

In organisaties met een grote psychologische veiligheid voelen mensen zich vrijer om hun ideeën en zorgen te delen. Dat leidt tot hogere kwaliteit, meer fysieke veiligheid, meer innovatie en betere bedrijfsresultaten. Leaders kunnen de psychologische veiligheid vergroten door de juiste context te scheppen, uit te nodigen tot participatie en constructief te reageren als er fouten gemaakt zijn. Dit is een notendop het pleidooi van Amy Edmondson in haar boek *The fearless organization*. In deze bijdrage bespreek ik achtereenvolgens de drie delen waaruit het boek bestaat. Daarna bespiegel ik hierop, vanuit mijn eigen praktijkervaring in het werken aan ontwikkeling van teams.

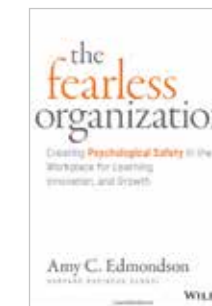
Het eerste deel van het boek geeft invulling aan het concept psychologische veiligheid en biedt een inkijkje in allerlei onderzoek naar het concept. Het tweede deel bevat praktijkverhalen over bedrijven met veel of juist weinig psychologische veiligheid. Het derde deel geeft adviezen wat een leider kan doen om een onbevreesde organisatie te creëren.

Pleidooi voor psychologische veiligheid in organisaties

BOEKBESPREKING

BESPROKEN

Amy C. Edmondson (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.



Bastiaan VAN GILS

De algemene indruk is die van een typisch Amerikaans managementboek, met veel anekdotes waarin de auteur psychologische veiligheid koppelt aan succes en het gebrek daaraan aan falen. Elk hoofdstuk besluit met enkele samenvattende stellingen of adviezen en het voorlaatste hoofdstuk zet alles nog eens op een rij voor de leider die de kennis in het boek wil toepassen. Zo wordt de lezer maximaal ondersteund om iets met dit verhaal te doen.

Definitie, meting en effect van psychologische veiligheid

Onder psychologische veiligheid verstaat Edmondson het geloof dat mensen hebben, dat hun werkomgeving veilig genoeg is om interpersoonlijk risico te nemen. Dit bijvoorbeeld in de vorm van ideeën delen waarvan je niet zeker weet of ze goed ontvangen zullen worden, vragen stellen die het beeld van jouw competentie negatief kunnen beïnvloeden of zorgen uiten in situaties waarin je denkt dat een positieve instelling verwacht wordt. Edmondson stuitte op het concept psychologische veiligheid tijdens een onderzoek naar de relatie tussen samenwerking in medische teams en het aantal fouten dat gemaakt werd. Het bleek dat in teams waar maatstaven voor teameffectiviteit hoog waren, ook het aantal fouten hoger was dan bij minder effectieve teams. Dit verraste haar; ze verwachtte namelijk dat er in effectieve teams minder fouten gemaakt zouden worden. Na onderzoek bleek het verschil te verklaren door de mate waarin fouten gerapporteerd werden. In effectieve teams worden niet méér fouten gemaakt, maar teamleden hebben wel de instelling en durf om ze zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Edmondson maakt psychologische veiligheid meetbaar met de volgende zeven stellingen:

- als je een fout maakt in dit team, wordt jou dat persoonlijk aangerekend;
- teamleden stellen in dit team problemen en lastige onderwerpen aan de orde;
- teamleden wijzen elkaar soms af vanwege 'anders' zijn;
- het is veilig om risico te nemen in dit team;
- het is lastig om andere teamleden om hulp te vragen;

- niemand in dit team zou opzettelijk mijn werkzaamheden ondermijnen;
- mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en ingezet in de samenwerking met andere teamleden.

Een hogere score op deze stellingen relateert in diverse onderzoeken aan hogere scores op andere factoren voor teameffectiviteit en -ontwikkeling. Denk aan maatstaven voor legergericht gedrag, delen van informatie, delen van creatieve ideeën, aan de orde stellen van problemen, betrokkenheid van de teamleden en teamresultaten.

Psychologische veiligheid is niet constant over een hele organisatie, maar varieert per team en blijkt sterk af te hangen van het leiderschap op groepsniveau.

Praktijkcases

In deel II komt onder meer aan de orde hoe een gebrek aan psychologische veiligheid een rol speelde in het Amerikaanse emissieschandaal van Volkswagen. Er werd vanuit de top een doel gesteld om de Amerikaanse markt te veroveren. Hiervoor moest een motor geproduceerd worden die zo schoon moest zijn dat het technisch onhaalbaar was. Maar technici durfden dit niet bespreekbaar te maken. Sterker nog; ze gebruikten hun

Ir. B.J.C.M. van Gils is business analist bij de Belastingdienst te Apeldoorn. Website: www.bastiaanvangils.nl. E-mail: bastiaan@vangils.org.

creativiteit om toch aan de eisen te voldoen. Tien jaar kwam het bedrijf ermee weg, toen viel men door de mand.

