

Samen in de zandbak

Op zoek naar
psychologische
veiligheid

Een explorerend kwalitatief
onderzoek naar de psychologische
veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en
managementteams in de cure sector



Elmira Nijhuis

Samen in de zandbak

**Op zoek naar
psychologische
veiligheid**

Een explorerend kwalitatief
onderzoek naar de psychologische
veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en
managementteams in de cure sector

Elmira Nijhuis

ISBN: 978-94-93089-42-6

Cover illustratie: Ralf Emmerich, vanStijl, Rotterdam

Lay out: Ralf Emmerich, vanStijl, Rotterdam

Print: Bal Media, Schiedam

Copyright: Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de rechthebbenden.

VRIJE UNIVERSITEIT

Samen in de zandbak

Op zoek naar psychologische veiligheid

Een explorerend kwalitatief onderzoek naar de psychologische veiligheidspraktijk bij bestuurlijke en managementteams in de cure sector

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor aan
de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof.dr. J.J.G. Geurts,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de School of Business and Economics
op donderdag 12 januari 2023 om 9.45 uur
in een bijeenkomst van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door

Elmira Maria Alida Nijhuis
geboren te Deventer

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	11
1 INLEIDING	15
1.1 Psychologische veiligheid	16
1.2 Groepsprocessen	16
1.3 Individuele meningsvorming	18
1.4 Het begrip 'psychologische veiligheid'	19
1.5 Psychologische veiligheid in de context van intermenselijk gedrag	19
1.6 Psychologische veiligheid in de kenniseconomie	20
1.7 Psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams	21
1.8 Het construct in de praktijk	22
1.9 Mijn drijfveer voor dit onderzoek	23
2 LITERATUUR OVER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	25
2.1 Betekenisgeving van het construct in de literatuur	26
2.2 Ontstaansgeschiedenis	26
2.3 Edmondson (1999)	27
2.4 Onderzoeksniveaus	29
2.5 Operationalisatie	31
2.6 Onderzoeksmethodes	35
2.7 Relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen	35
2.7.1 Rode draad: sterke relaties tussen psychologische veiligheid en leren c.q. presteren	35
2.7.2 Gevonden relaties zijn afhankelijk van methode van onderzoek	36
2.7.3 Relaties met andere constructen, uit kwalitatief onderzoek	36
2.7.4 Relaties met andere constructen, uit voornamelijk kwantitatief onderzoek	38
2.8 Psychologische veiligheid en vertrouwen	49
2.9 Interventies die de psychologische veiligheid verhogen	50
2.10 Grenzen aan psychologische veiligheid	51
2.11 Bespiegelingen op de literatuur	52
2.11.1 Eenzijdige inhoudelijke focus en definities van het construct	52
2.11.2 Discrepantie tussen onderzoeksfocus en dominante gehanteerde methode	54
2.11.3 Wankele wetenschappelijke basis van operationalisatie in kwalitatief onderzoek	60
2.11.4 Gebrek aan inbedding in sociaalwetenschappelijke vakgebieden	61
2.11.5 Reden van dit onderzoek	61

3	ONDERZOEKSDOELSTELLING	65
3.1	Inleiding	66
3.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	66
3.3	Doelgroep	67
4	METHODOLOGIE	71
4.1	Te bespreken onderwerpen	72
4.2	Onderzoeksontwerp	72
4.2.1	Ontologische positie	72
4.2.2	Epistemologisch kader	72
4.2.3	Onderzoeksmethode: kwalitatief	74
4.2.4	Onderzoeksstrategie: grounded theory	74
4.2.5	Betrouwbaarheid en validiteit	76
4.3	Gebruikte zoekstrategie bij literatuuronderzoek	78
4.4	Dataverzameling	81
4.4.1	Presentatie van onderzoek aan respondententeams	81
4.4.2	Respondententeams	81
4.4.3	Gesprekken op individueel niveau, teamgesprek als reflectie	83
4.4.4	Ondernomen stappen bij dataverzameling	83
4.4.5	Uitwerking van onderzoeksvragen in vragen aan respondenten	84
4.4.6	Verwerken van verzamelde data	85
4.5	Onderzoeksethiek	88
5	VERZAMELDE DATA	91
5.1.	Inleiding	92
5.2	Korte impressie van bevindingen van psychologische veiligheid per team	92
5.2.1	Team 1	92
5.2.2	Team 2	94
5.2.3	Team 3	96
5.2.4	Team 4	98
5.2.5	Vergelijking tussen de teams	99
5.3	Overzicht van open codering van gegeven antwoorden	100
5.3.1	Groepering van gegeven antwoorden	101
5.3.2	Uitsplitsing van antwoorden die gericht zijn op onderlinge interacties	102
5.3.3	Overzicht van antwoorden op onderzoeksvragen	107

6	DISCUSSIE	115
6.1	Bespiegelingen	116
6.2	Psychologische veiligheid als handelingspraktijk	116
6.3	Psychologische veiligheidspraktijk: model en definitie	119
6.4	Invloed van psychologische veiligheidspraktijk van RvB en MT op organisatie	123
6.5	Invloed van persoonlijkheidsaspecten op psychologische veiligheidspraktijk	125
6.6	Gevolgen van psychologische veiligheidspraktijk voor persoonlijke gevoelens	126
6.7	Tijd en aandacht investeren bevordert psychologische veiligheidspraktijk	126
6.8	Tegensturen doorbreekt eenvormigheid in groepen	127
6.9	Overige bevindingen	129
6.10	Beperkingen van het onderzoek	131
6.11	Belangrijkste beschouwingen en aanbevelingen	132
7	CONCLUSIE	137
7.1	Inleiding	138
7.2	Onderzoeksvraag 1	138
7.3	Onderzoeksvraag 2	140
7.4	Onderzoeksvraag 3	141
7.5	Onderzoeksvraag 4	143
8	AFBAKENING VAN BEVINDINGEN EN CONCLUSIES UIT DIT ONDERZOEK	145
8.1	Geringe externe validiteit en gevolgen ervan	146
9	AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	149
9.1	Kennis van begrip 'Psychologische veiligheidspraktijk'	150
9.2	Kennis van consequenties	150
9.3	Lage psychologische veiligheidspraktijk heeft gevolgen voor hele organisatie	150
9.4	Persoonlijke eigenschappen als selectiecriteria	151
9.5	Investeren van tijd en aandacht	152
9.6	Tegensturing is gewenst	152
10	PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID VANUIT MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF	155
10.1	Inleiding	156
10.2	Voorbeelden van maatschappijbrede aandacht en tegenbeweging	156
10.3	Neoliberalisme	157
10.4	Reflectie	159

11	SAMENVATTING	161
12	EXECUTIVE SUMMARY	171
	LITERATUURLIJST	179
BIJLAGEN		197
Bijlage I	Onderzoeksprotocol	198
Bijlage II	Vertaling van onderzoeksvragen naar vragen aan respondenten	201
Bijlage III	Overzicht van beschrijving van psychologische veiligheid per team	203
	Team 1	203
	Team 2	218
	Team 3	235
	Team 4	250
Bijlage IV	Gegeven antwoorden, op basis van open codering	260
	Tabel IV.1 Overzicht van antwoorden op onderzoeksvraag 1	261
	Tabel IV.2 Antwoorden gericht op topic 'fouten maken mag'	262
	Tabel IV.3 Antwoorden gericht op topic 'zich uitspreken over lastige zaken'	263
	Tabel IV.4 Antwoorden gericht op topic 'eigenheid tonen'	264
	Tabel IV.5 Antwoorden gericht op topic 'risico's nemen'	264
	Tabel IV.6 Antwoorden gericht op 'hulp vragen'	265
	Tabel IV.7 Antwoorden gericht op 'opzettelijk inspanningen ondermijnen'	265
	Tabel IV.8 Antwoorden gericht op 'vaardigheden herkennen en erkennen'	266
	Tabel IV.9 Antwoorden gericht op 'overige elementen van psychologische veiligheid'	266
	Tabel IV.10 Antwoorden gericht op bevorderende factoren	267
	Tabel IV.11 Antwoorden gericht op belemmerende factoren	268
	Tabel IV.12 Antwoorden gericht op gevolgen van hoge psychologische veiligheid	269
	Tabel IV.13 Antwoorden gericht op gevolgen van lage psychologische veiligheid	270
	Tabel IV.14 Antwoorden gericht op interventies	271

VOORWOORD

Mijn interesse voor het intermenselijke proces dat onder andere wordt aangeduid met de term 'psychologische veiligheid', is al vroeg in mijn leven begonnen. Zo vroeg, dat ik nog geen benul had van een abstractie als 'een intermenselijk proces'. Het is begonnen op de kleuterschool en het is één van mijn vroegste herinneringen.

Ik zat met een aantal andere kinderen in de zandbak te spelen, allemaal verdiept in ons individuele spel. Plots sprong een meisje in het midden van de zandbak en riep: 'Ik ben de baas en we gaan allemaal samen een groot kasteel maken'. Tot mijn stomme verbazing stopten alle kinderen met hun spel en groepeerden zich om haar heen. Ik weet nog dat ik nadacht of ik er wat van zou zeggen. En dat ik inschatte dat het geen zin zou hebben. Alle andere kinderen begonnen haar instructies al op te volgen. Ik stapte uit de zandbak en vervolgde mijn spel in een andere. Een grote teleurstelling maakte zich van mij meester, samen met verbazing. Hoe konden al die kinderen zo maar naar haar luisteren? Waarom zei niemand wat? De magie van mijn spel was verdwenen.

Deze verwondering zette zich door in latere jaren, op de basisschool. Ze richtte zich meer op de 'meesters' en 'juffrouwen' dan op de groep kinderen onderling. Een 'meester' richtte zich op de populairste kinderen en kreeg zo de hele klas mee. Een 'juffrouw' had aandacht voor iedereen persoonlijk en de kinderen in de klas werden liever voor elkaar. En weer een andere 'meester' had vaak zonder aantoonbare oorzaken last van driftbuien, waardoor iedereen bang werd. Ik zag het allemaal, verbaasde mij erover maar kon er geen woorden aan geven.

Op de middelbare school begon ik na te denken over mijn eigen positie in de groep. Ik positioneerde mij in een immer wankel evenwicht tussen goede relaties onderhouden met onderling tegengestelde groepen en mijn eigen weg kiezen. Ik wilde mijn positie versterken door uiterlijk 'erbij te horen', door kleren te dragen die de groep van de populairste kinderen ook droegen: spijkerbroeken van de merken 'Lee' en 'Lois'. Mijn ouders vonden dit echter een zwaktebod, vanuit een heel ander perspectief. Ik hoor het mijn vader nog zeggen:

'Denk na Elmira, denk na! Jij wilt door deze kleren te dragen bij een bepaalde groep kinderen horen. En de producenten van deze kleren maken hier dankbaar gebruik van. Wil je écht gaan reclamelopen, met grote, zichtbare merken op je broek, alleen maar om 'erbij' te horen? Veel geld uitgeven, terwijl die producenten jou zouden moeten betalen, als je reclame voor hen loopt te maken?'

Deze ervaringen hebben mijn fascinatie over hoe mensen in groepen functioneren versterkt. De kritische houding van mijn vader, gericht op hoe groepsprocessen gebruikt kunnen worden voor doeleinden die buiten de groep liggen, heeft hier verder aan bijgedragen.

Ik heb van mijn fascinatie mijn werk gemaakt. Ik begeleid Raden van Bestuur, Directie- en Managementteams en kennisintensieve professionele teams bij hoe zij in samenwerking hun ambitie kunnen realiseren. En ik ben na vele jaren nog steeds geïntrigeerd hoe deze teams al dan niet in staat zijn om samen het open gesprek te voeren, in een wirwar van verschillende contexten, strategische uitdagingen, belangen, persoonlijkheden en onderlinge verhoudingen.

Het betreft een algemeen menselijk thema: bij de groep willen horen, verbonden willen zijn, gezien willen worden, bij willen dragen én zich willen en durven uiten in de groep.

Het construct 'psychologische veiligheid' is in dit thema gepositioneerd. Toen ik dit construct gewaarwerd kreeg mijn fascinatie een woord. Het heeft een positieve focus, het is gericht op gezonde interactie en diversiteit. Het sluit aan bij mijn manier van kijken. Ik hou van het positieve, ga graag uit van kracht, kijk naar wat wél goed gaat en waarom, en hoe dit versterkt kan worden. Door kennismaking van het construct werd mijn latente verlangen om te promoveren evident en urgent.

Ik heb dit onderzoek met overwegend veel genoegzaam uitgevoerd. Er waren momenten van zuiver plezier. Door dit onderzoek heb ik weer ervaren hoe prettig ik het vind om ergens de tijd voor te kunnen nemen. Daar waar ik in mijn werk continu met deadlines te maken heb, heb ik mijzelf in dit traject de tijd, rust en ruimte gegeven om zonder planning te werken. Hierdoor heb ik vanuit ontspanning en gemoedsrust t.a.v. de inhoud dit onderzoek kunnen uitvoeren. Ook heb ik mij uitgeleefd in verbale rede-nertranten, om daar op latere momenten weer in te snijden. Dat was puur genieten.

Uiteraard waren er ook hobbels te overwinnen. Het begon met het vinden van respondententeams, dat in eerste instantie niet wilde lukken. Vervolgens was het afbakenen van het onderzoek lastig. Er viel zoveel te ontdekken in 'de breedte', in de context van het onderzoek, gelegen in de sociaalwetenschappelijke hoek, dat ik het ingewikkeld vond om mijzelf hierin te beperken, om focus aan te brengen. Een ander aspect waar ik moeite mee had was het tot in de finesses doorgronden van een aantal voor dit onderzoek cruciale meta-onderzoeken. Ik heb de keuze gemaakt om hier flink de tijd voor uit te trekken, om de onderzoeken écht te begrijpen, van woord tot woord. Dit kostte energie, maar het was het meer dan waard.

Een volgende barrière was mijn positie als promovendus. Die brengt een ondergeschikte rol met zich mee, en dit heeft mij de nodige moeite gekost. Ik had mijn rolflexibiliteit een beetje overschat. In die zin is dit traject louterend geweest. Ook

speelde een rol dat, toen ik met mijn onderzoek begon, het onderwerp nog niet zo in de belangstelling stond. Ik kon de gedachten van veel mensen om mij heen bijna voelen. 'Wat is dat voor een oninteressant onderwerp? Ga jij dáárop promoveren?' Hobbels en moeilijkheden zijn er om te overwinnen, en dat heb ik gedaan. Het heeft mijn leerproces vorm en inhoud gegeven.

De belangrijkste zaken die dit onderzoek mij gebracht hebben zijn taal en verdieping. Taal voor het onderwerp dat mijn intrinsieke motivatie heeft. Ik kan nu dat-gene uitdrukken, waarvan ik door aandacht, denkkraft en ervaring al enigszins op de hoogte was, maar wat ik niet exact onder woorden kon brengen. De taal is verder verruimd door de verdiepende inzichten uit de literatuur en het empirische deel van het onderzoek. De taal en de verdiepende inzichten vergroten mijn basis als mens en als professional.

In dit proces ben ik ondersteund door mijn promotoren, prof.dr.ir. Gerda van Dijk, prof.dr. Rob van Eijbergen en mijn copromotor prof.dr. Johan Wempe. Ik ben hen hier erg erkentelijk en dankbaar voor. Zonder hun enthousiasmerende begeleiding zou ik niet zoveel plezier aan het onderzoek beleefd hebben en zou ik niet tot de afronding ervan gekomen zijn. Ook de bijeenkomsten van de Leadership Quest, mijn mede-promovendi en de studiereis naar Zuid-Afrika hebben ertoe bijgedragen dat ik met veel energie aan het onderzoek ben blijven werken. Tevens wil ik ook mijn studiegenote noemen, met wie ik vele studieweekenden heb doorgebracht. Altijd in een mooie, rustige omgeving, waarin wij serieus studeren afwisselden met wandelingen en saunabezoeken, pratend over onze onderzoeken én over het leven zelf. Deze weekenden ga ik missen. Daarnaast wil ik een aantal mensen uit mijn netwerk bedanken, die actief met mij hebben meegezocht naar respondenten-teams. Zonder hun inspanningen had ik deze teams niet gevonden en was dit onderzoek niet tot stand gekomen.

Dit geldt eveneens voor prof. dr. Ad Kil. Hij heeft op een eerder moment in mijn leven een grote bijdrage geleverd aan het versterken van mijn academische kwaliteiten en zelfvertrouwen.

Ook mijn familie heeft mij ondersteund. Mijn nichtje Fleur heeft de vertaling van de samenvatting in het Engels op zich genomen. Mijn dochter Mathilde heeft meegelezen. Mijn andere dochter, Isabelle, heeft mij veel 'klus' werk uit handen genomen om mij tijd te sparen. Mijn moeder was niet aflatend enthousiast én was, mede gezien haar leeftijd van 96, ongeduldig. 'Wanneer is het af? Ik wil het nog wel meemaken.' En ten slotte heeft Wim, mijn man, vanuit een totale vanzelfsprekendheid voortdurende praktische en morele ondersteuning en ruimte geboden. Ik ben hen allen zeer dankbaar.

1 INLEIDING

1.1 Psychologische veiligheid

Het begrip 'psychologische veiligheid' duidt een construct aan dat tot uiting komt in sociale interactie tussen mensen in groepen, met name in sociale interactie in werkgerelateerde teams (Edmondson, 1999). De sociale interactie geeft de context van het construct weer. Om grip te krijgen op het construct is enig zicht op sociale interactie relevant. De volgende paragrafen belichten dit fenomeen vanuit verschillende theoretische kaders. Deze kaders en de hierin aangehaalde literatuur zijn limitatief en derhalve onvolledig. Daarna vindt een algemene toelichting op het begrip psychologische veiligheid plaats, met als afsluiting een introductie van de onderzoeksvragen.

1.2 Groepsprocessen

Bowlby (1997) verklaart de behoefte van mensen om bij de groep te willen horen vanuit evolutionair perspectief. Mensen zijn genetisch geprogrammeerd om bij de groep te willen horen. Als dit niet lukt, reageren mensen nog steeds vanuit een genetische programmering vanuit de oertijd: met angst. In de oertijd, de pre-agrarische tijd, leefden mensen als jagers en verzamelaars, in kleine groepen. De groep beschermde haar leden tegen aanvallen van bijvoorbeeld roofdieren. Individuen die door de groep verstoten werden hadden minder kans om te overleven, en zo minder kans om hun genen door te geven. Sociaal gedrag, i.c. het aanpassen aan groepen, had in de oertijd letterlijk overlevingswaarde (Belsky, 1999).

Het is via natuurlijke selectie in de genetische infrastructuur van de menselijke genen verankerd geraakt. De 10.000 jaar vanaf de landbouwrevolutie tot het heden betreffen immers slechts een fractie van de miljoenen jaren die de mens daarvoor in de pre-agrarische tijd heeft geleefd.

