel én zorgvuldig.

Handvat 3 • Vier fouten en vraag naar afwijkende meningen

Teams worden veiliger wanneer fouten niet worden afgestraft en afwijkende stemmen actief worden uitgenodigd. Dit sluit aan bij **Deep Democracy** en het belang van de minderheidsstem: de wijsheid die niet wordt gehoord, lekt later weg in weerstand.

Zo klinkt dat

'Onder welke voorwaarden zou je wél mee kunnen in dit besluit?'

'Wie heeft er iets gedacht, maar het nog niet gezegd?'

Als teamlid: zeg het ook als je de enige bent met een andere mening.

Als leidinggevende: nodig de stille en de afwijkende stem expliciet uit, vóór je besluit.

Vier rituelen voor je overleg

Check-in / check-out: begin en eindig met één zin per persoon.

Rondje langs iedereen: vraag iedereen actief, niet alleen de praters.

Pre-mortem: 'stel dat dit mislukt, waaraan lag het dan?'

Rode team: wijs iemand aan die expliciet tegendenkt.

De drie versterken elkaar

De handvatten staan niet los van elkaar. Echt durven zijn maakt het makkelijker om spanning te benoemen; en wie spanning durft te benoemen, durft ook de afwijkende mening uit te nodigen. Net als bij de stadia van Clark bouwen ze op elkaar. Je hoeft niet alles tegelijk te doen: begin bij het handvat dat voor jou het minst vanzelfsprekend is, en oefen dat een paar weken consequent.

Merk ook op dat het bij alle drie niet om grote gebaren gaat, maar om gewoontes: de wekelijkse check-in, de feedback die je niet uitstelt, de stille collega die je uitnodigt. Een veilige cultuur ontstaat in die herhaling, niet in één heldhaftig moment. Begin klein, blijf het doen, en laat anderen zien dat het mag.

Dit zijn startpunten. Het echte oefenen, en het lastige gesprek dat eronder zit, vraagt vooral tijd, herhaling en goede begeleiding.

ONDERBOUWING

De modellen erachter

Edmondson, Clark en Project Aristotle.

HOOFDSTUK 7 VAN 9

Amy Edmondson

Edmondson bracht psychologische veiligheid op de kaart en liet zien dat het samenhangt met leren en presteren: teams die zich veilig voelen, melden eerder problemen, leren sneller en innoveren meer. Cruciaal is haar nuance dat veiligheid samen moet gaan met een hoge lat (zie hoofdstuk 2).

De vier stadia van Timothy Clark

Clark beschrijft veiligheid als een opbouw in vier stadia. Elk stadium bouwt voort op het vorige, als een trap omhoog:

4 Uitdagen

Ik mag dingen ter discussie stellen.

3 Bijdragen

Ik mag mijn ideeën delen en bijdragen.

2 Leren

Ik mag leren en vragen stellen.

1 Inclusie

Ik hoor erbij en mag mezelf zijn.

Het hoogste stadium, uitdagen, is precies waar innovatie ontstaat. En het is onbereikbaar zolang de eerste drie ontbreken.

Google • Project Aristotle

Google onderzocht jarenlang wat zijn beste teams onderscheidt. De uitkomst: niet wie in het team zit, maar hoe het samenwerkt. Van de vijf factoren die ze vonden, was psychologische veiligheid verreweg de belangrijkste, de basis waarop de andere vier (betrouwbaarheid, structuur en duidelijkheid, betekenis en impact) kunnen staan.

Patrick Lencioni • vertrouwen als fundament

Lencioni keek naar wat teams laat ontsporen en zette het om in een piramide.

Onderaan staat vertrouwen; ontbreekt dat, dan durven mensen geen productief conflict aan te gaan. Zonder dat conflict ontstaat geen echt commitment, zonder commitment geen onderlinge aanspreekbaarheid, en zonder aanspreekbaarheid lijden de resultaten. Psychologische veiligheid zit precies op die onderste trede: het is de voorwaarde waarop alle andere lagen rusten.