Andere voorbeelden zijn de Wells Fargo-bank die onhaalbare doelen stelde voor de verkoop van financiële producten en het Nokia-concern dat onder hoge druk moest innoveren in een snel veranderende mobiele telefoonmarkt. Hun gezamenlijke probleem was dat mensen geen slecht nieuws durfden te brengen aan leidinggevend. Hierdoor wist de top van deze bedrijven in feite helemaal niet hoe ze ervoor stonden, ondanks dat zij verantwoordelijkheid droegen voor de koers van de organisatie.

Andere voorbeelden worden gegeven rondom ongelukken bij NASA, met vliegtuigen en in kerncentrales. De rode draad: op werkplekken waar mensen niet durven te benoemen wat er misgaat, is de kans vele malen groter dat fouten langer standhouden of men fout op fout stapelt. Hierdoor ontstaan er uiteindelijk gevaarlijke en onhoudbare situaties.

Tegenover deze cases worden enkele voorbeelden gegeven van organisaties waar actief gewerkt wordt aan psychologische veiligheid. Mensen durven er hun mond open te doen tegen collega's die hoger in de hiërarchie staan of over meer expertise beschikken, zoals bij Pixar en Google X. In deze organisaties vragen leiders actief naar inbreng van hun medewerkers, geven expliciet aan dat ze tegengesproken willen worden en durven mislukkingen te erkennen en stop te zetten. Daardoor presteren deze organisaties goed op onderwerpen als innovatie, kwaliteit en langetermijnsucces.

Advies voor de leidinggevende

Deel III zet de gemeenschappelijke elementen uit de organisaties met een grote psychologische veiligheid in deel II op een rij en for-

muleert welke stappen een leider kan zetten om zijn omgeving psychologisch veiliger te maken. Deze stappen zijn: het scheppen van de juiste context, uitnodigen tot participatie en constructief reageren op gemaakte fouten.

De juiste context scheppen bestaat onder meer uit het herkaderen van de betekenis van fouten. Leaders kunnen negatieve gedragsautomatismen rondom fouten verminderen, door te benadrukken dat fouten onvermijdbaar zijn bij leerprocessen en in omgevingen waar steeds hogere kwaliteitseisen gesteld worden. Bovendien kunnen ze de aandacht richten op het belang om fouten te identificeren, te delen en oorzaken ervan weg te nemen, vooral als het gaat om mensenlevens in bijvoorbeeld medische beroepen of gevaarlijke werkomgevingen.

Bij de uitnodiging tot participatie is het vooral van belang dat leiders laten weten dat ze niet alles weten en informatie en ideeën van anderen nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Het is een hardnekkig, onbewust beeld bij mensen dat hun leiders alwetend zijn. En dat beeld is niet bepaald uitnodigend om het risico te nemen iets te zeggen waarvan je niet zeker weet of het goed ontvangen zal worden.

Tot slot is de uitdaging bij constructief reageren op gemaakte fouten: het delen van fouten te maken tot een positieve, constructieve ervaring. Een ervaring die vooral vormgegeven wordt vanuit de vraag: welk effect heeft mijn reactie op het gedrag van de toekomst?

Reflectie vanuit mijn praktijk

De afgelopen twaalf jaar heb ik als adviseur, projectleider, coach en teamleider met teams gewerkt aan het verbeteren van processen en werkwijzen. Ik onderschrijf dat het concept psychologische veiligheid een belangrijke factor is in de voortgang van verbeter- en vernieuwingsinitiatieven. Het boek reikt twee elementen aan die direct van waarde zijn voor mijn praktijk en waarschijnlijk ook voor andere vakmensen. Het eerste element is de concrete definitie die Edmondson geeft voor psychologische veiligheid. Het spreekt mij zeer aan dat ze het element 'interpersoonlijk risico durven nemen' expliciet opneemt. Gesprekken over de veiligheid in teams zijn vaak eenzijdig gericht op gevoel over de omgeving, terwijl er meestal geen concrete voorbeelden zijn waarbij risico nemen leidt tot een vervelende ervaring. In zulke teams is onveiligheid een zichzelf bevestigend spook. De definitie in het boek geeft een mooi aanknopingspunt om met een team niet alleen te praten over veiligheid van de omgeving, maar ook over de persoonlijke houding rondom risico durven nemen.

Ten tweede is het prettig dat de auteur psychologische veiligheid op een heel eenvoudige wijze meetbaar maakt. Dit heb ik nooit gedaan, maar vanaf nu heb ik een mooi middel om objectief de voortgang op dit onderwerp

in kaart te brengen. Bovendien is het goed te weten dat de zeven stellingen in verschillende onderzoeken betrouwbaar te koppelen zijn aan factoren als effectiviteit, vernieuwing en teamresultaten. Ze refereert bovendien aan onderzoek voor degenen die benieuwd zijn naar de concrete resultaten daarvan.