Het evolutionaire perspectief van Bowlby (1997) geeft ook een verklaring waarom groepen individuen die afwijkend gedrag tentoonspreiden dreigen uit te stoten. In de oertijd kon dit afwijkende gedrag leiden tot het in levensgevaar brengen van de groep. Dit diende te allen tijde voorkomen te worden. De houding van de groep ten opzichte van afwijkend gedrag wordt ook 'mismatch' genoemd, omdat de biologische evolutie veel langzamer verloopt dan de culturele, ook de biologische evolutie van onze mentale gesteldheid (Van Vugt & Ronay, 2014). Wij vertonen in groepen nog steeds het gedrag waar wij in de pre-agrarische tijd voordeel bij hadden.

Baumeister et al. (2005) stellen – in navolging op Bowlby (1997) – dat geaccepteerd worden in sociale groepen een onmisbaar doel van het menselijke streven is. De menselijke gezondheid, het geluk en het welbevinden hangen hiervan af

(Baumeister et al., 2007; Leary, 1990; Silver, 1994). Het is echter niet gemakkelijk. Mensen moeten de capaciteit hebben tot zelfregulatie. Het betreft het concept van socialisatie, het vermogen om het gedrag aan te passen aan de sociaal gedefiniëerde standaarden van de groep. Groepen wijzen mensen af die hier niet aan kunnen voldoen. Voorbeelden hiervan zijn: onbetrouwbaar zijn, handelen op basis van zelfzuchtige impulsen, breken van morele of legale regels, anderen onderwerpen aan emotionele uitbarstingen of het tentoonspreiden van misplaatse agressieve acties. Echter, ook mensen die er niet in slagen om te voldoen aan minder duidelijke groepsnormen worden afgewezen.

Hogg (2005) stelt dat groepsleden zichzelf op dezelfde manier definiëren. Het groepslidmaatschap is een zaak van collectieve zelfconstructie. Leden van de groep hebben dezelfde definitie van wie zij zijn, hoe zij zich tot elkaar verhouden en waarin zij verschillen van anderen die niet tot de groep behoren. Dit heeft eenvormige meningsuiting tot gevolg. Binnen een groep wordt het uiten van een afwijkend minderheidsstandpunt niet erg op prijs gesteld. Groepsleden die dit doen ervaren meer sociale afstand dan groepsleden die een meerderheidsstandpunt uiten (Moscovici & Doise, 1994; Wark & Galliher, 2007; Williams & Sommer, 1997). Groepen hebben een vooringenomenheid tegen mensen met een mening die afwijkt van de meerderheid ten gunste van mensen met een mening die overeenkomt met de meerderheid.

De mate van cohesie binnen de groep, de kracht van de onderlinge sociale relaties en het gedeelde gevoel van identiteit bepalen mede de intensiteit van de groepsprocessen (Cartwright & Zander, 1968; Forsyth, 2018). In groepen met een hoge mate van cohesie accepteren de leden van een groep elkaar en voelen groepsleden zich sterk bij de groep horen. Een sterke cohesie in de groep intensiveert het groepsproces. Een sterke groepscohesie kan de bereidheid om het met anderen oneens te zijn en om de meningen van anderen uit te dagen verminderen (Janis, 1972, 1982). Deze negatieve consequentie van een sterke groepscohesie wordt uitgedrukt met de term 'groupthink'. Groupthink is een groepsproces waarbij de interne solidariteit en cohesie zo hoog in het vaandel staan dat vragen of onderwerpen die tot discussie kunnen leiden worden vermeden. De leden van de groep zijn gericht op overeenstemming en eensgezindheid, niet op feiten en kritische overwegingen. Men is gewend om besluiten te nemen op basis van consensus. Bij groupthink wordt er druk op individuele groepsleden uitgeoefend om zich te conformeren aan de mening van de meerderheid.

Van Eijbergen et al. (2021) onderschrijven het proces van eenvormigheid binnen groepen. De auteurs stellen zelfs dat groepsprocessen totaal kunnen ontsporen, door een combinatie van groepsdruk en autoriteit. Dit kan extreem gedrag in de

groep tot gevolg hebben. Individuele groepsleden uiten zich in dit geval niet maar conformeren zich en doen mee aan het tentoonspreiden van dit extreme gedrag (Burger, 2009; Hogan & Hogan, 2001; Stoner, 1961).

Het sociale fenomeen van 'pluristic ignorance' versterkt het sociale proces van zich conformeren aan de groep. Men zoekt eerst bewijs van overeenstemmende meningen van anderen, voordat men zich uitspreekt in de groep (Westphal & Bednar, 2005). De theorie van 'pluristic ignorance' is geïntroduceerd door Ross (1977).

Hij beschrijft de onderliggende aannames van groepsleden bij afwijkende meningen. Mensen in groepen schatten in dat anderen het eens zijn met de heersende praktijk als deze hun mond niet opendoen. Zij interpreteren het zwijgen als instemming (Miller & McFarland, 1987; Miller & Nelson, 2002). Groepsleden gaan ervan uit dat anderen ergens vóór zijn, als ze niet zeggen dat ze tegen zijn, ook al zijn zij zelf 'tegen' (O'Gorman, 1986). Miller et al. (2000) omschrijven het als volgt: een situatie waarbij praktisch alle leden van een groep individueel de normen, de praktijken en het beleid van de groep afwijzen, of hier bedenkingen bij hebben, maar geloven dat alle andere groepsleden deze accepteren.

1.3 Individuele meningsvorming

Vanuit verschillende sociaalwetenschappelijke perspectieven worden ook verklaringen gegeven waarom mensen vanuit de individuele invalshoek ook minder open staan voor meningen die afwijken van die van henzelf. Zo geeft Festinger (1962) aan dat mensen streven naar psychologische consistentie; zij trachten hun handelen in overeenstemming te brengen met hun onderliggende gedachten, meningen en waarden. Dit brengt met zich mee dat zij minder open staan voor afwijkende meningen. Zij ervaren dan ongemak. Deze afwijkende meningen kunnen immers inconsistentie veroorzaken of aan het licht brengen.

North and Swann (2009) bekijken dit fenomeen vanuit de wijze waarop identiteitsbepaling verloopt, in hun 'self verification theory'. Zelfverificatie voorziet in psychologische coherentie, in het gevoel dat jijzelf én de wereld om je heen zijn zoals je verwacht dat ze zijn. Mensen gaan vooral interactie aan met anderen die hetzelfde beeld hebben en minder met mensen met een andere zienswijze. Dan ervaren ze immers geen zelfverificatie.

Argyris (1990) stelt dat mensen zich in verlegenheid of gevaar gebracht voelen als zij afwijkende meningen horen. Hij onderscheidt drie defensieve patronen die mensen dan hanteren. Het eerste patroon betreft het verwijt dat de ander misplaatst rationeel is en onvoldoende respect heeft voor intuïtie. Het tweede patroon stelt dat

een rationele dialoog en confrontatie misplaatst zijn als deze angst veroorzaken of iemands leerstijl belemmeren. In het derde patroon beschuldigt degene de ander ervan oordelend of bestraffend te zijn. Deze defensieve patronen doen afbreuk aan het luisteren naar afwijkende meningen.

1.4 Het begrip ‘psychologische veiligheid’

Het begrip ‘psychologische veiligheid’ richt zich op hoe mensen op het werk, in groepen, omgaan met elkaar, en met name of mensen in deze groepen zich durven te uiten als zij van de anderen afwijken, qua identiteit en meningsvorming.

De meest gebruikte definitie van psychologische veiligheid is: de perceptie over de reactie van anderen op het nemen van interpersoonlijke risico’s in de werkomgeving (Edmondson, 1999). Volgens de onderzoeker is psychologische veiligheid een gezamenlijk geloof dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke risico’s te nemen. Mensen durven zich in dit geval kwetsbaar op te stellen.

Een andere duiding is dat psychologische veiligheid verwijst naar de mate waarin mensen geloven dat hun collega’s en meerderen hen niet zullen straffen of verkeerd zullen begrijpen als zij risico’s nemen, zoals zich uitspreken (Detert & Burris, 2007). Het markeert de mate waarin men gelooft dat anderen je het voordeel van de twijfel willen geven, als je risico’s neemt (Edmondson et al., 2004).

Psychologische veiligheid gaat dus over het verminderen van interpersoonlijke risico’s, de risico’s die mensen lopen in het onderlinge contact, in de werkcontext. Deze risico’s zijn onlosmakelijk verbonden met onzekerheid en veranderingen (Schein & Bennis, 1965). Meta-onderzoek heeft in algemene termen aangetoond dat psychologische veiligheid medewerkers in een snel veranderende wereld in staat stelt op het werk om zich veilig te voelen, om te groeien, leren, bijdragen en effectief hun werk uit te voeren (Edmondson & Lei, 2014).

Hackman (2011) geeft aan dat door een gebrek aan psychologische veiligheid teams ‘off the track’ kunnen komen. Mensen zijn dan niet in staat om hun gezamenlijke expertise in te zetten, en presteren hierdoor suboptimaal.

1.5 Psychologische veiligheid in de context van intermenselijk gedrag

De in dit hoofdstuk beschreven sociaalwetenschappelijke theorieën over groepsprocessen en individuele meningsvorming zijn slechts een zeer kleine illustratie van bestaande literatuur over deze onderwerpen. De inhoudelijke strekking ervan sluit aan

bij algemene wetenschappelijke meningsvorming hierover. Mensen hebben bij hun individuele meningsvorming moeite om zich open te stellen voor andere meningen. Tevens hebben mensen de behoefte om bij groepen te horen. Groepen hebben de neiging tot eenvormige meningsvorming en mensen zijn geneigd om hun mening af te stemmen op die van de groep. Hieruit volgt dat het realiseren van psychologische veiligheid, gericht op het nemen van interpersoonlijke risico's in een team, geen vanzelfsprekendheid is (Edmondson, 1999). Edmondson (2003) onderschrijft dit en stelt dat een veilig interpersoonlijk klimaat zich niet vanzelf voordoet.

1.6 Psychologische veiligheid in de kenniseconomie

Psychologische veiligheid wordt steeds belangrijker in de kenniseconomie (Sanner & Bunderson, 2013). De noodzaak om open met elkaar van gedachten te wisselen groeit. De huidige wereld wordt gekenmerkt door onzekerheid en complexiteit, ook uitgedrukt als volatiel, onzeker, complex en ambigu, beter bekend als de Engelse term 'VUCA' (Brown & Stiehm, 2003). Problemen zijn soms niet helemaal duidelijk te definiëren en er is grote onzekerheid over de oplossingen. De toekomst dient zich aan terwijl wij minder kunnen vertrouwen op oplossingen vanuit het verleden (Van Dijk, 2014).

Deze huidige dynamische omgeving vereist van organisaties een voortdurende ontwikkeling door te leren, te veranderen en te innoveren. Dit vindt plaats als medewerkers samenwerken, zich opwaarts uitspreken en experimenteren (Grant & Ashford, 2008). Medewerkers worden verwacht om perspectieven te integreren, informatie en ideeën te delen en om samen te werken om gemeenschappelijke doelen te realiseren (Edmondson & Lei, 2014). Hierdoor wordt het belangrijker dat zij zich durven te uiten en van mening durven te verschillen. Interpersoonlijke risico's zorgen ervoor dat samenwerken minder effectief wordt. Als mensen bang zijn om geridiculiseerd te worden of op een andere manier gestraft te worden zullen zij zich minder snel uitspreken. Dit staat het organisatieleren in de weg. Organisaties waarbinnen managers en teamleden het waarderen dat mensen zich uitspreken, bestaande praktijken bevragen en nieuwe ideeën voorstellen, zijn beter in staat om te leren en om zich te verbeteren. Zich uitspreken is riskant, op een interpersoonlijk niveau. Daarom is psychologische veiligheid nodig om dit in staat te stellen.

Sanner and Bunderson (2013) onderstrepen in hun onderzoek dat psychologische veiligheid vooral een rol speelt bij kennisintensief werk, waar gezamenlijk leren belangrijk is. Het heeft voornamelijk waarde in risicovolle werkomgevingen, waar zich uit spreken en feedback geven noodzakelijk is om fouten te verminderen en veiligheid te verhogen (Newman et al., 2017).

Een vijf jaar durende studie van Google wijst uit dat psychologische veiligheid het belangrijkste beslissende criterium is dat teamwerk mogelijk maakt (Duhigg, 2016). De publicatie van dit onderzoek heeft het construct een enorme bekendheid gegeven (Edmondson, 2018).

Uit onderzoek blijkt dat mensen vaak niet in omgevingen werken waarin zij zich veilig voelen om zich uit te spreken (Detert & Edmondson, 2011; Milliken et al., 2003; Ryan & Oestreich, 1998). Een studie gericht op werknemers over de hele wereld geeft aan dat maar 47% zich psychologisch veilig voelt (Ipsos, 2012). Dit houdt in dat er op dit onderwerp winst te behalen is.

1.7 Psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams¹

Om in de complexiteit van de huidige wereld zo goed mogelijk te kunnen functioneren, is het belangrijk voor bestuurlijke en managementteams dat teamleden zich uitspreken. Zo kunnen in samenwerking weloverwogen beslissingen genomen worden, die meerdere perspectieven integreren (Wageman et al., 2008). Deze teams hebben baat bij conceptueel denken van teamleden: het met elkaar in verband brengen van complexe informatie van verschillende bronnen en deze samenvoegen, synthetiseren. Er zijn maar weinig individuen die een hele organisatie of een organisatieonderdeel in hun eentje kunnen conceptualiseren. Een effectief team kan dit wél.

Mijn praktijkervaring is dat de mate waarin bestuurlijke en managementteams vanuit onderling respect en waardering met open vizier het gesprek kunnen voeren een belangrijke factor is voor het realiseren van de strategische ontwikkeling van de organisatie. Psychologische veiligheid is hier dus een relevant thema. Als deze teams slecht in staat zijn om het open en constructieve gesprek te voeren kan dit verstrekkende gevolgen hebben. Besluitvorming komt dan vaak suboptimaal tot stand, of wordt doorgeschoven vanwege gevoeligheden die niet uitgesproken worden. De boardroom dynamics zijn dan niet effectief. In dit geval is er geen sprake van actieve, open en frequente communicatie, het stellen van vragen en de aannames van de ander uitdagen (Petrovic, 2008).

In de praktijk is ook een ander gevolg van een gebrek aan openheid binnen deze teams merkbaar. Het bevordert 'silogedrag' in de organisatie. Teamleden maken vaak

1 Als 'bestuurlijke en managementteams' in de tekst worden genoemd, worden hier ook directieteamen mee bedoeld. Vanwege de leesbaarheid wordt dit niet in de tekst opgenomen.

zelf als hiërarchisch meerdere ook deel uit van het (management)team van hun eigen afdeling of organisatieonderdeel. Als teamleden zich in het bestuurlijke of managementteam niet gehoord en erkend voelen of zich niet durven te uiten, zoeken zij vaak hun heil in hun eigen 'kolom'. De bestuurder, directeur of manager geeft het onbehagen dat hij of zij² in het bestuurlijke of managementteam ervaart dan bewust of onbewust door. Hierdoor ontstaat er frictie tussen organisatieonderdelen of afdelingen, dat leidt tot 'wij-zij' denken. Het heeft ineffectiviteit en suboptimale prestaties als gevolg. In de meeste organisaties is immers multidisciplinair, divisie- of afdelingsoverstijgend samenwerken nodig om effectief te functioneren.

1.8 Het construct in de praktijk

De bekendheid van het begrip psychologische veiligheid neemt toe. Soms wordt het aangeduid met 'sociale veiligheid' of alleen met 'veiligheid'. Er heerst echter begripsverwarring. Zo wordt de term vaak gebruikt in de context van onveiligheid, het tegenovergestelde van wat de term uitdrukt. Ook doelt men regelmatig op een ervaring die niet het gevolg is van een interpersoonlijk klimaat. Deze ervaring kan bijvoorbeeld gerelateerd zijn aan een organisatieverandering of aan een te hoge werk- of prestatiedruk. Een ander gebruik van de terminologie betreft wel het interpersoonlijke klimaat, maar wordt voorbehouden aan een specifieke context. Vaak wordt het gebrek aan psychologische of sociale veiligheid geplaatst in de context van corrupt, grensoverschrijdend of anderszins onethisch gedrag. Het wekt de suggestie dat een gebrek aan psychologische of sociale veiligheid onlosmakelijk verbonden is met immoraliteit.

De term roept in de praktijk soms hevige emoties op. Hierdoor wordt niet altijd onderzocht wat diegenen die de term hanteren ermee bedoelen. Als de woorden 'gebrek aan psychologische veiligheid' vallen bestaat er een gereede kans dat men op basis van emotie in een stagnatie of actie schiet, zonder eerst een analyse te maken van de achterliggende redenen. Dit komt het handelingsperspectief niet ten goede.

Sommige organisaties geven hun eigen invulling aan de begrippen. De politie gebruikt bijvoorbeeld de term 'sociale veiligheid' om het gevoel van de ervaren veiligheid op straat mee uit te drukken. In dit geval richt de terminologie zich vooral op

2 Als in de tekst 'hij of zij' wordt genoemd, of 'hem of haar' wordt hier ook de non binaire genderexpressie mee bedoeld. De non binaire genderexpressie wordt niet apart in de tekst aangeduid, bij gebrek aan voornaamwoord dat op dit moment algemeen ingeburgerd is.

de ervaring van (een gebrek aan) fysieke veiligheid. Om aansluiting te houden bij de wetenschappelijke literatuur wordt in dit onderzoek alleen het begrip ‘psychologische veiligheid’ gebruikt.

1.9 Mijn drijfveer voor dit onderzoek

In het dagelijks leven blijkt het begrip een vat vol tegenstrijdigheden te zijn. Het richt zich op een positief fenomeen maar het wordt vaak gebruikt om iets negatiefs uit te drukken. Men weet niet precies wat ermee bedoeld wordt maar het kan heftige emotionele reacties oproepen. De reacties variëren van verstarren tot soms ongerichte acties. Dit alles boeit mij zeer.

Mijn fascinatie is ook persoonlijk, zoals uit het voorwoord blijkt. Het onderzoek naar het construct heeft mijn intrinsieke motivatie, vooral vanwege de positieve gerichtheid ervan. Mijn interesse vertaalt zich in de volgende vragen: Wat verstaat de literatuur er exact onder? Welke betekenis heeft het in de praktijk van bestuurlijke en managementteams? Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren? Welke gevolgen heeft het? En welke interventies zijn er mogelijk om de psychologische veiligheid te verhogen?

2 LITERATUUR OVER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



2.1 Betekenisgeving van het construct in de literatuur

De begripsverwarring over de term 'psychologische veiligheid' in de praktijk leidt tot nieuwsgierigheid naar de betekenis ervan in de literatuur. De kern van het begrip – vanuit de literatuur – is van belang om empirisch onderzoek uit te kunnen voeren.

Wat zijn de verschillende perspectieven op het begrip vanuit de wetenschap? Welke definities worden gehanteerd? Hoe wordt het begrip geoperationaliseerd om het te kunnen onderzoeken? En welke onderzoeksmethodes worden gebruikt? De antwoorden op deze vragen komen in dit hoofdstuk aan de orde. Dit geldt ook voor de invloed die psychologische veiligheid heeft op andere constructen die in samenwerking tot uiting komen, evenals voor constructen waar psychologische veiligheid door beïnvloed wordt. Tevens wordt een reflectie op de literatuur gegeven.