Waar staat jouw team?

De modellen wijzen dezelfde kant op. Als snelle thermometer kun je je team in een van vier niveaus plaatsen:

Vier niveaus

- 1 • **Stil**: niemand zegt wat hij echt denkt; problemen komen pas boven als het te laat is.
- 2 • **Beleefd**: men is aardig voor elkaar, maar vermijdt het scherpe gesprek.
- 3 • **Open**: mensen spreken zich uit en durven spanning te benoemen.
- 4 • **Lerend**: fouten en tegenspraak worden actief opgezocht en gevierd.

De meeste teams zitten ergens tussen 'beleefd' en 'open'. De sprong naar 'lerend' maak je zelden vanzelf; daarvoor helpt het om er gericht mee te oefenen.

Waarom zwijgen de makkelijkste keuze is

Psychologische veiligheid is zo bepalend omdat zwijgen voor ons brein de veilige optie is. Je uitspreken voelt als een sociaal risico, en ons brein behandelt dat risico bijna net zo alert als fysiek gevaar. In een fractie van een seconde wegen we af: kan ik dit maken? Meestal luidt het antwoord: liever niet.

Amy Edmondson benoemt vier angsten die ons doen zwijgen. Stuk voor stuk leiden ze ertoe dat we precies het gedrag achterwege laten dat een team nodig heeft:

Vier angsten die ons doen zwijgen

Dom lijken → dus stellen we die vraag niet.

Incompetent lijken → dus geven we de fout niet toe.

Opdringerig lijken → dus delen we het idee niet.

Negatief lijken → dus houden we de kritiek binnen.

Het venijn zit in de herhaling. Elke keer dat iemand zwijgt, leert de rest van het team dat zwijgen hier normaal is, en wordt de drempel om de volgende keer wél iets te zeggen hoger. Zo bevestigt stilte zichzelf, tot niemand meer precies weet waarom het zo stil is geworden.

En het venijn is onzichtbaar. Je ziet de vraag die niet gesteld werd niet, het risico dat niet gemeld werd niet, het idee dat binnenbleef niet. Daardoor ogen onveilige teams aan de oppervlakte vaak juist rustig en harmonieus, terwijl de echte problemen onder water blijven liggen, precies waar de onderstroom zit.

Niemand besluit bewust om het team te schaden; iedereen beschermt alleen even zichzelf. Juist daarom helpt het zo weinig om 'wees gewoon eerlijker' te roepen. Veiligheid bouw je door die angst stelselmatig weg te nemen, in gedrag en in cultuur, en dat oefen je het beste samen.

08

VERANTWOORDELIJKHEID

Van wie is psychologische veiligheid?

Ieders rol, en het overzicht van de leidinggevende.

HOOFDSTUK 8 VAN 9

Psychologische veiligheid is **van iedereen**. Zowel de leidinggevende als het teamlid heeft een verantwoordelijkheid: je uitspreken, spanning benoemen, ruimte maken voor de ander. Maar het **overwicht ligt bij de leidinggevende**. Een leider die de onderstroom negeert, afstraft of inpakt, doet meer schade dan tien collega's samen kunnen herstellen. En een leider die zich kwetsbaar durft op te stellen, geeft het hele team toestemming om dat ook te doen.

De gereedschapskist van de leider

Framen als leren: presenteer het werk als iets onzekers waar je samen van leert, niet als een examen.

Zelf falen tonen: geef je eigen fouten en twijfels als eerste.

Stem uitnodigen: vraag expliciet, en wacht het antwoord af, ook als het stil is.

Goed reageren op slecht nieuws: bedank de boodschapper, ook als het ongelegen komt.