De drie adviezen om psychologische veiligheid te vergroten – juiste context scheppen, participatie stimuleren en constructief reageren op fouten – passen ten slotte goed bij mijn ervaring. Edmondson werkt deze uit in een overzichtelijke structuur die je als leidinggevende of begeleider met een team zou kunnen bespreken om tot concrete verbeterpunten te komen.

Toch zijn er ook twee belangrijke ervaringen uit mijn praktijk die in dit boek niet aan de orde komen. Als het gaat om het scheppen van context, gaat Edmondson vooral in op het uitspreken van verwachtingen en herkaderen van de betekenis van fouten. Ik mis het advies om tegelijk met het zichtbaar maken van fouten ook zichtbaar te maken wat er wel goed gaat. In mijn ervaring wordt het makkelijker om te praten over fouten en lastige gevallen, als teams niet alleen informatie krijgen over wat er fout gaat, maar ook inzien welk deel van het werk juist goed afgehandeld wordt.

Zo hebben veel organisaties bijvoorbeeld de gewoonte om te werken met zogenoemde exceptierapportages richting het hogere management, zoals projectrapportages die alleen knelpunten en tijd- en budgetoverschrijdingen benoemen. Of auditrapportages die alleen nieuwe en nog niet opgeloste bevindingen bevatten en niet de toetsingen die goed zijn doorstaan of bevindingen die naar aanleiding van vorige keer zijn verholpen.

Deze keuze wordt vaak gemaakt omdat het de informatiestroom beperkt, waarom zou men immers aandacht besteden aan zaken die goed gaan? Het gevolg van dit soort rapportages is dat ze regelmatig tot het onterechte beeld leiden dat een bepaald organisatieonderdeel of proces onvoldoende onder controle is. Er ontstaan dan spanning en managementreflexen die de psychologische veiligheid eerder doen af- dan toenemen. Een goede rapportage bevat mijns inziens dan ook een mix van zowel problemen als successen, zodat beide in het perspectief van de ander kunnen worden gezien.

Daarnaast mis ik een belangrijk aandachtspunt op het gebied van constructief reageren op gemaakte fouten. De lezer wordt er nauwelijks op attent gemaakt dat het vermijden en verbloemen van fouten een diepgewortelde gewoonte van mensen is. Edmondson benoemt slechts kort het belang van zelfreflectie. De vragen die ze hiervoor aandraagt, gaan echter vooral over zaken buiten de lezer en niet over de vraag: hoe ga ik om met eigen fouten en opmerkingen van anderen daarover?

Ik heb ervaren dat juist die reflectie belangrijk bijdraagt aan psychologische veiligheid in mijn omgeving. Pas toen ik doorkreeg hoe ik moeilijk ik het zelf vond om om te gaan met eigen fouten en kritiek op mijn func-

tioneren, kreeg ik meer begrip voor de reacties van anderen in dit verband. Ik ontwikkelde compassie voor mensen die willen leren van hun fouten of feedback van anderen, maar er in de praktijk niet effectief mee omgaan.

Ondertussen ben ik ervan overtuigd geraakt dat je anderen pas echt kunt helpen met hun ongemak op dit punt, als je er zelf mee hebt geworsteld en je erin ontwikkeld hebt. Zonder die ervaring lijkt het me bijna onmogelijk om de adviezen onder het kopje 'constructief reageren' uit te voeren, als je verrast wordt door informatie die je mooie plannen doorkruist of die inzichtelijk maakt dat je ergens een inschattingfout hebt gemaakt. In een fractie van een seconde reageer je dan precies tegenovergesteld aan de goede voornemens die je na het lezen van dit boek zeker het opgedaan.

Tot besluit

Los van de twee punten die ik mis vanuit mijn eigen praktijk, is *The fearless organization* het lezen waard voor mensen die willen bijdragen aan de psychologische veiligheid in hun team of organisatie. Door de heldere definitie, structuur en adviezen die aangeboden worden, is het boek een aanrader voor (aspirant)leidinggevend, coaches en adviseurs die met dit onderwerp aan de slag gaan.

Om waardevol te zijn voor een 'gewone' medewerker, moet deze er doorheen kunnen kijken dat Edmondson haar verhaal vooral richt op formele leiders in een organisatie. De lessen zijn voor deze lezers echter net zo waardevol. In mijn ervaring is namelijk niet alleen de leider, maar ieder die daarvoor kiest in staat om in de directe omgeving invloed uit te oefenen op de psychologische veiligheid. Kennis van zaken komt daarbij altijd van pas. ▲