2.2 Ontstaansgeschiedenis

Psychologische veiligheid is een construct dat wordt gehanteerd in werkgerelateerde settings (Edmondson, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Het fenomeen is midden jaren '60 voor het eerst beschreven in de organisatiewetenschappen, als een fenomeen op individueel niveau, door Schein and Bennis (1965). Dit onderzoek geeft aan dat psychologische veiligheid essentieel is voor mensen om zich beschermt te voelen, zodat zij in staat zijn om hun gedrag aan te passen aan veranderingen. Het zorgt ervoor dat mensen inschatten dat zij weinig interpersoonlijke risico's lopen. Dit betreft risico's die mensen lopen in het onderlinge contact, in de acceptatie door anderen. Het ervaren van psychologische veiligheid is onontbeerlijk voor het leren in organisaties.

Kahn (1990) definieert het begrip ook op individueel niveau, als het geloof van een medewerker dat hij of zij zichzelf kan laten zien en zichzelf kan inzetten in het werk, zonder angst voor negatieve consequenties voor zijn of haar zelfbeeld, status of carrière.

West (1990) onderzoekt een aan psychologische veiligheid verwante constructie in werkgerelateerde teams en noemt dit 'participatieve veiligheid'. Hij definieert het construct als een situatie waarin de omstandigheden zodanig zijn dat betrokkenheid bij besluitvorming wordt gemotiveerd en versterkt. Dit vindt plaats in een omgeving die op interpersoonlijk niveau als niet-bedreigend wordt beschouwd. Anderson and West (1994) ontwikkelden een 'team-klimaat-schaal' om onder andere de participatieve veiligheid in binnen een team te meten, een term die verwant is aan psychologische veiligheid. Deze schaal bevat onderwerpen als mate van invloed

op besluitvorming, informatie-uitwisseling, interactiefrequentie en veiligheid. Slechts enkele onderzoekers hebben versies van deze schaal gebruikt (Schipper, 2003). In hedendaags onderzoek is de term 'participatieve veiligheid' geen gemeengoed meer. Dit geldt ook voor de 'team klimaat schaal'.

Schein (1985, 1993, 1996) stelt dat psychologische veiligheid mensen helpt om hun defensiviteit te overwinnen, evenals hun angst om te leren. Het helpt mensen ook om zich te focussen op het voorkomen van problemen en op de gemeenschappelijke doelstelling, in plaats van zich te richten op zelfbescherming. Als mensen in een hiërarchische setting angst ervaren, leren zij minder snel. Deze angst kan onder andere betrekking hebben op interpersoonlijke risico's. Psychologische veiligheid kan dus de interpersoonlijke risico's, die inherent zijn aan leren binnen een hiërarchische setting, verzachten. Het blijkt dat mensen meer geneigd zijn om ideeën te uiten, fouten toe te geven, hulp te vragen of feedback te geven als zij geloven dat het veilig is om dit te doen. Hieruit volgt dat psychologische veiligheid ertoe bijdraagt dat mensen zich uiten en zich kwetsbaar opstellen in een hiërarchische setting.

2.3 Edmondson (1999)

Edmondson (1999) zet het fenomeen psychologische veiligheid definitief op de kaart binnen de organisatiewetenschappen. De studie definieert het begrip voor het eerst op het teamniveau, als het gezamenlijke geloof dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Het betreft het gezamenlijke gevoel van fiducia dat het team een lid niet in verlegenheid brengt, afwijst of straft omdat degene zich uitsprekt. Deze fiducia komt voort uit vertrouwen tussen de leden van het team, maar het gaat verder dan dat. Het gaat over het teamklimaat als zodanig. Het wordt gekarakteriseerd door interpersoonlijk vertrouwen en respect. Het betreft een klimaat waarin mensen zichzelf kunnen zijn. Het teamklimaat wordt opgebouwd door gedeelde ervaringen. Mensen durven zich kwetsbaar op te stellen als zij psychologische veiligheid ervaren.

Vanwege het grote belang van dit onderzoek voor het hele verdere onderzoeksveld, wordt Edmondson (1999) hier nader toegelicht. Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van onderlinge afhankelijkheden tussen psychologische veiligheid op teamniveau, teamleren en teamprestaties. Het is opgezet vanuit een aantal hypothesen over onderlinge afhankelijkheden tussen de constructen. De aanleiding ervan ligt in het feit dat er binnen organisaties vaak weinig lerend gedrag voorkomt. Groepsleden neigen ernaar om hun unieke informatie niet te delen, zodat groepsdiscussies voornamelijk bestaan uit gezamenlijk bekende informatie (Stasser & Titus,

1987). Teamleden zijn bang dat een fout toegeven of om hulp vragen risico's voor hun carrière met zich meebrengt. Het kan hun imago bedreigen (Brown, 1990). Daarom vertonen zij dit soort gedrag niet graag, ook al zou dit voordelen voor het team of de organisatie hebben (Lee, 1997). Dreiging op interpersoonlijk niveau beperkt de bereidheid om probleemoplossende activiteiten te verrichten (Dutton, 1992; MacDuffie, 1997). Echter, als men de dreiging op interpersoonlijk niveau laag inschat, vraagt men om hulp, geeft men fouten toe en bespreekt men problemen. Vertrouwdheid tussen groepsleden kan de neiging om zich te conformeren verminderen, evenals de neiging om ongebruikelijke informatie te niet te uiten (Sanna & Shotland, 1990).

Het onderzoek werkt het construct psychologische veiligheid uit in een dataset. Dit is inclusief het geloof dat teamleden om elkaar geven en in elkaar geïnteresseerd zijn als mensen, dat teamleden positieve intenties hebben en dat teamleden elkaars competentie respecteren. De dataset en de voorafgaande literatuur liggen aan de basis van de 'zeven items-schaal' die de psychologische veiligheid operationaliseert.

1. Als je een fout maakt in dit team, wordt dat vaak tegen je gebruikt.
2. Leden van dit team zijn in staat problemen en lastige zaken ter sprake te brengen.
3. Mensen uit dit team wijzen soms anderen af omdat zij anders zijn.
4. Het is veilig om een risico in dit team te nemen.
5. Het is moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen.
6. Niemand van dit team zal opzettelijk zo handelen dat het mijn inspanningen ondermijnt.
7. Bij het werken met leden van dit team worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en gebruikt.

Lerend gedrag in een team blijkt in hoge mate afhankelijk te zijn van de ervaren psychologische veiligheid binnen het team, door het vertrouwen van teamleden dat zij niet gestraft worden voor het nemen van goed bedoelde interpersoonlijke risico's. De inschatting van mensen over hoe anderen zullen reageren heeft invloed op de bereidheid om interpersoonlijke risico's te nemen. Het betreft de mogelijke reactie van anderen als zij gedrag vertonen waarvan de uitkomst onzeker is.

Uit metaonderzoeken (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & Mcauliffe, 2020b) blijkt dat de overgrote meerderheid van de onderzoeken na 1999 die gericht zijn op psychologische veiligheid voortbouwt op Edmondson (1999).

2.4 Onderzoeksniveaus

De focus van onderzoek naar psychologische veiligheid hangt af van het niveau waarop het fenomeen onderzocht wordt. Vóór Edmondson (1999) wordt het construct alleen op het individuele niveau onderzocht. Dit onderzoek verbreedt het tot het teamniveau. Na dit onderzoek wordt het construct op meerdere niveaus onderzocht: het individuele niveau, het groepsniveau en het organisatieniveau (Edmondson, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020b). Tevens zijn er studies die het multi-level niveau van het construct aanduiden.

Individueel niveau

Kahn (1990) drukt psychologische veiligheid als volgt uit: 'zich fysiek of cognitief uitdrukken, op een emotioneel niveau, versus zich verdedigen en zich terugtrekken in zijn persoonlijke zelf'. Hij definieert het als 'het geloof van een medewerker dat hij zichzelf kan laten zien en zichzelf kan inzetten voor het werk, zonder angst voor negatieve consequenties voor zijn zelfbeeld, status of carrière'. Deze definitie wordt vaak gehanteerd in latere onderzoeken waarin psychologische veiligheid op het individuele niveau onderzocht wordt. De focus van dit soort onderzoeken richt zich vaak op de mate waarin medewerkers zich hiërarchisch opwaarts uitspreken en de factoren die hier invloed op hebben.

Detert and Burris (2007) bouwen voort op Kahn (1990) in hun onderzoek naar de relatie tussen het gedrag van leiders en het zich uitspreken van medewerkers. Zij hanteren de volgende definitie: psychologische veiligheid verwijst naar de mate waarin individuen geloven dat hun collega's en leidinggevendenden hen niet zullen straffen of verkeerd zullen begrijpen, als zij risico's nemen, zoals zich uitspreken over datgene waar zij bezorgd over zijn of over mogelijke verbeteringen. Ook het onderzoek van Liang et al. (2012) waarin psychologische veiligheid één van de antecedenten is van het zich uitspreken in een organisatie hanteert een onderzoeksfocus op het individuele niveau.

Teamniveau

Edmondson (2002) bouwt voort op het eerdere onderzoek (Edmondson, 1999). Het onderzoek heeft als uitkomst dat zelfs in een organisatie met een sterke gemeenschappelijke organisatiecultuur de onderzochte teams variëren in hun opvattingen over het nemen van interpersoonlijke risico's. Daaruit wordt afgeleid dat psychologische veiligheid in essentie een fenomeen is dat op het groepsniveau naar voren komt, meer nog dan op het individuele en het organisatieniveau. De definitie is als volgt: psychologische veiligheid markeert de mate waarin teamleden geloven dat anderen hen het voordeel van de twijfel willen geven, als zij risico's nemen. Het faci-

liteert de bereidwillige bijdragen van ideeën en acties aan een gezamenlijk initiatief. In een face-to-face setting van het team worden de teamleden de organisatie gewaar, evenals het interpersoonlijke klimaat, normen, doelen, en hoe zij de markt bedient. Teamleden gebruiken deze gewaarwording om impliciete beslissingen te nemen over wat gezegd kan worden en wat beter on gezegd kan blijven in het team. Het onderzoek draagt bij aan het groepspectief op het organisatieleren. Edmondson (2003) voegt hieraan toe dat 'zich uitspreken' een gedragsmatige manifestatie is van het geloof in psychologische veiligheid. Dit houdt in dat psychologische veiligheid zich uit in communicatie. Edmondson (2004) voegt er een element van interne raadslaging over de toekomstige communicatie aan toe. Het stelt dat psychologische veiligheid gaat over zich bezighouden met een stilzwijgende calculus van toekomstig gedrag, waarop microbeslissingen genomen worden. Het betreft een inschatting of iemand gekwetst, beschaamd of bekritiseerd zal worden als diegene bepaald gedrag tentoonspreidt. Een negatief antwoord duidt op aanwezigheid van psychologische veiligheid, zodat dit gedrag gezien kan laten worden.

Ook wordt het feit dat psychologische veiligheid een construct op teamniveau is toegeschreven aan het verzachtende effect ervan op het interpersoonlijke risico dat inherent is aan leren in organisaties, hetgeen een gezamenlijk proces is (Edmondson, 2004; Edmondson et al., 2004). En Edmondson and Mogelof (2006) wijzen uit dat de mate van psychologische veiligheid significant verschilt tussen teams binnen één organisatie en ook tussen organisaties. De onderzoekers beschrijven psychologische veiligheid als een klimaat waarin de focus kan liggen op productieve discussies. Dit onderzoek bevestigt nogmaals het beeld dat psychologische veiligheid vooral een construct is op teamniveau.

Schaubroeck et al. (2011) onderzoeken het fenomeen eveneens op het teamniveau en hanteren de volgende definitie: psychologische veiligheid weerspiegelt het waargenomen vermogen van het team om alle leden volledig betrokken te houden als bijdragers aan het team door open te staan voor de uitdagingen van de mening van minderheden en unieke uitdrukkingsvormen.

Alleen het onderzoek op teamniveau stelt expliciet dat alleen het team het juiste analyseniveau is om het construct op te onderzoeken (Edmondson, 2002, 2004; Edmondson & Lei, 2014). Alle onderzochte studies vanaf Edmondson (1999) geven aan dat personen die nauw met elkaar samenwerken ernaar neigen om min of meer dezelfde percepties van psychologische veiligheid te hebben. Deze percepties variëren tussen de groepen in dezelfde organisatie (Edmondson & Lei, 2014).

Organisatieniveau

Er zijn niet veel onderzoeken naar het fenomeen op organisatieniveau. Baer and

Frese (2003) is het bekendste. De onderzoekers stellen dat een psychologisch veilig organisatieklimaat verwijst naar de formele en informele praktijk en procedures van een organisatie die leiden tot en bijdragen aan open en vertrouwenwekkende interacties binnen het werkklimaat. Een klimaat van psychologische veiligheid beschrijft een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken zonder afgewezen of gestraft te worden. Het verschil tussen het concipiëren van het begrip op organisatieniveau en dat op teamniveau is gelegen in het feit dat het begrip dat doelt op het organisatieniveau de formele praktijk en procedures binnen een organisatie ook in ogenschouw neemt. De definiëring van het begrip op teamniveau is hier niet op gericht.

Carmeli and Gittell (2009) bouwen hierop voort. Zij beschrijven dat psychologische veiligheid gericht is op percepties over de bredere sociale werkomgeving, en hoe mensen merken dat anderen op het werk reageren op risicovol gedrag. Het vertegenwoordigt de perceptie die iemand heeft over de omgeving waarin diegene werkt, meer dan de perceptie over de specifieke taken of werksoort. Higgins et al. (2020) onderzoeken psychologische veiligheid eveneens op het organisatieniveau.

Multi-level

Vier meta analyses benoemen psychologische veiligheid als een multi-level construct (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020b). Het heeft kracht en betekenis op het individuele en teamniveau en minder op organisatieniveau, behalve als de organisatie klein is (Newman et al., 2017). Edmondson and Lei (2014) geven aan dat de verschillende analyseniveaus dan ook beschouwd kunnen worden als elkaar aanvullende blikvelden van hetzelfde construct. Frazier et al. (2017) stellen dat de resultaten van hun metaonderzoek de aanname van homologie – dat gelijkvormigheid betekent – tussen het individuele analyseniveau en het groepsanalyse-niveau ondersteunen (Chen et al., 2005; Edmondson & Lei, 2014). Relaties met antecedenten en resultaten op groepsniveau zijn in het algemeen consistent met die op individueel niveau. Het onderzoek levert empirisch bewijs of validatie voor aannames van het begrip over meerdere niveaus heen en van generaliseerbaarheid van niveau-overstijgende theorieën (Frazier et al., 2017).

2.5 Operationalisatie

De betekenis van psychologische veiligheid wordt naast de definitie en het niveau waarop het construct onderzocht wordt ook duidelijk uit de wijze waarop het begrip geoperationaliseerd wordt. De operationalisatie geeft inzicht in wat exact on-

derzocht wordt en verschaft nadere betekenis aan en invulling van het fenomeen. De operationalisatie blijkt sterk af te hangen van de gekozen onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek naar het construct of kwalitatieve delen van gemengd onderzoek naar het construct operationaliseren het fenomeen anders dan kwantitatief onderzoek.

Het blijkt overigens dat de onderzoeken naar psychologische veiligheid, kwalitatief én kwantitatief, vaak niet als doel hebben om het construct psychologische veiligheid als zodanig te onderzoeken. Het fenomeen is vaak één van de te onderzoeken constructen in een onderzoek, waarbij de onderzoeksdoelstelling gericht is op de onderlinge relaties en niet op het nader definiëren van het construct zelf.

Operationalisatie in kwalitatief onderzoek

Kahn (1990) gebruikt in zijn studie naar psychologische veiligheid op het individuele niveau een onderzoeksplan met vragen die gericht zijn op een ervaring. Het betreft de ervaring van de geïnterviewde van betrokkenheid bij het werk en een ervaring waarbij dit ontbreekt. Ook wordt er gevraagd naar situaties waarin de reactie van de geïnterviewde op het werk en de reactie buiten het werk min of meer aan elkaar gelijk waren én naar situaties waarin deze van elkaar verschilden.

De individuele ervaring van (een gebrek aan) psychologische veiligheid destilleert de onderzoeker dus uit de achtergrond van ervaring van (het gebrek aan) betrokkenheid en verschillen hierin op en buiten het werk.

Edmondson et al. (2001) onderzoeken de relatie tussen leiderschapsgedrag, psychologische veiligheid, teamstabiliteit, collectief leergedrag en resultaten, in hun onderzoek gericht op het aanleren van nieuwe technische routines bij het uitvoeren van open-hart-operaties. De operationalisatie van psychologische veiligheid uit zich hier in de wijze van communicatie en richt zich vooral op het zich uitspreken van mensen die lager in de hiërarchie staan. Dit wordt duidelijk uit een aantal open vragen, die gericht zijn op alle te onderzoeken constructen en hun onderlinge relaties. De opgehaalde data worden onderverdeeld in een driepuntsschaal. Deze bestaat uit:

- de communicatie is wederzijds en open: vrijuit en zonder moeite;
- de communicatie is respectvol maar bewaakt: het juiste keuzemoment wordt afgewacht en het bewustzijn van statusverschillen is altijd aanwezig;
- de communicatie is beperkt: teamleden met een lage status lopen op eieren.

Uit bovenstaande blijkt dat psychologische veiligheid in dit onderzoek geoperatio-

naliseerd wordt in de mate van openheid in communicatie in teams met status- en hiërarchieverschillen.

Edmondson (2002) heeft als doel de rol van teamleren in het organisatieleren te onderzoeken. De data worden gegroepeerd in:

- teams die reflecteren én veranderingen doorvoeren;
- teams die wel reflecteren, maar geen veranderingen doorvoeren;
- teams die niet reflecteren en geen veranderingen doorvoeren.

De analyse van de gegroepeerde data levert op dat percepties van macht en interpersoonlijke risico's van teamleden een rol spelen bij organisatieleren. Psychologische veiligheid wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd door de gegeven antwoorden die zich richten op de ervaring van interpersoonlijke risico's en macht.

Gibson and Gibbs (2006) onderzoeken psychologische veilige groepscommunicatie. Zij karakteriseren deze als ondersteuning, openheid, vertrouwen, wederzijds respect en het nemen van risico's (Baer & Frese, 2003; Edmondson, 1999, 2003; Gibson & Gibbs, 2006). Zij stellen dat hun concept van een psychologisch veilig communicatieklimaat zich richt op communicatie en interacties tussen teamleden. De onderzoekers operationaliseren het construct psychologische veiligheid in het kwalitatieve deel van hun onderzoek op basis van woorden die zij uit de data destilleren. Zij categoriseren de woorden op basis van vooraf opgestelde sleutelwoorden, of 'sensitizing concepts' en zoeken er synoniemen bij. Op deze wijze 'vangen' zij het construct. Voorbeelden van deze sensitizing concepts zijn: empathie, ondersteuning, openheid en begripvol zijn.

De onderzoekers verstaan onder psychologisch veilige communicatie een klimaat van ondersteuning, openheid, vertrouwen, wederzijds respect en het nemen van interpersoonlijke risico's. De operationalisatie van het construct vindt plaats door middel van woorden uit de opgehaalde data die hierbij aansluiten, of die synoniemen hiervan zijn. Vervolgens wordt dit gebruikt in het kwantitatieve deel van het onderzoek.