En als teamlid? Je bent niet machteloos. Je kunt zelf je twijfel uitspreken, een stille collega uitnodigen ('ik ben benieuwd wat jij ervan vindt'), en het benoemen wanneer het gesprek de onderstroom mist. Veiligheid is een werkwoord, voor iedereen.

De leider gaat als laatste

Wie leidinggeeft, hoeft maar weinig te doen om de onderstroom te laten verstommen. Geef je je mening als eerste, dan ankert de groep zich daaraan en sterven de alternatieven een stille dood; niemand spreekt de baas graag tegen. Leiders die écht input willen, draaien het om: ze stellen de vraag, nodigen anderen eerst uit en geven hun eigen oordeel pas als laatste.

Veiligheid werkt aanstekelijk

Het goede nieuws: gedrag verspreidt zich. Eén iemand die zich kwetsbaar opstelt of de stille collega uitnodigt, verschuift de norm voor de hele groep, net zoals één korzelige reactie anderen weer doet inhouden. Daarom telt jouw eigen gedrag zwaarder dan je denkt, of je nu leidinggevende of teamlid bent. Je hoeft niet te wachten op een cultuurprogramma om vandaag het verschil te maken.

Je hoeft daarvoor geen groot gebaar te maken en ook niet op het perfecte moment te wachten. Juist de kleinste, alledaagse acties zijn het meest zichtbaar, omdat ze laten zien dat het hier mág.

Drie dingen die je vandaag al kunt doen

Stel je vraag hardop, ook als je denkt dat je de enige bent.

Bedank wie iets lastigs zegt, in plaats van je te verdedigen.

Nodig de stilte uit: 'wie hebben we nog niet gehoord?'

Of je nu vooroploopt of meedoet: elke keer dat iemand zich uitspreekt en daar goed op wordt gereageerd, wordt de volgende keer makkelijker. Zo bouw je, stap voor stap, aan een team waarin de onderstroom vanzelf op tafel komt.

Wil je dit niet aan het toeval overlaten? Maak er dan met je team een bewuste, gedeelde gewoonte van, juist ook als het lastig wordt.

“

Psychologische veiligheid herken je
niet aan hoe aardig mensen zijn.

Wél aan hoe een team reageert op
twijfel, fouten en afwijkende
meningen.

— Alies Tax-Alberts

REFLECTIE

Vragen voor in je team

Reflectievragen om mee te beginnen.

HOOFDSTUK 9 VAN 9

Gebruik deze vragen om de onderstroom bespreekbaar te maken. Begin klein: kies er één en stel hem in je eerstvolgende overleg.

Over jezelf

- Welk stukje van jezelf laat je op het werk minder zien dan je eigenlijk zou willen?
Wat houdt je tegen?
- Wanneer hield je voor het laatst iets in wat je beter wél had kunnen zeggen?
Wat maakte dat?
- Welke van de vier angsten (dom, incompetent, opdringerig of negatief lijken) speelt bij jou het vaakst op?

In je team

- Wat herken je bij jezelf en in je team in de drie ondermijners?
- Wie hoor je in overleggen structureel niet? Hoe nodig je die stem uit?
- Welke afspraak over 'hoe we over elkaar praten' zou bij jullie het meeste verschil maken?
- Wanneer is er voor het laatst een fout hardop gedeeld? Wat gebeurde er daarna?

Als je leidinggeeft

- Geef jij je mening meestal als eerste of als laatste in een overleg?
- Hoe reageer je als iemand je iets ongelegens of kritisch vertelt?
- Waaraan zou je team kunnen merken dat het veilig is om het oneens met je te zijn?

Tot slot

Psychologische veiligheid vergroten begint met bereidheid en tijd. Vind je het belangrijk genoeg om écht even op de pauzeknop te drukken en met de onderstroom te durven werken? Dan pas wordt het veilig genoeg voor mensen om zich uit te spreken. En daar zit de groei.

In 30, 60 en 90 dagen

Geen draaiboek, wel een richting. Drie horizonten om beweging op gang te brengen, elk met één focus.