Uit bovengenoemde onderzoeken blijkt dat de operationalisatie van het construct 'psychologische veiligheid' tot stand komt door het destilleren van antwoorden op vragen in onderzoeken die op verschillende onderwerpen gericht zijn. De onderzoekers gebruiken ook weer verschillende sensitizing concepts om de antwoorden te interpreteren in de context van psychologische veiligheid, zie Tabel 2.1.

Tabel 2.1*Sensitizing concepts uit kwalitatief onderzoek*

kwalitatief onderzoek	focus van onderzoek	sensitizing concepts om mate van psychologische veiligheid te destilleren
Kahn (1990)	ervaringen in het werk	betrokkenheid bij werk
Edmondson et al. (2001)	relatie tussen leiderschapsgedrag, psychologische veiligheid, teamstabiliteit, collectief leergedrag en resultaten	mate van openheid in communicatie in relatie tot status- en hiërarchieverschillen
Edmondson (2002)	rol van teamleren in organisatieleren	resultaatgerichte sensitizing concepts: reflecteren en doorvoeren van verandering, hiervan afhankelijke sensitizing concepts gericht op operationaliseren psychologische veiligheid: machtsverschillen en interpersoonlijke risico's
Gibson and Gibbs (2006)	psychologisch veilige groepscommunicatie	openheid, vertrouwen, wederzijds respect en het nemen van interpersoonlijke risico's

In een recent blog over psychologische veiligheid schrijft Edmondson (2021) dat psychologische veiligheid bestaat uit een positieve houding ten opzichte van inclusie en diversiteit, bereidheid om te helpen, het nemen van risico's en het maken van fouten, en het open gesprek. Hierover is geen wetenschappelijk onderzoek gevonden.

Operationalisatie in kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek maakt overwegend vaak gebruik van de zeven-items-schaal (Edmondson, 1999) of een afgeleide hiervan (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Liang et al., 2012). De literatuur maakt nauwelijks gebruik van andere operationalisaties, zelfs schalen die afgeleid zijn van de zeven-items-schaal worden weinig tot niet gebruikt in ander onderzoek dan in het onderzoek waarin de afgeleide schaal is opgesteld (Edmondson & Nembhard, 2006; Garvin et al., 2008; Liang et al., 2012; Tucker et al., 2007). De dominant voorkomende operationalisatie van het construct in kwantitatief onderzoek richt zich dus op de van elkaar losstaande items, die in paragraaf 2.3 zijn opgesomd (Edmondson, 1999).

2.6 Onderzoekmethodes

De meest gehanteerde onderzoeksmethode is kwantitatief. Vier metastudies over het onderwerp geven dit duidelijk aan (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Sanner & Bunderson, 2013). Het blijkt uit de onderzoeken die aan deze metastudies ten grondslag liggen. Sanner and Bunderson (2013) incorporeren 51 studies, die allen kwantitatief van aard zijn. Edmondson and Lei (2014) bevat alle tot 2014 gepubliceerde en ongepubliceerde onderzoeken waarin het woord 'psychologische veiligheid' wordt aangehaald. Dit onderzoek geeft aan dat de meeste studies kwantitatieve studies zijn. De meta-analyse van Newman et al. (2017) omvat 78 empirische studies, waarvoor in diverse databases is gezocht, met o.a. als zoekterm 'psychologische veiligheid'. Van de 78 empirische studies hanteren 74 studies een kwantitatieve onderzoeksmethode, en vier een kwalitatieve methode. Frazier et al. (2017) incorporeren 136 studies, ook alle kwantitatief. Deze metastudie hanteert zes zoekstrategieën, met als centraal thema het zoekwoord 'psychologische veiligheid'.

Er zijn mij weinig onderzoeken naar psychologische veiligheid bekend die een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruiken. Een deel hiervan betreft kwalitatieve delen van gecombineerde – kwalitatieve én kwantitatieve – onderzoeken. De meeste bekende kwalitatieve onderzoeken zijn in paragraaf 2.5 weergegeven.

2.7 Relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen

Veel onderzoeken richten zich op relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen. Hieronder wordt hier een overzicht van gegeven.

2.7.1 Rode draad: sterke relaties tussen psychologische veiligheid en leren c.q. presteren

Uit alle onderzoeken – kwalitatief en kwantitatief – en op alle onderzoeksniveaus – individueel, team en organisatie – komt een sterke relatie tussen psychologische veiligheid en leren naar voren. Dit geldt ook voor de relatie tussen psychologische veiligheid en presteren. Een hoge psychologische veiligheid bevordert het leren binnen teams en binnen organisaties en draagt bij aan het presteren van teams en organisaties.

2.7.2 Gevonden relaties zijn afhankelijk van methode van onderzoek

De uitkomsten van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken geven andersoortige informatie over de gevonden relaties. De kwalitatieve onderzoeken zijn in meerderheid gericht op het verkrijgen van inzicht in de complexe kluwen van onderlinge relaties, waarbij psychologische veiligheid, leren, zich opwaarts uitspreken en machtsafstand een grote rol spelen. De kwantitatieve onderzoeken hebben als beoogde uitkomst het verschaffen van inzicht in psychologische veiligheid als antecedent, gevolg, modererende factor of mediërende factor, in relatie tot andere constructen.

Zoals al eerder is vermeld, stelt alleen onderzoek op het teamniveau dat het team het juiste analyseniveau is om het construct te onderzoeken (Edmondson, 2002, 2004; Edmondson & Lei, 2014). Daarom worden hieronder eerst de relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen uit kwalitatieve onderzoeken op het teamniveau toegelicht. Daarna wordt inzicht gegeven in de belangrijkste relaties die voornamelijk uit kwantitatief onderzoek naar voren komen. Hierbij wordt een voorbehoud gemaakt met het woord 'voornamelijk'. In dit deel worden ook reviews behandeld die naast kwantitatief onderzoek in beperkte mate ook kwalitatief onderzoek incorporeren, zoals bijvoorbeeld O'Donovan and Mcauliffe (2020b). Aangezien twee meta-analyses die gericht zijn op kwantitatief onderzoek aangeven dat psychologische veiligheid als een multi-level construct gezien kan worden (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017), wordt geen onderscheid gemaakt tussen de niveaus waarop het construct onderzocht wordt. Als onderzoeken aangeven dat de relaties voor een bepaald niveau of voor alle niveaus gelden, dan wordt dit bij het noemen van het betreffende onderzoek vermeld.

2.7.3 Relaties met andere constructen, uit kwalitatief onderzoek

Kwalitatieve onderzoeken of kwalitatieve delen van onderzoeken naar psychologische veiligheid op teamniveau richten zich vooral op de relatie tussen psychologische veiligheid, leren, presteren, hiërarchie en macht (Edmondson, 2002; Edmondson et al., 2001; Gibson & Gibbs, 2006). Als hiërarchisch leidinggevend en hun hiërarchische positie zodanig invullen dat zij ondergeschikte teamleden uitnodigen om zich uit te spreken, creëren zij een sfeer van psychologische veiligheid binnen het team. Dit bevordert het leerproces op teamniveau, evenals de teamprestatie. Maar als machtsverschillen percepties van interpersoonlijke risico's creëren, blijken persoonlijke doelen van zelfbescherming belangrijker dan de organisatie- en teamdoelen. Dan wordt het teamleren belemmerd. De teamprestaties blijven dan ook achter.

Zo geeft het onderzoek naar het implementeren van nieuwe werkrouines in operatiekamers (Edmondson et al., 2001) inzicht in het feit dat psychologische veiligheid belangrijk is bij het tot stand brengen van nieuwe routines. Dit geldt in het bijzonder voor routines die de bestaande statusverhoudingen ontwrichten. In teams die goed presteren bij het implementeren van de nieuwe werkrouines hebben alle deelnemers in de voorbereidingsfase contact gehad met de leiders van het team, de chirurgen. Deze vroegen hun expliciet om van zich te laten horen en vertelden hen dat hun rol cruciaal was. Er werd bijvoorbeeld gezegd: 'Ik hoop dat je je uitspreekt. In een normaal geval kun je dichtklappen, maar tijdens een operatie is het dan te laat. Er is geen kans voor herstel.' Hiermee schiep de leidinggevende een kader waarin de waarde van een waarneming van iedereen telt. Daardoor voelden de teamleden zich comfortabel om zich uit te spreken tegenover mensen met een hogere status. Teamleden merkten dat de communicatie 'veel intensiever' werd en dat de 'hiërarchie was veranderd' zodat 'er een open omgeving ontstaan was met input van iedereen'. De leiders creëerden een psychologisch veilige omgeving en moedigden nieuw gedrag aan. En zij boden reflectie achteraf. In teams die slecht in staat waren de nieuwe werkrouines te implementeren, bleek dat teamleden met een lagere status niet bereid waren om zich uit te spreken omdat zij een gebrek aan psychologische veiligheid ervoeren. Zij riskeerden geen afkeuring van de chirurgen.

Mensen voelen de noodzaak om het risico dat anderen een lage dunk van hen krijgen te managen en waar mogelijk te vermijden. Een manier om dit te doen is door zich niet uit te spreken, tenzij zij zeker weten dat zij gelijk hebben. Mensen zijn geprogrammeerd en gesocialiseerd om gevoelig voor macht te zijn, en om te vermijden dat degenen met de macht ons als minderwaardig beschouwen (Edmondson, 2012).

Edmondson (2002) bevestigt het belang van psychologische veiligheid bij leren op teamniveau. Het onderzoek leidt tot een beter begrip van het feit dat radicaal leren (nieuwe dingen doen) en incrementeel leren (dingen beter doen) beide belemmerd worden door een gebrek aan psychologische veiligheid. Dit geldt ook voor het behalen van resultaten. De angst om zich in het team uit te spreken – als de macht van de teamleider sterk voelbaar is – ligt hieraan ten grondslag. Een voorbeeld hiervan deed zich voor in één van de onderzochte teams, de boardroom. Het team reflecteerde wel, maar was niet in staat om veranderingen door te voeren. Er lag een gebrek aan psychologische veiligheid aan ten grondslag, dat weer een 'management gridlock' (management patstelling) tot gevolg had (Argyris, 1993). Er ontstond een situatie die de teamleden voor een dilemma plaatste. Zich uitspreken bracht het risico met zich mee om iets fout te zeggen en zich niet uitspreken bracht het risico met zich mee een gebrek aan participatie verweten te worden. Zich uitspreken in abstracte termen was

een strategie om hiermee om te gaan. Een stagnatie van het proces om een nieuwe strategie te implementeren was het gevolg.

Het onderzoek heeft als resultaat dat bij teams die reflecteren én veranderingen doorvoeren, machtsverschillen door de leidinggevende geminimaliseerd worden. De leidinggevenden van deze teams stimuleren het geven van input en discussie. Hierdoor maken teamleden zich niet druk om macht. In teams die geen veranderingen doorvoeren blijken teamleden impliciet gericht te zijn op zelfbescherming. Dit staat het uitvoeren van de expliciete team- en organisatie doelen in de weg.

Het onderzoek wijst daarnaast uit dat teams van hetzelfde bedrijf kunnen dienen als een broedplaats van experimenten tot een gevaarlijke plek waar interpersoonlijke risico's vermeden dienen te worden.

Gibson and Gibbs (2006) is in dit verband niet relevant, het kwalitatieve deel van het onderzoek operationaliseert het construct alleen. Relaties met andere constructen worden hier vervolgens kwantitatief onderzocht.

2.7.4 Relaties met andere constructen, uit voornamelijk kwantitatief onderzoek

De bestaande metaonderzoeken naar psychologische veiligheid incorporeren verreweg de meeste bestaande onderzoeken naar relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen, tot de datum waarop het metaonderzoek plaatsvindt (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & Mcauliffe, 2020b; Sanner & Bunderson, 2013). De relaties die in deze onderzoeken worden blootgelegd worden hieronder weergegeven. Het betreffen modererende en/of mediërende relaties. De relaties uit de metaonderzoeken worden aangevuld met gevonden relaties uit individuele kwantitatieve onderzoeken, voor zover deze onderzoeken verbanden weergeven die deze relaties verdiepen c.q. verbreden. De belangrijkste relaties uit deze onderzoeken worden weergegeven in onderstaande Tabel 2.2.

Tabel 2.2

Aan psychologische veiligheid gerelateerde constructen

constructen die gerelateerd zijn aan psychologische veiligheid, uit voornamelijk kwantitatief onderzoek
leren
presteren
zich uitspreken
persoonlijke kenmerken
leiderschap
ontwerpkenmerken van werk en team
werkprocessen
innovatie
creativiteit
nemen van risico's
ondersteunende werkcontext
sociale ondersteuning en sociale netwerken
betrokkenheid bij werk

De relaties worden hieronder toegelicht.

Relaties tussen psychologische veiligheid, leren en mogelijk bijkomende constructen

Sanner and Bunderson (2013) geven aan dat er positieve en significante relaties tussen psychologisch veiligheid, leren en prestaties bestaan. De relatie tussen psychologische veiligheid enerzijds en teamleren anderzijds is afhankelijk is van de kennisintensiteit van teamtaken. De kennisintensiviteit van teamtaken zou een modererend effect op de relatie hebben.

De associatie tussen psychologische veiligheid en leren vindt plaats op het individuele, organisatie- en het groepsniveau. Dit laat de unieke bijdrage van psychologische veiligheid aan de dynamische werkomgeving zien. Psychologische veiligheid blijkt een belangrijke factor in het behouden van het competitieve voordeel van een organisatie. De impact van psychologische veiligheid op het leerproces geeft aan waarom het construct de afgelopen jaren veel onderzoeks aandacht heeft gekregen.

Dit maakt het ook aannemelijk dat het in toekomst een belangrijk construct zal blijven (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

Psychologische veiligheid helpt individuen om te leren van fouten (Carmeli & Git-tell, 2009). Leroy et al. (2012) hebben als resultaat dat de relaties tussen de gerichtheid van het team op veiligheid en het aantal genoemde fouten sterker is bij teams die een hoge psychologische veiligheid ervaren. Dit suggereert dat de gehechtheid aan veiligheidsprocedures een oprechte zorg voor de veiligheid reflecteert, als medewerkers zich psychologisch veilig voelen om hun fouten toe te geven. O'Donovan and Mcauliffe (2020b) hebben als uitkomst een wederzijdse beïnvloeding van psychologische veiligheid en een cultuur die gericht is op patiëntveiligheid.

Gedrag van medewerkers die fouten oplossen zonder zich hierover uit te spreken, wordt over het algemeen gewaardeerd door de managers. Het wordt door Tucker and Edmondson (2003) het leergedrag van de eerste orde genoemd. Het kan meer kwaad dan goed doen, in het kader van organisatiebreed leren. De oorzaak kan bijvoorbeeld in een andere afdeling liggen en de oorzaak wordt dan niet aangepakt. Ook kunnen anderen dezelfde fouten tegenkomen en diegenen kunnen dan niet leren van de aanpak van de betreffende medewerker. Organisatieleren wordt zo verhinderd. Organisaties waarin managers hun medewerkers stimuleren om zich uit te spreken, kunnen leren. Psychologische veiligheid is nodig om de medewerkers hiertoe in staat te stellen.

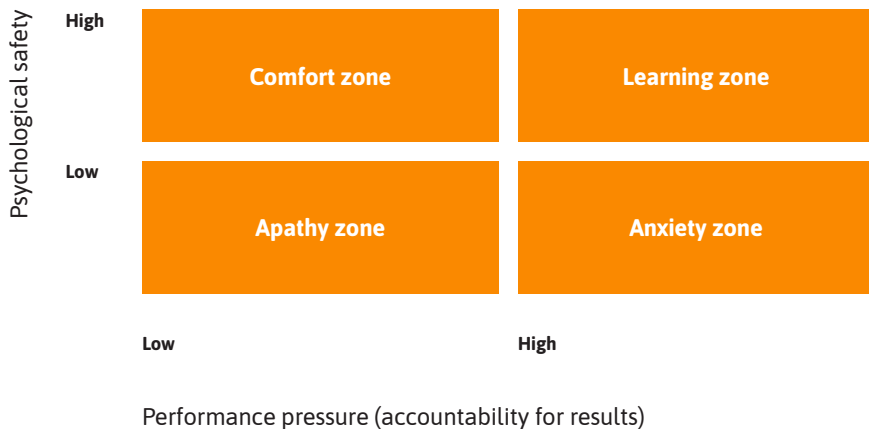
Tucker et al. (2007) wijzen uit dat psychologische veiligheid geassocieerd wordt met het 'hoe-lernen', in tegenstelling tot het 'wat-lernen'. Psychologische veiligheid maakt leren, experimenteren en nieuwe werkmethodes in praktijk brengen mogelijk. Het onderzoek heeft als uitkomst dat psychologische veiligheid wordt geassocieerd met gedragsverbeteringen om operationele fouten te verminderen.

In onderzoek naar de relatie tussen psychologische veiligheid en leren zijn perspectieven vanuit de literatuur over sociaal leren en sociale informatieverwerking geadopteerd (Carmeli, 2007; Liu et al., 2014). Deze onderzoeken tonen aan dat het uitspreken dat het acceptabel is om risico's te nemen, te experimenteren en van zich te laten horen een psychologisch veilige werkomgeving creëert. Dit bevordert het team- en individueel leren. Psychologische veiligheid ligt aan de basis van de bereidheid om ideeën en acties te ondernemen die bijdragen aan teamleren. Het draagt bijvoorbeeld bij aan de verklaring waarom medewerkers informatie en kennis delen (Collins & Smith, 2006; Siemsen et al., 2009). Ook duidt het waarom mensen met suggesties komen voor organisatieverbeteringen (Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012).

Edmondson (2012, 2018) introduceert Tabel 2.3, waarbij psychologische veiligheid één van de factoren is om lerend gedrag op teamniveau te bevorderen.

Tabel 2.3

Relatie tussen psychologische veiligheid en gemeenschappelijke leerprocessen



Noot. Aangepast overgenomen uit *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (p18), door A.C. Edmondson 2018, Wiley.

Uit dit schema blijkt dat psychologische veiligheid én een ervaren verantwoordelijkheid of impuls om resultaten te behalen samen leiden tot een 'lerende zone' op teamniveau. Psychologische veiligheid zonder verantwoordelijkheid of impuls om resultaten te behalen leidt niet tot een 'lerende zone' maar tot een 'comfort zone', waarbij mensen doen wat ze altijd al deden, waar zij zich comfortabel bij voelen, maar waarbij niet geleerd wordt.

Harvey et al. (2019) vonden in hun onderzoek dat psychologische veiligheid de relatie tussen een lerende oriëntatie van het team en feitelijk teamleren medieert. Dit geldt vooral als het team minder ruimdenkend is c.q. minder open staat voor nieuwe ideeën.

Relaties tussen psychologische veiligheid, teamprestaties en mogelijke bijkomende constructen

Op alle niveaus (individueel, team en organisatie) lijkt psychologische veiligheid prestatie-uitkomsten te voorspellen (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017; Sanner & Bunderson, 2013). Frazier et al. (2017) beschrijft dat psychologische veiligheid positief gerelateerd is aan taakuitoefening. Het construct 'psychologische veilig-

heid' heeft een kritieke rol bij het mogelijk maken van prestaties van medewerkers. De houding en het gedrag die een gevolg zijn van psychologische veiligheid en die positieve resultaten tot gevolg hebben, lijken sterker gerelateerd te zijn aan gedrag dat bij de functie past dan aan gedrag dat buiten de functie valt.

Newman et al. (2017) stellen dat psychologische veiligheid een directe invloed heeft op de prestaties op het individuele en het teamniveau (Schaubroeck et al., 2011; Singh et al., 2013). Ook beïnvloedt het de prestaties indirect, door het lerend gedrag te faciliteren, zowel op individueel als op teamniveau (Brueller & Carmeli, 2011; Edmondson, 1999; Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Li & Tan, 2013). Op organisatieniveau wordt ook een sterk verband tussen psychologische veiligheid en prestaties gevonden (Baer & Frese, 2003).

Bradley et al. (2012) hebben als uitkomst dat een psychologisch veilig klimaat helpt om taakgerelateerde conflicten te gebruiken om het teamresultaat te verbeteren, door creatieve ideeën te bespreken en kritisch met elkaar te discussiëren, zonder schaamte of verlegenheid en zonder grote persoonlijke conflicten tussen teamleden. En Huang et al. (2008) vinden dat psychologische veiligheid het teamfunctioneren bevordert, met teamleren als mediërende factor. Choo et al. (2007) geven aan dat psychologische veiligheid divergerend denken in staat stelt, net zoals creativiteit en het nemen van risico's. Ook vergroot het de betrokkenheid bij onderzoekend en vernieuwend leren. Op deze manieren bevordert het teamprestaties. En Mu and Gnyawali (2003) vinden dat studenten hun groepsprestatie hoger beoordelen als de psychologische veiligheid in de groep hoger is. Dit heeft weer een matigend effect op negatieve gevolgen van een conflict op de prestaties. Op basis hiervan trekken de onderzoekers de conclusie dat psychologische veiligheid studenten helpt om hun teamopdracht effectief te managen. Onderzoek van Chandrasekaran and Mishra (2012) heeft als uitkomst dat een hoge team-autonomie geassocieerd wordt met hoge psychologische veiligheid binnen het team. Ook heeft het onderzoek als uitkomst dat een verhoging van de psychologische veiligheid een verlaging van het verloop binnen de teams tot gevolg heeft, evenals verbeterde prestaties.

Een studie van Higgins et al. (2020) onderzoekt psychologische veiligheid op het organisatieniveau. Het onderzoek richt zich op hoe psychologische veiligheid en de ervaren verantwoordelijkheid de prestaties van de organisatie in de loop van de tijd beïnvloeden. De verrassende uitkomst is dat psychologische veiligheid op het organisatieniveau op zichzelf niet bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. De psychologische veiligheid op het organisatieniveau en de gevoelde verantwoordelijkheid zijn onderling aan elkaar verbonden. Deze twee constructen beïnvloeden in samenhang de prestaties van de organisatie wel.

Relaties tussen psychologische veiligheid, zich uitspreken en mogelijke bijkomende constructen

Individen die een grotere psychologische veiligheid ervaren, zijn meer geneigd om zich op het werk uit te spreken (Edmondson & Lei, 2014). Het onderzoek richt zich op relaties tussen psychologische veiligheid en gedrag buiten de puur functionele rol. Dat gedrag is gericht op het zich verbaal hiërarchisch opwaarts uitspreken. Dit geldt zowel voor 'promotive voice', zich uitspreken dat gericht is op dat wat wenselijk is, als voor 'prohibitive voice', het uitspreken van zorgen (Ashford et al., 1998; Burris et al., 2008; Detert & Edmondson, 2011; Liang et al., 2012). Zich hiërarchisch opwaarts 'promotive' én 'prohibitive' uitspreken kunnen beide risicovol aanvoelen. Psychologische veiligheid verzacht deze risico's.

Zhao and Olivera (2006) koppelen het construct psychologische veiligheid aan zich individueel opwaarts uitspreken bij rapportages van menselijke fouten. Zij stellen dat psychologische veiligheid een contextuele factor is die effect heeft op het zich uitspreken op individueel niveau. Als medewerkers geen bezorgdheid of angst ervaren om hun mening te geven, zijn de 'kosten' die zij ervaren om zich uit te spreken minimaal. In dit geval wegen de nadelen van zich uitspreken niet op tegen de voordelen. Als er daarentegen psychologische veiligheid ontbreekt, hebben medewerkers het gevoel dat zij zich niet vrijuit kunnen uitdrukken. Deze angst weerhoudt hen ervan om publiekelijk hun mening of bezorgdheid tentoon te spreiden.

Frazier et al. (2017) stellen dat psychologische veiligheid positief gerelateerd is aan delen van informatie, burgerschapsgedrag, creativiteit en lerend gedrag. 'Voice', het zich opwaarts uitspreken, wordt in dit onderzoek als onderdeel van burgerschapsgedrag benoemd. Newman et al. (2017) wijzen uit dat de waargenomen status van een individu binnen een team (Bienenfeld & Grote, 2014) én de professionele afgeleide status van het team zelf kunnen leiden tot de bereidheid van teamleden om zich uit te spreken, en derhalve van invloed zijn op de psychologische veiligheid. Dit zou kunnen leiden tot de idee dat hoe hoger de status van de werknemer of het team is, hoe veiliger individuen zich zullen voelen om zich uit te spreken en ideeën te delen. O'Donovan and McAuliffe (2020b) komen tot dezelfde conclusie.

Relaties tussen psychologische veiligheid, persoonlijke kenmerken en mogelijke bijkomende constructen

Een proactieve persoonlijkheid, emotionele stabiliteit en een lerende oriëntatie zijn positief gerelateerd aan psychologische veiligheid (Frazier et al., 2017). Organisaties zouden volgens de onderzoekers voordeel kunnen behalen door te investeren in proactieve medewerkers, medewerkers met een emotionele stabiliteit en medewerkers met een lerende oriëntatie. Zij ervaren immers vaker of meer psychologische

veiligheid en spreken zich als gevolg hiervan eerder uit. En dit heeft weer positieve gevolgen voor de werkprestaties.

Relaties tussen psychologische veiligheid, leiderschap en mogelijke bijkomende constructen

Psychologische veiligheid en positieve relaties met de leider zijn positief gerelateerd (Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020b). Verschillende leiderschapsconstructen zijn onderzocht als voorbodes van psychologische veiligheid, zoals transformationeel leiderschap (Detert & Burris, 2007), ethisch leiderschap (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), dienend leiderschap (Schaubroeck et al., 2011), Leadership Member Exchange LMX (Coombe, 2010), vertrouwen in iemand als leider (Madjar & Ortiz-Walters, 2009) en managementstijl (Halbesleben & Rathert, 2008). Bij alle leiderschapsconstructen zijn positieve relaties tussen psychologische veiligheid en het leiderschapsconstruct gevonden. Dit houdt in dat de genoemde soorten leiderschap de psychologische veiligheid in het team positief beïnvloeden. In dit onderzoek wordt ook aangehaald dat Braddy et al., (2014) aangeven dat percepties van leidinggevend over hun eigen leiderschapsgedrag en percepties van medewerkers over het leiderschapsgedrag van dezelfde leidinggevend slechts gematigd overeenkomen. Op basis hiervan pleiten de onderzoekers voor vervolgonderzoek naar de invloed van leiderschap op psychologische veiligheid vanuit meerdere perspectieven.

Newman et al. (2017) betogen dat ondersteuning en coaching van de leider, inclusief leiderschap, vertrouwen en integriteit van de leider, het teamleren, de betrokkenheid bij de kwaliteit van het werk en de teamprestatie verhogen en het aantal gemaakte fouten verminderen. Psychologische veiligheid is hier positief mee gerelateerd (Edmondson, 1999; Edmondson & Nembhard, 2006; Hirak et al., 2012; Leroy et al., 2012; Li & Tan, 2013; Roberto, 2002; Schaubroeck et al., 2011). Ook blijkt dat leiders die mensen en participatie waarderen de psychologische veiligheid naar een hoog niveau kunnen brengen. Dit geldt ook voor leidinggevend die dyadische in plaats van groepsgerichte methodes gebruiken en die een managementstijl erop na houden die gericht is op verbetering (Halbesleben & Rathert, 2008; Roussin, 2008; Wong et al., 2010). Edmondson (2012) bespreekt inclusief leiderschap. Deze vorm van leiderschap is volgens de onderzoeker gericht op het toegankelijk en benaderbaar zijn, vanuit persoonlijke betrokkenheid. Ook dient dit leiderschap de grenzen van de eigen kennis te erkennen en het eigen falen en feilbaarheid te laten zien. De leider nodigt medewerkers actief uit om mee te doen en beziet fouten in de context van mogelijkheid om te leren. Inclusief leiderschap bevordert volgens de onderzoeker de psychologische veiligheid binnen een team.

Door nadruk te leggen op de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid zijn studies die deze relaties onderzoeken ingebed in de theorie van sociaal leren (Bandura, 1977). Deze theorie geeft aan dat leiders een veilige omgeving kunnen creëren door luisteren, het geven van ondersteuning, duidelijke en consistente instructies en eerlijke communicatie (Hirak et al., 2012; Liu et al., 2014; Nemanich & Vera, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Andere onderzoekers stellen dat sociale uitwisselingsprocessen aan de basis kunnen liggen van de relatie tussen ondersteunend leiderschap en psychologische veiligheid (O'Donovan & Mcauliffe, 2020b). Als medewerkers worden ondersteund door de leider, reageren zij zelf met ondersteunend gedrag en creëren ze zo een psychologisch veilige omgeving (Schaubroeck et al., 2011). Newman et al. (2017) geven aan dat het sociale uitwisselingsproces de psychologische veiligheid kan vergroten. Zij zijn van mening dat de effecten waarschijnlijk sterker en duurzamer zijn als psychologische veiligheid wordt opgebouwd door te leren van de leider en door zijn of haar gedrag na te volgen (sociaal leren) dan door het leiderschapsgedrag te reproduceren (sociale uitwisseling).

Relaties tussen psychologische veiligheid en ontwerpkenmerken van werk en team, werkprocessen en mogelijke bijkomende constructen

Psychologische veiligheid is positief gerelateerd aan kenmerken van het ontwerp van het werk. Dit zijn: autonomie, interdependentie en rolduidelijkheid (Frazier et al., 2017). Chandrasekaran and Mishra (2012) geven aan dat hoge teamautonomie geassocieerd wordt met een hoge psychologische veiligheid binnen het team. Ook stellen zij dat een verhoging van de psychologische veiligheid een verlaging van het verloop binnen de teams en verbeterde prestaties tot gevolg heeft.

Teamkenmerken zoals gedeelde teambeloningen, formele teamstructuren en teambetrokkenheid bij het bewaken, versterken en overstijgen van grenzen worden positief geassocieerd met een hoge psychologische veiligheid (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Bunderson & Boumgarden, 2010; Chen & Tjosvold, 2012; Faraj & Yan, 2009; O'Donovan & Mcauliffe, 2020b). Chandrasekaran and Mishra (2012) ontdekten echter dat teamautonomie de psychologische veiligheid alleen beïnvloedt als de doelen en processen van het team zijn afgestemd op de bredere organisatiedoelen én als er weinig exploratieve taken zijn. Dit houdt in dat het team zich meer richt op verbeteractiviteiten dan op innovatie.

In tegenstelling tot wat ze verwachtten, ontdekten Lau and Murnighan (2005) dat de aanwezigheid van subgroepen binnen teams leidt tot grotere psychologische veiligheid binnen het team.

Relaties tussen psychologische veiligheid en innovatie, creativiteit en/of het nemen van risico's.

Newman et al. (2017) stellen dat er steeds meer bewijs is van de invloed van de perceptie van psychologische veiligheid op creativiteit (Carmeli et al., 2010; Kark & Carmeli, 2009). Dit geldt ook voor de invloed op creatief denken en het nemen van risico's (Palanski & Vogelgesang, 2011). Op teamniveau is er een relatie met innovatie en kenniscreatie gevonden (Choo et al., 2007; Gu et al., 2013; Lee et al., 2011). Ook kan een psychologisch veilig communicatieklimaat de negatieve effecten van geografische spreiding en van nationale diversiteit op innovatie verzachten (Gibson & Gibbs, 2006).

Relaties tussen psychologische veiligheid en een ondersteunende werkcontext en mogelijke andere constructen

Frazier et al. (2017) vinden een positieve relatie tussen psychologische veiligheid en een ondersteunende werkcontext. De onderzoekers noemen 'peer support' als een verbijzondering van 'ondersteunende werkcontext'. Peer support wordt als antecedent van psychologische veiligheid gevonden, op het individuele en het groepsniveau (O'Donovan & Mcauliffe, 2020b).

Newman et al. (2017) vinden op individueel niveau bewijs voor de idee dat ondersteunende organisatiepraktijken positief gerelateerd zijn aan uitkomsten van het werk, aangezien de ondersteunende praktijken de perceptie van psychologische veiligheid verhogen (Chen et al., 2014; Singh et al., 2013). Singh et al. (2013) steunen hierbij op de sociale identiteitstheorie. Zij beweren dat organisatiebrede activiteiten op het gebied van diversiteit de psychologische veiligheid van medewerkers bevorderen via identificatie met de organisatie.

Relaties tussen psychologische veiligheid, sociale ondersteuning, sociale netwerken en mogelijke andere constructen

Newman et al. (2017) benoemen dat veel onderzoeken zich richten op sociale ondersteuning en sociaal kapitaal. Relaties met collega's en de mate waarin mensen in een organisatie met elkaar omgaan beïnvloeden het leren en betrokkenheid via psychologische veiligheid als mediërend construct (Carmeli & Gittel, 2009; Carmeli et al., 2009; May et al., 2004). Op teamniveau hebben deze onderzoekers ontdekt dat relatienetwerken en sociale ondersteuning die inherent is aan deze netwerken, de psychologische veiligheid bevorderen. Dit draagt weer bij aan teamleren, prestaties en innovatie. De aanjagers van psychologische veiligheid zijn in dit verband: bekendheid onder teamleden, het niveau van eerdere interactie tussen teamleden, de kwaliteit van sociale relaties tussen teamleden, netwerkverbindingen, hoogwaardige relaties

tussen teamleden en externe partijen en lidmaatschap van de 'inner circle' (Brueller & Carmeli, 2011; Burris et al., 2009; Gu et al., 2013; Huang & Jiang, 2012; O'Donovan & McAuliffe, 2020b; Roberto, 2002).

Schulte et al. (2012) laten zien dat psychologische veiligheid een voorspeller is van positieve netwerkrelaties. Hoe hoger de ervaren psychologisch veiligheid, hoe groter de kans dat teamleden elkaar om advies vragen en elkaar als vrienden ervaren. Hun onderzoek toont tegelijkertijd ook het omgekeerde aan. Het hebben van positieve netwerkrelaties voorspelt ook een hoge psychologische veiligheid in een team. O'Donovan and McAuliffe (2020b) onderschrijven dit. Een uitkomst van hun onderzoek is dat positieve relaties, effectieve rolmodellen en sterke identificatie met het team de psychologische veiligheid vergroten.

Hoewel de meeste onderzoeken niet expliciet vermelden waarom sterke relatienetwerken en de sociale verbanden die hier inherent aan zijn de psychologische veiligheid bevorderen, stelt een klein aantal onderzoekers dat sociale relaties de psychologische veiligheid bevorderen in een proces van sociaal leren (Carmeli, 2007; Gu et al., 2013). Siemsen et al. (2009) plaatsen hun onderzoek in het kader van de sociale netwerk-theorie. In dit kader vinden ze een positief verband tussen psychologische veiligheid en communicatie. De mate van de ervaren psychologische veiligheid neemt toe met de hoeveelheid van de communicatie tussen collega's.

Relaties tussen psychologische veiligheid, betrokkenheid bij werk en mogelijk andere constructen

Frazier et al. (2017) geven aan dat psychologische veiligheid positief gerelateerd is aan betrokkenheid bij het werk (Detert & Burris, 2007; O'Neill & Arendt, 2008). Als medewerkers zich veilig voelen op het werk, zijn zij ook eerder geneigd om te blijven, samen met hun collega's.

Frazier et al. (2017) stellen dat psychologische veiligheid op het individuele niveau daarnaast ook positief is gerelateerd aan werkvoltoening. Newman et al. (2017) stellen dat er op individueel niveau een sterk en positief verband is tussen psychologische veiligheid en houding van medewerkers, zoals betrokkenheid bij het werk en een positieve houding ten opzichte van teamwerk (Chen et al., 2014; May et al., 2004; Nembhard & Edmondson, 2011; Rathert et al., 2009; Ulloa & Adams, 2004).

Andere onderzoekers putten uit de sociale uitwisselingstheorie (social exchange theory) om uit te leggen hoe de psychologische veiligheid ertoe leidt dat werknemers reageren met een gewenste werkhouding (Chen et al., 2014; De Clercq & Rius, 2007). Psychologische veiligheid wordt in dit kader als een belangrijke factor beschouwd die de kosten-batenanalyse van medewerkers t.a.v. hun werk positief beïnvloedt.

Overzicht van inbedding van psychologische veiligheid in theorieën over sociaal gedrag

De belangrijkste onderzoeken die psychologische veiligheid inbedden in theorieën over sociaal gedrag zijn in Tabel 2.4 opgenomen.

Tabel 2.4

Inbedding van relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen in theorieën over sociaal gedrag

inbedding van relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen in theorieën over sociaal gedrag	beknopte toelichting op gevonden verbanden uit het onderzoek	onderzoeken
theorie van sociaal leren	Sociale relaties bevorderen de psychologische veiligheid in een proces van sociaal leren. Ondersteunend leiderschap draagt bij aan sociaal leren.	Carmeli (2007); Gu et al. (2013); Newman et al. (2017); O'Donovan and McAuliffe (2020b); Schaubroeck et al. (2011)
theorie van sociale uitwisseling	Sociale uitwisselingsprocessen kunnen psychologische veiligheid vergroten.	Carmeli (2007); Gu et al. (2013); Newman et al. (2017); O'Donovan and McAuliffe (2020a, 2020b); Schaubroeck et al. (2011)
theorie van ondersteunende werkcontext	Peer support, als verbijzondering van een ondersteunende werkcontext, is als een antecedent van psychologische veiligheid gevonden.	Frazier et al. (2017); O'Donovan and McAuliffe (2020a, 2020b)
sociale identiteitstheorie	Organisatiebrede activiteiten op het gebied van diversiteit bevorderen de psychologische veiligheid van medewerkers via identificatie met de organisatie.	Singh et al. (2013)
theorie van sociale ondersteuning en sociaal kapitaal	Relatienetwerken bevorderen de psychologische veiligheid via sociale ondersteuning en sociaal kapitaal. Psychologische veiligheid is een voorspeller van positieve netwerkrelaties. Het hebben van positieve netwerkrelaties voorspelt ook een hoge psychologische veiligheid.	Brueller and Carmeli (2011); Burris et al. (2009); Carmeli et al. (2009); Carmeli and Gittell (2009); Gu et al. (2013); Huang and Jiang (2012); May et al. (2004); Newman et al. (2017); O'Donovan and McAuliffe (2020a, 2020b); Roberto (2002); Schulte et al. (2012)

sociale netwerktheorie	Er is een positief verband tussen positief verband tussen psychologische veiligheid en communicatie. De mate van de ervaren psychologische veiligheid neemt toe met de hoeveelheid van de communicatie.	Siemsen et al. (2009)
sociale uitwisselingstheorie	Psychologische veiligheid wordt als een belangrijke factor beschouwd die de kosten-batenanalyse van medewerkers t.a.v. hun werk positief beïnvloedt.	Chen et al. (2014); De Clercq and Rius (2007)

2.8 Psychologische veiligheid en vertrouwen

Psychologische veiligheid wordt nogal eens verward met vertrouwen. De begrippen hebben overlap, maar verschillen ook van elkaar. Vertrouwen wordt omschreven als de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van acties van anderen (Mayer et al., 1995). Het markeert de bereidheid om de andere persoon het voordeel van de twijfel te gunnen. Psychologische veiligheid markeert de mate waarin men gelooft dat anderen de betreffende persoon het voordeel van de twijfel willen geven als diegene interpersoonlijke risico's neemt. Vertrouwen geeft geen interpersoonlijke ervaring weer, hoe gewaardeerd en comfortabel een medewerker zich ook kan voelen in een werksetting (Edmondson et al., 2004).