30 dagen · Maak het bespreekbaar

Introduceer de taal van de onderstroom. Start elk overleg met een check-in, en ga zelf als eerste voor in handvat 1. Doel: het onderwerp ligt op tafel.

60 dagen · Maak het gewoon

Bouw de rituelen in (rondje, pre-mortem) en oefen het benoemen van spanning binnen 48 uur. Doel: nieuw gedrag wordt routine in plaats van uitzondering.

90 dagen · Maak het meetbaar

Vraag het team hoe veilig het zich voelt en wat er nog onder water blijft. Vier de eerste fouten die hardop gedeeld zijn. Doel: zicht op vooruitgang en wat nog aandacht vraagt.

Dit is de schets. De inhoud, de lastige gesprekken en het maatwerk voor jouw team werk je het beste stap voor stap samen uit.

Vier hardnekkige mythes

‘Dit is toch soft?’

Het tegendeel. Veilige teams voeren juist de scherpere gesprekken: meer fouten op tafel, meer tegenspraak, hogere resultaten. Soft is zwijgen.

‘Dan moet ik het overal over eens worden.’

Nee. Veiligheid gaat over de ruimte om het oneens te zijn, niet over consensus. Goed besluiten betekent vaak: gehoord worden en je tóch committeren.

‘Dat kost alleen maar tijd.’

Het kost tijd vooraf en bespaart tijd achteraf: minder herstelwerk, minder verloop, minder verrassingen die te laat bovenkomen.

‘Veiligheid betekent geen consequenties.’

Onjuist. Grenzen en aanspreken horen erbij. Wat je beschermt is het melden en het meedenken, niet het wegblijven van verantwoordelijkheid.

Verder met je team

Een gids lezen is een begin. Het verschil ontstaat in de praktijk: in jullie overleggen, jullie besluiten, jullie onderstroom. Daar helpt Jawel bij.

Over Jawel

Jawel, experts in interactie, begeleidt teams en leidinggevenden bij het versterken van psychologische veiligheid en het voeren van het echte gesprek. Van keynotes en teamsessies tot langere begeleidingstrajecten en leiderschapsbegeleiding, steeds gericht op concreet, blijvend ander gedrag.

Over Alies Tax-Alberts

Alies is spreker, trainer en coach. Vanuit haar achtergrond in hechting en groepsdynamiek maakt ze de onderstroom bespreekbaar: warm, geaard en zonder vrijblijvendheid.

Wil je hiermee aan de slag in jouw team?

Plan een vrijblijvend kennismakingsgesprek of vraag een teamsessie aan.

Alies Tax-Alberts · alies.tax@jawel.nu · 06 4000 4318 · jawel.nu

Bronnen

- Amy C. Edmondson: The Fearless Organization; onderzoek naar psychologische veiligheid, de zone-matrix (veiligheid × lat) en de vier interpersoonlijke angsten (Harvard).
- Timothy R. Clark: The 4 Stages of Psychological Safety.
- Google: Project Aristotle (vijf factoren van effectieve teams).
- Patrick Lencioni: The Five Dysfunctions of a Team.
- David Rock (SCARF-model) en onderzoek naar 'sociale pijn' (Eisenberger e.a.): waarom sociaal risico voor het brein voelt als gevaar.
- NASA: rampen met de Space Shuttle Challenger en Columbia; Columbia Accident Investigation Board (organisatiecultuur).
- Zaak Elaine Bromiley: Clinical Human Factors Group.
- Gallup en SHRM: betrokkenheid en kosten van personeelsverloop (indicatief, bandbreedte).
- Vliegcrash Tenerife (27 maart 1977): oorsprong van Crew Resource Management.
- Toeslagenaffaire: CBS; Transparency International Nederland.
- Pixar: 'Braintrust' (Ed Catmull, Creativity, Inc.).
- Deep Democracy (Lewis Deep Democracy).