Teams met een groot vertrouwen hebben niet altijd een psychologisch veilig klimaat. Teams met veel onderling vertrouwen staan niet noodzakelijkerwijze open voor input van teamleden die afwijkt van de teamnormen. Ook kan een team met veel onderling vertrouwen een klimaat hebben dat weerstand biedt tegen ideeën waarvan men denkt dat deze tegen het heersende positieve zelfbeeld van het team ingaan. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden als een teamlid zijn of haar bezorgdheid uitspreekt ten aanzien van een potentieel of latent probleem (Goncalo et al., 2010). Edmondson (1999) stelt dat een psychologisch veilig communicatieklimaat de sociale banden binnen een groep kan versterken, maar dat psychologische veiligheid niet gelijkgesteld kan worden aan sociale cohesie. Zij geeft aan dat sociale cohesie effecten tot gevolg kan hebben die tegengesteld zijn aan psychologische veiligheid, zoals bijvoorbeeld 'groupthink'.

Edmondson (2018) geeft nog twee andere verschillen aan. Psychologische veiligheid kan gedefinieerd worden als een construct op groepsniveau, terwijl vertrouwen een construct is tussen twee mensen of twee partijen. Zij beschrijft ook een verschil in

tijd. Psychologische veiligheid beschrijft volgens haar verwachtingen over onmiddellijke interpersoonlijke consequenties van een handeling. Vertrouwen daarentegen geeft een verwachting aan of een persoon of organisatie doet wat hij belooft te doen, hetgeen ook in de verdere toekomst kan liggen.

2.9 Interventies die de psychologische veiligheid verhogen

Enkele onderzoeken en studies incorporeren interventies om de psychologische veiligheid te verhogen. Met een interventie wordt een gerichte handeling bedoeld. Zo stelt Edmondson (2018) dat leiderschapsinterventies de psychologische veiligheid in een team kunnen verhogen. Zij beschrijft dat deze interventies geen eenmalige acties betreffen, maar een voortdurend handelingspatroon. Het betreffen acties die als eerste gericht zijn op het voortdurend communiceren wat psychologische veiligheid is en waarom het nodig is. Daarnaast zijn ze gericht op het uitnodigen van medewerkers om hun mening te geven in concrete situaties. Het houdt in: vragen stellen, laten merken dat een breder perspectief dan alleen het eigen perspectief nodig is en een appèl op mensen doen. Tot slot benoemt zij dat ook positief en constructief reageren, als mensen zich uitspreken, nodig is. De interventies die zij beschrijft zijn vervat in Tabel 2.5.

Tabel 2.5

Leiderschapsinterventies om psychologische veiligheid te verhogen

Psychologische veiligheid	Breng belang over	Nodig uit tot deelname	Reageer productief
Taken	Vertel wat er op het spel staat	Toon situationele bescheidenheid	Spreek waardering uit
	Vertel dat fouten maken/van mening verschillen moet	Stel de juiste vragen en luister intensief	Evalueer en maak afspraken voor de toekomst
	Vertel dat het nodig is om je uit te spreken	Richt structuur/proces in voor input	Pak schending/inbreuk/slecht functioneren aan
Wat bereik je?	Gedeelde doelen en verwachtingen	Vertrouwen dat zich uitspreken welkom is	Oriëntatie op voortdurend leren

Noot. Aangepast overgenomen uit *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (p159), door A.C. Edmondson 2018, Wiley.

Frazier et al. (2017) zetten in de discussie van hun onderzoek uiteen dat de organisatie het belang van psychologische veiligheid moet uitdragen richting mensen die interesse hebben in leiderschapsposities en dat leidinggevendenden op verschillende manieren getraind kunnen worden om zich actief door hun medewerkers te laten uitdagen. Bovendien kunnen er trainingen voor alle werknemers georganiseerd worden die het samenwerken bevorderen. Deze trainingen kunnen zich richten op het ontwikkelen van effectieve relaties zoals sociale ondersteuning, hetgeen bevorderlijk is voor een psychologisch veilige werkomgeving.

Leiders van teams met taakinterdependentie kunnen de angst van teamleden voor hun relatieve macht over hen afzwakken door zich open op te stellen. Zo kunnen zij de psychologische veiligheid in het team verhogen (Edmondson, 2002). Roussin (2008) sluit hierbij aan en verbijzondert dit. Hij geeft aan dat discussiesessies tussen teamleden en leiders het vertrouwen en de psychologische veiligheid bevorderen. Yang et al. (2009) benoemen dat een proces van sociale uitwisseling de psychologische veiligheid verder doorontwikkelt.

Het ontwerpen van werk dat meer onderlinge afhankelijkheid vereist, is volgens Frazier et al. (2017) ook een manier om psychologische veiligheid te bevorderen. En organisaties zouden in hun selectieproces kunnen letten op het aannemen van mensen die proactief zijn, omdat zij bijdragen aan het bevorderen van een psychologisch veilige omgeving.

O'Donovan and Mcauliffe (2020b) geven aan dat er weinig informatie is over hoe teams de psychologische veiligheid kunnen verhogen, terwijl er wel een noodzaak is om dit te kunnen doen. Vandaar dat zij in hun review de basis van het ontwikkelen van deze interventies bijeengebracht hebben. De basis betreft elementen die de psychologische veiligheid bevorderen. Deze elementen zijn in de vorige paragraaf genoemd. Voor de volledigheid worden de belangrijkste hier herhaald. Het zijn: een oriëntatie gericht op leren en verbeteren, ondersteuning vanuit de organisatie, leidinggevendenden en collega's, collega's goed kennen en het hebben van een hoge status in de organisatie.

2.10 Grenzen aan psychologische veiligheid

Tucker and Edmondson (2003) stellen dat psychologische veiligheid geen wondermiddel is om alle uitdagingen van het samenwerken en leren in een organisatie voor elkaar te krijgen. Een hoog niveau van psychologische veiligheid is niet altijd bruikbaar voor groepsprestaties, vooral niet als de teamleden geen duidelijke en overtuigende gemeenschappelijke doelen delen (Edmondson et al., 2004). Door excessieve psycho-

logische veiligheid kunnen mensen dan tijd verspillen aan onbelangrijke dingen, of kunnen ze een weg inslaan die niet meer motiveert om te leren. Managers moeten daarom taakgerichte communicatie aanmoedigen. Tevens dienen zij constructieve feedback te geven gericht op het inperken van irrelevante vragen, opmerkingen en discussies. Als psychologische veiligheid gecombineerd wordt met visie, strategie, het stellen van doelen en ondersteunend leiderschap, dan stelt het teams in de organisatie in staat om te leren en te presteren. Edmondson and Lei (2014) onderschrijven dit. Psychologische veiligheid alléén leidt niet tot teamleren en teamresultaten. Er gelden ook andere voorwaarden om dit te bewerkstelligen. Psychologische veiligheid kan teams bijvoorbeeld niet helpen om te leren, als er geen taakinterdependentie aanwezig is. Sanner and Bunderson (2013) tonen aan dat psychologische veiligheid nauwelijks van betekenis is bij routinematig werk, waarbij leren en doorontwikkelen niet nodig is. Frazier et al. (2017) en Newman et al. (2017) gaan een stap verder. Zij halen onderzoek aan dat aantoont dat een hoge psychologische veiligheid kan leiden tot negatieve consequenties. Teams met een hoge psychologische veiligheid vertonen eerder onethisch gedrag (Pearsall & Ellis, 2011). Dit geldt vooral bij teams die veelal gericht zijn op 'nut', dus teams met een hoge utilitaristische gesteldheid. Zij kunnen psychologische veiligheid gebruiken om te kiezen voor de voordeligste optie bij het nemen van beslissingen, ook al is die optie onethisch.

2.11 Bespiegelingen op de literatuur

2.11.1 Eenzijdige inhoudelijke focus en definities van het construct

De meeste definities van psychologische veiligheid in de literatuur zijn gericht op het geloof van het individuele teamlid dat het team dit teamlid in de toekomst veiligheid zal bieden, als diegene zijn of haar identiteit actief tot uitdrukking brengt. Het is gericht op veiligheid als gevolg van 'vrijwaren van': het vrijwaren van uitsluiting, ridiculisering etc. Het geloof in het 'vrijwaren van' betreft de basis van het gebrek aan interpersoonlijke angst, uitgedrukt met 'psychologische veiligheid' (Baer & Frese, 2003; Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2004; O'Donovan & McAuliffe, 2020a). De definities zijn niét gericht op handelingen van teamleden die actief bijdragen aan het gevoel van veiligheid voor andere teamleden om zich uit te drukken. Schaubroeck et al. (2011) vormen hierop een uitzondering. Zij hanteren als definitie: psychologische veiligheid weerspiegelt het waargenomen vermogen van het team om alle leden volledig betrokken te houden als bijdragers aan het team

door open te staan voor de uitdagingen van de mening van minderheden en unieke uitdrukkingvormen. Dit drukt als het ware de andere kant van de medaille uit. Deze definitie gaat uit van de veiligheid die het team en de teamleden actief aan elkaar bieden om hun identiteit tot uitdrukking te brengen. Dit is gericht op het betrokken houden van alle teamleden.

Het is opmerkelijk dat geen enkele onderzoeker een definitie hanteert die beide kanten van de medaille in zich verenigt: het geloof van het individu dat het team veiligheid aan diegene zal bieden én de gerichtheid van het team om actief veiligheid aan het individu te bieden. Met andere woorden: het gebrek aan angst om zich te uiten én de wil om anderen tot uiting te laten komen. Ook valt het op dat er slechts weinig onderzoeken zijn die gericht zijn op dit laatste aspect, op de wil om anderen tot uiting te laten komen. Verondersteld kan worden dat in het sociale beïnvloedingsproces waarin psychologische veiligheid tot uitdrukking komt het één niet los te zien is van het ander. Het zich veilig voelen om zichzelf tot uitdrukking te brengen wekt de suggestie dat het niet los te koppelen is van het willen bieden van veiligheid aan de ander, om zich tot uitdrukking te brengen. Als het individu wel veiligheid in de groep voelt om zijn of haar uniciteit tot uitdrukking te brengen, en diegene biedt als (onderdeel van de) groep deze veiligheid tegelijkertijd niet actief aan het individu, dan doet dit vermoeden dat de psychologische veiligheid in de groep niet van de grond komt.

De veronderstelling dat psychologische veiligheid – naast het geloof van het teamlid dat de teamleden diegene niet in verlegenheid brengt als diegene zich uit – óók prosociale interactie omvat is plausibel. Deze interactie is gericht op het nastreven van diversiteit en openheid en is gebaseerd op wederzijds respect, vanuit verbinding met de ander en vanuit de wens om de ander te helpen. Deze veronderstelling wordt al door Edmondson (1999) ondersteund. De kwalitatieve data die ten grondslag liggen aan het construct en die zij in dit onderzoek benoemt, geven o.a. aan dat teamleden om elkaar geven en in elkaar geïnteresseerd zijn als mensen, dat teamleden positieve intenties hebben en dat teamleden elkaars competentie respecteren. Dit zijn onderwerpen die gericht zijn op actief prosociaal gedrag. Deze data zijn echter niet in de definitie opgenomen, noch in de operationalisatie van het construct. In het onderzoek wordt niet toegelicht waarom niet. De definitie beperkt zich tot het gezamenlijke geloof dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Het is het gezamenlijke gevoel van fiducia dat het team een lid niet in verlegenheid brengt, afwijst of straft omdat degene zich uitspreekt. De operationalisatie is hier ook exclusief op gericht. Dit is opmerkelijk.

Zoals al eerder is benoemd geeft Edmondson (2021) in een blog een bredere invulling van het begrip aan. Zij schrijft dat psychologische veiligheid bestaat uit een positieve houding ten opzichte van inclusie en diversiteit, bereidheid om te helpen, het nemen van risico's, het maken van fouten en het open gesprek. Het lijkt alsof

zij met dit blog een herwaardering toont voor dat deel van de kwalitatieve data die zij in Edmondson (1999) wel noemde als grondslag van het construct, maar die zij niet in de definitie opnam, noch in de operationalisatie ervan. Behalve een herwaardering voor deze data zou Edmondson (2021) met haar blog ook de bedoeling kunnen hebben aan te sluiten bij de tijdgeest. Zie hiervoor ook het hoofdstuk over de maatschappelijke inbedding van psychologische veiligheid, hoofdstuk 10. Het is verwonderlijk dat Edmondson de verbreding van de grondslag van het construct niet in wetenschappelijk onderzoek maar in blogvorm weergeeft. Wellicht is het wetenschappelijke onderzoek dat hierop is gericht toekomstmuziek.

Ook Gibson and Gibbs (2006) operationaliseren – als twee van de weinige onderzoekers – het construct in de richting van pro sociaal gedrag en karakteriseren het in het kwalitatieve deel van hun onderzoek o.a. als ondersteuning, openheid, empathie, vertrouwen en wederzijds respect.

Hoewel, zoals reeds is toegelicht, kwantitatief onderzoek naar relaties tussen het construct en andere constructen bijna uitsluitend de operationalisatie van de zeven-items-lijst van Edmondson (1999) gebruikt, levert een deel van deze onderzoeken ook ondersteuning op voor een verbreding van de definitie en operationalisatie van het begrip richting pro sociaal gedrag. Dit betreft de onderzoeken waarvan de relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen worden ingebed in theorieën over sociaal gedrag, zie hiervoor subparagraaf 2.7.4. De gevonden relaties uit deze onderzoeken geven een algemene ondersteuning aan de veronderstelling dat psychologische veiligheid óók gericht is op het bieden van veiligheid aan elkaar, in de vorm van pro sociale interactie.

2.11.2 Discrepantie tussen onderzoeksfocus en dominante gehanteerde methode

Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen de algemeen heersende onderzoeksfocus en de dominante gehanteerde methode van het onderzoek. Het construct psychologische veiligheid heeft volgens de meeste onderzoekers een procesgerichte focus. Dit komt tot uiting in de definities die zij hanteren, die een procesgerichte visie tot uitdrukking brengen. Het geldt vooral voor de definities op het team- en organisatie-niveau. De definities op individueel niveau zijn meer entiteitsgericht.

Definities op individueel niveau

Kahn (1990) definieert psychologische veiligheid op het individuele niveau als het geloof van een medewerker dat hij zichzelf kan laten zien en zichzelf kan inzetten in het werk.

Dit perspectief, dat uitgaat van een perspectief vanuit één entiteit, vanuit bete-

kennisgeving op individueel niveau, wordt ook wel het 'constructivistische perspectief' genoemd (Saunders et al., 2015). Het fenomeen wordt geconceptualiseerd als individueel gedrag, ook als dit in relatie met een ander tot stand komt (Uhl-Bien, 2006; Weick, 1995). Dit individuele, constructivistische perspectief onderzoekt het samenwerkingsproces niet, hoewel het er wel naar kan verwijzen. De relatie tussen de betekenisgeving op individueel niveau en beïnvloeding van een sociale structuur is erin gelegen dat overeenstemming tussen twee of meer mensen kan leiden tot beïnvloeding van een sociale structuur (Giddens, 1984; Weick, 1979, 1995, 2012). Het bovenstaande geldt ook voor andere definities van psychologische veiligheid op het individuele niveau (Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012; Zhao & Olivera, 2006).

Definities op teamniveau

Edmondson (1999) definieert het fenomeen op het teamniveau en hanteert de volgende definitie: psychologische veiligheid markeert de mate waarin teamleden geloven dat anderen hen het voordeel van de twijfel willen geven, als zij risico's nemen. Voorbeelden van andere definities op teamniveau zijn:

- Psychologische veiligheid beschrijft een klimaat waarin de focus kan liggen op productieve discussies die problemen kunnen voorkomen en waardoor gedeelde doelen bereikt kunnen worden, omdat mensen zich minder snel op zelfbescherming focussen (Edmondson & Mogelof, 2006).
- Psychologische veiligheid weerspiegelt het waargenomen vermogen van het team om alle leden volledig betrokken te houden als bijdragers aan het team door open te staan voor de uitdagingen van de mening van minderheden en unieke uitdrukingsvormen (Schaubroeck et al., 2011).

De definities gaan uit van een werkelijkheid die ontstaat door de betekenis die mensen samen aan een situatie of interactie geven. De werkelijkheid ontstaat in de relatie tussen mensen: je construeert met elkaar, door de interpretatie van wat er plaatsvindt, de werkelijkheid. Door interpretatie van de sociale processen en interacties vorm je met elkaar een nieuwe werkelijkheid, deze emergeert. Er bestaat niet één objectieve werkelijkheid, maar er kunnen meerdere werkelijkheden naast elkaar bestaan, die in onderlinge interactie gevormd worden (Burr, 2015; Gergen & Gergen, 2004). Hierbij lopen oorzaak- en gevolgrelaties door elkaar. Er kan sprake zijn van circulaire causaliteit. Het is dan niet goed meer te onderscheiden wie of wat wie of wat beïnvloedt (Van Dijk, 2014). Het betreft een manier om naar de werkelijkheid te kijken dat zich focust op processen in bepaalde culturele, historische en lokale contexten (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Uhl-Bien, 2006).

Definities op organisatieniveau

Baer and Frese (2003) definiëren psychologische veiligheid op het organisatieniveau en stellen dat een psychologisch veilig organisatieklimaat verwijst naar de formele en informele praktijk en naar procedures van een organisatie. Carmeli and Gittell (2009) geven in aansluiting hierop aan dat psychologische veiligheid gericht is op percepties over de bredere sociale werkomgeving en hoe mensen merken dat anderen op het werk zullen reageren op risicovol gedrag.

Deze definities gaan ook uit van een procesgerichte focus. Het construct wordt gedefinieerd door de interacties binnen een bredere sociale context, de organisatie. Baer and Frese (2003) en Carmeli and Gittell (2009) gaan niet alleen uit van intermenselijke interacties, zij incorporeren ook procedures en processen die in de organisatie een rol spelen. De interacties kunnen beschouwd worden als een beweging tussen menselijke en niet menselijke actoren, waar in interactie met elkaar in de 'tussenruimte' betekenis emergeert (Bradbury & Lichtenstein, 2000).

Behoefte aan procesgericht vervolgonderzoek

De procesgerichte focus van het construct blijkt ook uit een breed gedragen behoefte aan procesgericht vervolgonderzoek. Meta-onderzoeken en literatuurreviews benoemen bij de discussie dat vervolgonderzoek zich zou kunnen richten op procesgeoriënteerde ontwikkeling van het construct psychologische veiligheid, inclusief de interactie waardoor psychologische veiligheid opgebouwd en afgebroken kan worden (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

Edmondson and Lei (2014) geven aan dat er maar weinig studies zijn die de dynamiek van psychologische veiligheid in de tijd onderzoeken. Het bestaande onderzoek gaat nauwelijks in op hoe psychologische veiligheid zich ontvouwt en opbouwt, vermindert en zelfs wordt vernietigd. Er kan een asymmetrie in de tijd verondersteld worden, tussen opbouw en tenietgaan. Dit houdt in dat het tijd kost om psychologische veiligheid op te bouwen, door positief te reageren op het tentoonspreiden van kwetsbaarheden en andere interpersoonlijke risicovolle acties. En het houdt ook in dat psychologische veiligheid in één ogenblik vernietigd kan worden door een negatieve actie op een kwetsbare daad. Volgens de onderzoekers zal het nastreven van een dynamische, procesgerichte blik op psychologische veiligheid het onderzoeksveld ten goede komen. Frazier et al. (2017) betogen dat psychologische veiligheid inherent een interpersoonlijk construct is dat tot stand komt door interacties op het werk (Edmondson, 2002), wat betekent dat het beschadigd kan worden. Onderzoek naar het proces waardoor psychologische veiligheid weer opgebouwd kan worden, wordt wenselijk geacht.

In de studie van Frazier et al. (2017) is ook onderzoek opgenomen dat aantoonde dat percepties van psychologische veiligheid na zes weken slechts gematigd gecorre-

leerd zijn (Liang et al., 2012). Dit geeft aan dat de individuele perceptie van psychologische veiligheid kan fluctueren in de tijd.

Newman et al. (2017) stellen dat het meta-onderzoek geen gedetailleerd en holistisch begrip biedt van de onderliggende processen waardoor psychologische veiligheid zich ontwikkelt en waardoor het de resultaten op de werkplek beïnvloedt. Zij benadrukken de beperkingen van de algemene afhankelijkheid van kwantitatieve onderzoeksmethodologieën in de onderzoeken naar psychologische veiligheid en bevelen kwalitatief onderzoek aan. Ook wijzen Newman et al. (2017) in de discussie procesgerichte theorieën aan die psychologische veiligheid meer holistisch kunnen benaderen, als mogelijke inbedding van eventueel vervolgonderzoek. Dit betreft o.a. 'climate strength'. Als de percepties over het groepsklimaat hetzelfde zijn, is er veel climate strength (Schneider et al., 2002). Volgens de onderzoekers is dit een leemte in het onderzoek naar psychologische veiligheid (González-Romá et al., 2009). De onderzoekers adviseren ook dat men zouden kunnen onderzoeken of de kracht van psychologische veiligheid verandert in de verschillende stadia van teamontwikkeling.

Procesgerichte focus versus entiteitsgerichte operationalisatie en methodiek

Uit bovenstaande blijkt dat de focus van psychologische veiligheid in het onderzoek gericht op het team- en organisatieniveau zich toespitst op interactie. Het construct wordt gepositioneerd als onderdeel van een sociaal beïnvloedingsproces waarbij coördinatie en verandering emergeert (Gergen & Gergen, 2004; Uhl-Bien, 2006). In sociale beïnvloedingsprocessen zijn oorzaak – gevolgrelaties immers niet eenduidig te onderscheiden (Gergen & Gergen, 2004).

De dominante onderzoeksmethode is echter kwantitatief. De operationalisatie die in verreweg de meeste van deze onderzoeken wordt gebruikt is de zeven items-schaal (Edmondson, 1999). Het betreffen zeven separate onderdelen waar het construct uit opgebouwd is, die samen het construct vormgeven. Dit is entiteitsgericht, het betreft conceptualisatie van het construct in losstaande elementen die individueel gedrag meten (Uhl-Bien, 2006; Weick, 1995). In kwantitatief onderzoek wordt kennis vergaard op grond van realistische logica die in oorzaak-gevolg-relaties te vatten is (Hassard & Parker, 1993). Het gaat uit van vaststaande entiteiten die onafhankelijk van tijd zijn.

Ontologische drift: 'fallacy of reification'

De focus en definities van het construct betreffen de ontologische positie van het construct, de wijze waarop met het construct de werkelijkheid gepercipieerd wordt. Deze focus en definities zijn – bij onderzoek naar het team- en organisatieniveau – procesgericht. De kwantitatieve onderzoeksmethode die wordt gebruikt effectueert de epistemologische positie van het construct, de manier waarop de kennis over de

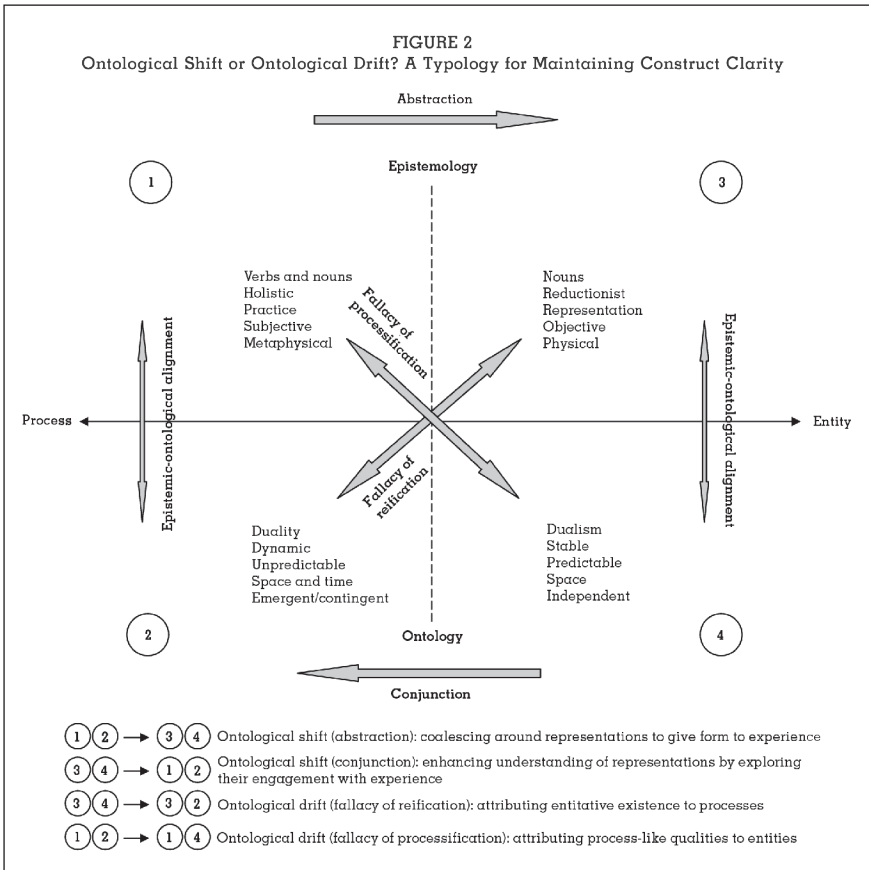
werkelijkheid vergaard wordt. Deze is entiteitsgericht, gericht op oorzaak-gevolgrelaties en uitgedrukt in zeven van elkaar losstaande items.

In het dominante kwantitatieve onderzoek is de ontologische positie dus niet in overeenstemming met de epistemologische positie van het construct.

Thompson (2011) noemt dit verschil tussen de procesgerichte ontologische positie (perceptie van werkelijkheid) van het construct en de entiteitsgerichte epistemologische positie (kennisvergaring) van de onderzoeksmethode een ‘epistemologisch afdrijven’, of ‘fallacy of reification’. Kennis wordt verkregen vanuit entiteits-denken, met vaststaande, objectieve en reductionistische waarheden. Deze wijze van kennisvergaring wordt toegepast op een wereldbeeld waarbij in processen en onderlinge interacties wordt gedacht. Dit sluit niet op elkaar aan. Hij geeft dit weer in Figuur 2.1.

Figuur 2.1

Ontologische schift en ontologische drift



Noot. Overgenomen uit 'Ontological shift or ontological drift? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies.' by M. Thompson, 2011. *Academy of Management Review*, 36(4), 758.

Het gevolg van 'epistemologisch afdrijven', of 'fallacy of reification' is dat het een negatief effect heeft op de duidelijkheid van het construct. De onderzoeksmethode doet dan onvoldoende recht aan de verschillende perspectieven op het onderzochte fenomeen die in interactie tot stand komen (Gergen & Gergen, 2004; Locke & Golden-Biddle, 1997). Het construct wordt zo ook niet onderzocht in de context van de complexiteit van de omgeving, terwijl het daar wél gepositioneerd wordt.

Het onderzoek naar psychologische veiligheid gaat zelfs een stap verder dan de 'fallacy of reification'. Niet alleen sluit de dominante entiteitsgerichte onderzoeksmethode niet aan bij het procesgerichte wereldbeeld, ook de dominante entiteitsgerichte operationalisatie van het construct sluit niet aan bij het procesgerichte wereldbeeld waarin het construct ingebed is en waarin het tot stand komt. Het wekt de schijn van logica en doet geen recht aan onderlinge interacties die psychologische veiligheid tot stand brengen. Het brengt het construct psychologische veiligheid onvoldoende duidelijk, samenhangend en diepgaand in beeld. Psychologische veiligheid is meer dan de operationalisatie in de zeven items. Het geheel is meer dan de som der delen.

Discrepantie begint bij Edmondson (1999) en wordt in het algemeen overgenomen

Gesteld kan worden dat de 'fallacy of reification' begint bij Edmondson (1999). Het onderzoek beschrijft psychologische veiligheid op teamniveau, procesgericht. En het operationaliseert het construct in een zeven-items-schaal, die de idee geeft dat psychologische veiligheid gemeten kan worden door zeven topics te meten. Vervolgens berekent het de psychologische veiligheid, in kwantitatief onderzoek, door de zeven items in een numerieke schaal te meten. Het onderzoek is overigens niet consequent. Het houdt zich niet aan de eigen operationalisatie. Het stelt dat een gebrek aan psychologische veiligheid ontmoedigt om hulp te vragen of manieren te bespreken om teamwerk te verbeteren. 'Hulp vragen' is een van de zeven items uit de schaal waarin het product wordt geoperationaliseerd. Het beschrijft het item 'hulp vragen' tegelijkertijd als een onderdeel van de operationalisering én als een gevolg van (gebrek aan) psychologische veiligheid. Deze discrepantie onderschrijft de procesgeoriënteerde positie van psychologische veiligheid waar oorzaak en gevolg niet uiteen te rafelen zijn (Gergen & Gergen, 2004). Het geeft blijk van het feit dat kwantitatief onderzoek geen nadere duidelijkheid over het construct brengt. 'Hulp vragen' kan niet tegelijkertijd kwantitatief, in logische oor-

zaak-gevolg-relaties gemeten worden, als het beschreven wordt als een onderdeel van psychologische veiligheid én als een gevolg ervan.

Ook de tijdspositionering bevat een discrepantie tussen de definitie en de operationalisatie. De zeven item schaal die het construct operationaliseert is gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Edmondson (1999) schrijft dat de vragenlijsten gebruikt zijn om de ervaring van team psychologische veiligheid vast te leggen. De definitie is echter toekomst-georiënteerd, het gaat over het gezamenlijke geloof dat (in de toekomst) het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Een op de toekomst gerichte definitie kan niet geoperationaliseerd worden door middel van een op het verleden gebaseerde ervaring, vanuit entiteits-denken, met vaststaande, objectieve en reductionistische waarheden. Edmondson (1999) onderkent dit overigens. Het onderzoek benoemt dat de opeenvolging van geloof in psychologische veiligheid en ervaring die dit geloof kan versterken een onderwerp is voor verder onderzoek.

De gelijktijdige focus op verleden en toekomst onderschrijft de procesgeoriënteerde positie van het construct. Het ondersteunt de idee dat het construct tot stand komt in onderlinge interactie en afhankelijk is van het tijdsverloop (Gergen & Gergen, 2004; Uhl-Bien, 2006). En het doet afbreuk aan de idee dat kwantitatief onderzoek, met oorzaak-gevolgrelaties, meer duidelijkheid over het construct zou geven. Edmondson (1999) stelt in algemene termen dat additioneel theoretisch en empirisch onderzoek nodig is om het construct te verfijnen en om de gevolgen van het construct uit te breiden, voordat er conclusies kunnen worden getrokken.

De onderzoeker had in 1999 uiteraard geen idee dat haar onderzoek toonaangevend zou zijn voor al het latere onderzoek. Het betreft een deductief onderzoek, dat een model onderzoekt met onderliggende hypothesen (Saunders et al., 2015) waar psychologische veiligheid slechts één van de constructen is en waarvan de relatie met andere constructen onderzocht wordt. Het onderzoek richt zich niet op de constructontwikkeling als zodanig. Het is in het meeste latere onderzoek echter wel gepercipieerd als hét onderzoek dat het construct verder uitwerkt. Bijna al het latere onderzoek is kwantitatief en neemt de 'fallacy of reification' uit Edmondson (1999) klakkeloos over.

2.11.3 Wankele wetenschappelijke basis van operationalisatie in kwalitatief onderzoek

Zoals uit voorgaande blijkt operationaliseren de enkele kwalitatieve onderzoeken naar psychologische veiligheid het construct met sleutelbegrippen of 'sensitizing concepts'. Deze worden voorafgaand aan het onderzoek door de onderzoeker opgesteld. Onderzoekers brengen zo een inhoudelijke focus aan. Uit de onderzoeken blijkt

niet waar de keuze voor de sensitizing concepts op gebaseerd is. Er wordt niet gerept van empirisch, noch van theoretisch onderzoek dat hieraan ten grondslag ligt. Het lijkt alsof de keuze voor de sensitizing concepts gebaseerd is op de interesse van de onderzoeker. Uit Figuur 2.1 van paragraaf 2.5 blijkt dat de inhoud ervan varieert. Dit doet vermoeden dat deze sensitizing concepts een smalle wetenschappelijke basis hebben of deze ontberen. En de sensitizing concepts geven de inhoudelijke richting van het onderzoek aan. Dit heeft als gevolg dat de betreffende onderzoeken weinig bijdragen aan een verdere verdieping en verbreding van de wetenschappelijke inhoud en operationalisatie van het construct.

2.11.4 Gebrek aan inbedding in sociaalwetenschappelijke vakgebieden

Er zijn relatief weinig onderzoeken die het construct psychologische veiligheid als zodanig plaatsen in de context van sociaalwetenschappelijke theorieën. Een aantal onderzoeken positioneert wel relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen in het kader van theorieën over sociaal gedrag. En Edmondson (1999, 2003) plaatst het construct zijdelings in de context van de sociale psychologie. Zij stelt dat sociale cohesie effecten tot gevolg kan hebben die tegengesteld zijn aan psychologische veiligheid, zoals bijvoorbeeld 'groupthink'. Het is opmerkelijk dat inbedding van het construct als zodanig in sociaalwetenschappelijke vakgebieden niet vaker voorkomt. Psychologische veiligheid is een construct dat is gericht op de werkcontext (Edmondson & Lei, 2014; Schein & Bennis, 1965). Onderzoek op het teamniveau stelt dat het team het juiste analyseniveau is om het construct te onderzoeken (Edmondson, 2002, 2004; Edmondson & Lei, 2014). Een werkgerelateerd team is een verbijzondering van een groep. Het is waarschijnlijk dat theorieën over interacties binnen groepen, vanuit sociaalwetenschappelijke perspectieven, ook van toepassing kunnen zijn op werkgerelateerde teams. Dit zou een verrijking en verdieping van het begrip van het construct kunnen opleveren.

2.11.5 Reden van dit onderzoek

Uit het literatuuronderzoek over psychologische veiligheid blijkt dat er een aantal lacunes en/of inconsequenties aan te duiden zijn.

Ten eerste: de definitie en focus van het construct is vooral eenzijdig georiënteerd op vrijwaring van interpersoonlijke angst. In deze definitie en focus is weinig tot geen aandacht voor de wil om anderen tot uiting te laten komen. In veel mindere mate is

de definitie en focus van het construct gericht op de veiligheid die het team en de teamleden actief aan elkaar bieden om hun identiteit tot uitdrukking te brengen. Er zijn geen onderzoeken die beide kanten van de medaille in zich herbergen.

Ten tweede: de definities en focus van het construct zijn procesgericht, maar de dominante onderzoeksmethode is entiteitsgericht. Deze onderzoeksmethode doet onvoldoende recht aan de procesgerichte aard van het construct, dat in onderlinge interactie tot stand komt. Er is sprake van fallacy of reification (Thompson, 2011).

Ten derde: de enkele kwalitatieve onderzoeken die er zijn operationaliseren het construct met sensitizing concepts die inhoudelijk van elkaar verschillen. Er kan niet achterhaald worden waarop de sensitizing concepts gebaseerd zijn. Zij lijken niet op empirisch of theoretisch onderzoek te grondvesten. Dit maakt dat de betreffende kwalitatieve onderzoeken weinig bijdragen aan een verdere wetenschappelijke verdieping en verbreding van de inhoud en operationalisatie van het construct.

Ten vierde: het construct zelf wordt nauwelijks vanuit sociaal wetenschappelijk perspectief onderzocht, terwijl het hier wel in zou kunnen thuishoren, omdat het duidt op aspecten van een verbijzondering van een interactief groepsproces.

Door deze lacunes en/of inconsequenties laat de bestaande literatuur ruimte voor onderzoek naar een diepgaander begrip van het construct, met meer duidelijkheid en samenhang. Dit geldt ook voor het interactieve karakter ervan en het gegeven dat het zich in de tijd ontwikkelt. Hierdoor is ook de helderheid van de elementen waardoor het construct wordt beïnvloed voor verbetering vatbaar. Het geldt eveneens voor de gevolgen van het construct en voor de interacties die het kunnen vergroten. Als de betekenis en operationalisatie ruimte laten voor meer duidelijkheid, geldt dit ook voor de inbedding van het construct in zijn context, de beïnvloedende factoren, gevolgen en mogelijke interventies. Het genereren van meer duidelijkheid betreft dan ook de doelstelling van dit onderzoek. Het is uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.



3 ONDERZOEKSDOELSTELLING



3.1 Inleiding

De literatuur en de reflectie erop uit het vorige hoofdstuk monden uit in de onderzoeksdoelstellingen en -vragen van dit onderzoek. Deze worden in onderstaande paragrafen weergegeven, samen met de doelgroep van het onderzoek.

3.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is het genereren van verder inzicht in de betekenis van het construct psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams en in de rol die het speelt in het samenwerken binnen deze teams. Vanuit dit inzicht in de praktijk kan het onderzoek bouwstenen aanleveren om het construct psychologische veiligheid verder theoretisch uit te bouwen, zodat het bijdraagt aan een diepgaander en vollediger begrip van het construct. Tevens kan het handvatten leveren om de praktijk beter te begrijpen en mogelijkheden tot interventies ter verhoging van de psychologische veiligheid.

De doelstelling is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat verstaan bestuurlijke en managementteams onder psychologische veiligheid en hoe ervaren zij dit in hun team?
2. Welke factoren bevorderen of belemmeren de psychologische veiligheid?
3. Wat zijn de gevolgen van het ervaren of ontbreken van psychologische veiligheid?
4. Welke interventies zijn mogelijk om de psychologische veiligheid te verhogen?

Omdat abstracte, procesgerichte conceptuele begrippen als psychologische veiligheid zich alleen laten kennen door feitelijke belevingen en ervaringen, wordt in de eerste vraag het begrip geduid aan de hand van de belevingen en ervaringen in de praktijk. De wijze waarop deze onderzoeksvragen zijn vertaald richting de onderzoekspraktijk wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk. Het resultaat van deze vertaalslag is te vinden in Bijlage II.

3.3 Doelgroep

De literatuurverkenning levert weinig inzicht op dat specifiek gericht is op de rol van psychologische veiligheid in bestuurlijke en managementteams. Slechts één respondentengroep is gericht op het bestuurlijke niveau, in een breder kwalitatief onderzoek (Edmondson, 2002). Vanwege deze leemte én vanwege de aanwezige kennis over het functioneren van deze teams, zijn deze teams als domein van het onderzoek gekozen.

Uit de literatuur blijkt dat bestuurlijke en managementteams een paar kenmerkende aspecten hebben. Zo hebben deze teams een specifieke taakstelling. Deze richt zich op het creëren van waarde door het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, of van een onderdeel ervan. De besluitvorming binnen deze teams focust zich hierop (Mintzberg, 1979; Wageman et al., 2008). Het betreffen teams die verantwoordelijk zijn voor de beleidsontwikkeling en implementatie van de hele organisatie of een onderdeel daarvan. Teamleden in deze teams vertegenwoordigen verschillende disciplines. Hierdoor denken en spreken zij vaak vanuit verschillende inhoudelijke achtergronden en contexten. Daarbij hanteren zij vaak taal die aansluit bij hun eigen professe, taal die door teamleden met een andere professionele achtergrond soms anders geïnterpreteerd of niet begrepen wordt.

Ook de rolcomplexiteit van de teamleden van bestuurlijke en managementteams is bijzonder (Wageman et al., 2008). Naast lidmaatschap van het team maken teamleden onderdeel uit van een ander team, het team dat gericht is op de eigen divisie/afdeling. De hiërarchische positie van de teamleden verschilt in beide teams. Daar waar zij in het bestuurlijke of managementteam – behoudens de voorzitter - vaak een gelijkwaardige hiërarchische positie t.a.v. hun medeteamleden innemen, hebben de teamleden in het team dat gericht is op de eigen divisie/afdeling vaak de positie van de hiërarchisch meerdere. De taakstelling van deze laatstgenoemde teams is ook anders van die van het bestuurlijke of managementteam. Het is meer op het tactische en/of uitvoerende niveau gericht. De teamleden van het bestuurlijke of managementteam dienen verschillende belangen in zich te verenigen, het strategische belang vanuit de gehele organisatie gezien en de belangen van hun eigen divisie/afdeling.

Bovengenoemde factoren dragen bij aan een onderlinge dynamiek in een bestuurlijk of managementteam die niet eenvoudig is, met een veelheid doelen, rollen en belangen die verenigd moeten worden. In hoofdstuk 1 is dit vanuit de praktijk nader toegelicht.

Het onderzoek vindt plaats in de cure sector. De organisatiestructuren zijn in deze sector vaak complex. Zo zijn er organisaties waarin medisch specialisten vanuit één

of meer zelfstandige maatschappen werken. Daarnaast zijn er soms medisch specialisten in dienst van de organisatie. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en patiëntveiligheid is gedeeld, deze ligt bij het Bestuur van de vereniging van Medisch Specialisten én bij de Raad van Bestuur van het ziekenhuis. Ook de financiering is hybride van structuur en complex. Ten slotte vinden er in deze sector veel strategische samenwerkingen plaats, binnen en buiten het ziekenhuis, die hun eigen dynamiek hebben. Mijn ervaring is dat de complexiteit van deze sector het niet gemakkelijk maakt voor bestuurlijke en managementteams om hun werk te doen. En het onderwerp 'psychologische veiligheid' leeft in deze teams.

Het is raadzaam om de respondententeams in een onderzoek als dit zoveel mogelijk op elkaar te laten lijken, zie ook paragraaf 4.4.2 (Verschuren & Doorewaard, 2007). De sector ligt binnen mijn ervaring en netwerk. Het onderwerp is relevant binnen bestuurlijke en managementteams in de cure sector. Daarom is ervoor gekozen om het empirische deel van het onderzoek te laten plaatsvinden bij bestuurlijke en managementteams in deze sector.



4 METHODOLOGIE



4.1 Te bespreken onderwerpen

Dit hoofdstuk behandelt het onderzoeksontwerp, de zoekstrategie, de dataverzameling en de onderzoeksethiek.

4.2 Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp geeft aan op welke wijze de onderzoeksvragen beantwoord worden. Het is uitgewerkt in onderstaande paragrafen.

4.2.1 Ontologische positie

Het onderzoek is opgezet vanuit een procesgerichte ontologie of wereldbeeld. Het gaat uit van een werkelijkheid die ontstaat door de betekenis die mensen samen ergens aan geven. De werkelijkheid ontstaat in de relatie tussen mensen. Mensen maken met elkaar, door de interpretatie van dat wat er plaatsvindt, de werkelijkheid. Door interpretatie van werkelijkheid, sociale processen en interacties vormt men samen een nieuwe werkelijkheid. Er bestaat niet één objectieve werkelijkheid, er kunnen meerdere werkelijkheden naast elkaar bestaan, die in onderlinge interactie gevormd worden (Burr, 2015; Gergen & Gergen, 2004).

4.2.2 Epistemologisch kader

Het kader van de kennisvergaring, het epistemologische kader, is primair vormgegeven vanuit het sociaalconstructionistische perspectief. Dit perspectief focust op processen in hun culturele, historische en lokale contexten. Kennis wordt verworven door inzicht te verkrijgen in processen tussen mensen in hun eigen context (Gergen & Gergen, 2004; Saunders et al., 2015; Uhl-Bien, 2006). De sociaalconstructionistische epistemologie past bij het procesgerichte ontologische wereldbeeld (Thompson, 2011). Het onderzoek herbergt in beperkte mate ook entiteitsgerichte elementen in zich. Hierdoor bevat het een combinatie van verschillende ontologische uitgangspunten (Saunders et al., 2015). Dit onderzoek wordt dan ook gepositioneerd in een multi-level epistemologisch kader, met het sociaalconstructionistische perspectief als voornaamste positionering en het constructivistische entity perspectief als aanvullend perspectief. Deze benadering sluit aan bij de 'Relational Leadership Theory'

(Uhl-Bien, 2006). Het onderzoek richt zich op het construct psychologische veiligheid als emergerende eigenschap van een team en sluit aan bij literatuur die stelt dat alleen het onderzoek op teamniveau expliciet aangeeft dat alleen het team het juiste analyseniveau is om het construct op te onderzoeken (Edmondson, 2002, 2004; Edmondson & Lei, 2014). Een aanvullende focus is gericht op het construct op het individuele niveau, vanuit de sociaalconstructivistische visie (Uhl-Bien, 2006; Weick, 1995). In de vraaggesprekken wordt gevraagd naar de individuele beleving van de ervaringen die samen psychologische veiligheid in het team weergeven, waarbij wordt doorgevraagd naar de achterliggende redenen. De vragen en het doorvragen richten zich op het interactieve proces binnen het team. Hieruit blijkt dat het construct als een emergente eigenschap van het team wordt gepercipieerd. Het is echter niet uit te sluiten dat respondenten bij het geven van hun antwoorden de ervaringen ook mede toeschrijven aan de persoonlijke karakters van zichzelf en van hun teamgenoten. Het onderscheid is soms lastig te maken. Het multi-level epistemologische uitgangspunt, met de nadruk op het sociaalconstructivistische perspectief is ook gerelateerd aan bevindingen uit de literatuur over psychologische veiligheid. Hoewel deze bevindingen voortkomen uit kwantitatief onderzoek – en in het vorige hoofdstuk is beargumenteerd dat kwantitatief onderzoek onvoldoende aansluit bij het ontologische, procesgerichte wereldbeeld waarin psychologische veiligheid tot stand komt – wordt ervoor gekozen om deze bevindingen niet te laten passeren. In verschillende meta-onderzoeken, die bestaan uit literatuuronderzoeken van voornamelijk kwantitatieve studies en uit meta-kwantitatief onderzoek, wordt een grote mate van homologie – gelijkvormigheid – over de analyseniveaus (individu, team en organisatie) heen gevonden. Edmondson and Lei (2014) stellen dat de verschillende analyseniveaus beschouwd kunnen worden als elkaar aanvullende blikvelden van hetzelfde construct. En Frazier et al. (2017) benoemen dat de resultaten van hun metaonderzoek de aanname van homologie tussen het individuele analyseniveau en het groepsanalyse-niveau ondersteunen (Chen et al., 2005; Edmondson & Lei, 2014).

Chen et al. (2005) identificeren drie verschillende soorten theorieën over homologie. De eerste betreft identieke theorieën. Deze voorspellen dat relaties binnen een nomologisch netwerk van een construct gelijk zijn in grootte en richting over de analyseniveaus heen. De tweede gaat over proportionele theorieën. Deze voorspellen dat het relatieve patroon van relaties over de analyseniveaus heen hetzelfde blijft, maar dat groottes kunnen verschillen. Als laatste identificeren de schrijvers metaforische theorieën. Deze vereisen dat alleen de patronen van de significante uitkomsten in stand blijven over de analyseniveaus heen. De resultaten van Frazier et al. (2017) zijn het meest consistent met de eerste, de identieke theorie van homologie. Er is geen statistisch significant verschil in de grootte van de effecten tussen de analyseniveaus

op individueel en op groepsniveau. Deze uitkomst levert kwantitatieve empirische onderbouwing voor de aanname dat het begrip psychologische veiligheid generaliseerbaar is over meerdere niveaus heen (Chen et al., 2005; Edmondson & Lei, 2014).

Zoals uit de doelstelling blijkt is het onderzoek vooral te typeren als exploratief, met een inductieve benadering; van observaties naar theorie. Het wordt ook theorievormend genoemd. Daarnaast zitten er ook deductieve elementen in (Verschuren & Doorewaard, 2007). De kennisvergaring is theorievormend én praktijkgericht.

4.2.3 Onderzoeksmethode: kwalitatief

Een construct dat vooral tot stand komt als emergente eigenschap van een interactie binnen een team, is goed te onderzoeken met een kwalitatieve onderzoeksmethode (Baarda et al., 2005). De studie van het fenomeen is gericht op het begrijpen en doorgronden van situaties en onderlinge connecties. Ze focust zich op het verkrijgen van een diepgaand inzicht en van de betekenis die onderzochte personen geven aan de situatie (Saunders et al., 2015; Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Wester and Peters (2004) stellen dat kwalitatief onderzoek cyclisch of iteratief van aard is. Het bestaat niet uit het volgen van een vooraf opgesteld 'protocol'. Dit houdt in dat de onderzoeker pas een volgende stap kan nemen als hij/zij heeft gereflecteerd op waar hij/zij zich op dat moment, in het onderzoeksproces, bevindt en welke eigen gedachtes en aannames hij/zij hierbij heeft. Dit is ervaren bij het afnemen van de interviews. De gestelde vragen en vervolgvragen geven blijk van het iteratieve karakter van het proces.

4.2.4 Onderzoeksstrategie: grounded theory

De onderzoeksstrategie is de grounded theory. Deze is gericht op het genereren van een wetenschappelijke theorie die een gedragspatroon verklaart dat relevant en problematisch is voor de betrokkenen (Strauss, 1987). Het construct 'psychologische veiligheid' komt vooral tot stand in onderlinge interactie, en is derhalve als een gedragspatroon te kwalificeren dat relevant is voor betrokkenen. Het is als zodanig niet als problematisch te kenschetsen. Echter, het ontbreken ervan wél. Het construct 'psychologische veiligheid' is derhalve tegengesteld gerelateerd aan problematische en relevante gedragspatronen voor betrokkenen.

Verschuren and Doorewaard (2007) geven aan dat de grounded theory-benadering een manier is om te komen tot theoretische inzichten, vooral als de onderzoekers streven naar dicht bij de empirie staande theorieën. De grounded theory is ook

van toepassing als de onderzoeker geconfronteerd wordt met onvoldoende uitgewerkte theoretische concepten.

Dit sluit aan bij het doel van dit onderzoek. In hoofdstuk 2 is gesteld dat het theoretische fundament van het construct 'psychologische veiligheid' onvoldoende duidelijk en uitgewerkt is. Een verdere uitwerking van het construct kan – door bij te dragen aan theorievorming – ook de betekenis ervan voor de dagelijkse werkpraktijk doen toenemen. Verschuren and Doorewaard (2007) benoemen drie kernprincipes van de grounded theory. Deze principes zijn toegepast.

1. Een zoekende houding van de onderzoeker

In dit onderzoek is de houding van 'theoretical sensitivity' aangenomen, het voortdurend open staan voor zowel de indrukken uit de literatuur als voor de onderzoeksgegevens uit de empirie (Strauss & Corbin, 1998). Vanuit de onderzoeksgegevens in de praktijk vielen bepaalde onderwerpen en verbanden op, die nog niet in de literatuur waren gesignaleerd. Het leidde tot het herlezen van bepaalde literatuur. Vanuit het inzicht in de praktijk werden aanwijzingen in de literatuur gevonden, in dezelfde richting. Aanwijzingen die vóór het bestuderen van de praktijkgegevens niet zozeer waren opgevallen. Andersom geldt het ook. Alleen vanuit de theoretische bagage uit literatuur was het mogelijk om betekenis te geven aan de empirische gegevens en deze te structureren.

De open houding betreft ook de houding naar de onderzochte doelgroepen, tijdens het empirische onderzoek. Scholten (z.d.) geeft aan dat de ervaring en observatie van de onderzoeker kan verschillen van die van de onderzochte doelgroepen. De focus moet daarom gericht zijn op het begrijpen van het fenomeen vanuit het gezichtspunt van de mensen die het betreffen: 'verstehen'. 'Verstehen' verwijst naar empathisch begrip van sociale fenomenen. Onderzoekers dienen het perspectief van de proefpersonen aan te nemen om te kunnen interpreteren hoe zij de wereld zien. Alleen dan kan een onderzoeker proberen om hun beleving en acties uit te leggen. Deze houding is nagestreefd in de gehanteerde kwalitatieve onderzoeksmethode.

2. Voortdurend vergelijken van empirische gegevens en theoretische concepten, zowel onderling als met elkaar.

Onderzoekers moeten het te onderzoeken fenomeen in de praktijk van alle kanten bekijken en onderzoeken of het vergelijkbare of afwijkende aspecten heeft, in vergelijking met andere onderzochte praktijkcasus en in vergelijking met de theorie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er zijn verschillende vergelijkingsmogelijkheden, waarvan er een aantal is gebruikt. Zo is de 'primaire empirische vergelijking' toegepast. De empirische gegevens zijn vergeleken met eerder waargenomen empirische

gegevens, in ditzelfde onderzoek. Ook is de 'secundaire empirische vergelijking' toegepast. De empirische gegevens zijn vergeleken met empirische gegevens uit eerdere onderzoeken, van andere onderzoekers. Dit had wel een beperking, omdat deze onderzoeken slechts beperkt empirische gegevens publiceren. Voor zover dit mogelijk was zijn deze vergelijkingen gemaakt. Ook is de 'secundaire theoretische vergelijking' gebruikt. De empirische gegevens zijn vergeleken met de literatuur uit dit onderzoek. Daarnaast is ook de 'deductieve vergelijking' gebruikt. Er is in het empirische onderzoek gezocht naar karakteristieken van het construct psychologische veiligheid die afgeleid zijn uit de theorie. Tot slot is de 'inductieve vergelijking' gebruikt. In de literatuur is gezocht naar bepaalde aspecten van psychologische veiligheid die empirisch gevonden zijn.

3. Zorgvuldige en consequente toepassing van procedures en technieken

Het verwerken van de empirische data is op twee manieren vormgegeven. Het is vormgegeven via open, axiaal en selectief coderen. Het open coderen was gericht op het nalezen van wat er is gezegd en het formuleren van begrippen die de beschreven verschijnselen kunnen duiden (Strauss & Corbin, 1998). Het was een proces van labelen en categoriseren. De volgende stap, het axiaal coderen, vond plaats door het schematisch met elkaar in verband brengen van de begrippen, en het in verband brengen van de begrippen met de condities en context waarbinnen het fenomeen optrad. Ook duidde deze stap de handelingsstrategieën aan die het fenomeen tot uiting brachten en de gevolgen ervan aangaven. De laatste stap was de selectieve codering. Dit betrof het terugbrengen van de begrippen tot kernbegrippen, het ontwikkelen van een betooglijn en het maken van een beschrijving van de te ontwikkelen theorie.

Ook is de empirische data verwerkt op basis van narrative inquiry (Miles et al., 2018). Dit houdt in dat er per team een verhaallijn is beschreven, die gericht is op de ervaren mate van psychologische veiligheid in het team. De verhaallijn drukt de kern van de ervaring uit en is als een of meerdere 'plots' vormgegeven. De keuze voor de plots is gebaseerd op twee criteria: het in sterke mate ervaren van een hoge of lage psychologische veiligheid in het team en de ontwikkeling van de psychologische veiligheid in de tijd.

4.2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek is betrouwbaarheid nagestreefd, de mate van duidelijkheid, controleerbaarheid en inzichtelijkheid van de onderzoeksconclusies en de data waarop zij gebaseerd zijn (Baarda et al., 2005). De transcripten van de gesprekken zijn aan de

respondenten voorgelegd. En de wijze waarop de transcripten zijn geanalyseerd is nauwkeurig omschreven. De inschatting is dat op grond van de beschikbare data het onderzoek reproduceerbaar is.

De validiteit van het onderzoek, de mate waarin het onderzoek in zijn bevindingen datgene weergeeft wat zich in de praktijk afspeelt, is vormgegeven in drie dimensies (Baarda et al., 2005; Saunders et al., 2015; Verhoeven, 2011; Yin, 2015).

1. Interne validiteit

Er is bewustwording van de eigen aannames nagestreefd, eventuele beïnvloeding bij het houden van de vraagesprekken, en tegensturing hierop. Op deze manier is een zo hoog mogelijke interne validiteit beoogd. Dit heeft plaatsgevonden door het bijhouden van een logboek. Daarnaast zijn de gesprekken opgenomen, zodat de feitelijke tekst van de respondenten de basis van de data vormt. Ook is de verwerking van de data meegelezen in 'peer-reviews'. Dit betroffen medestudenten van de PHD course 'Collecting, Analyzing and Writing with Qualitative Data', van dr. B.J. Risman en een mede promovendus uit een informele promotie-intervisiegroep.

2. Externe validiteit

De externe validiteit, de mate van generaliseerbaarheid van dit onderzoek, is beperkt. In de discussie worden suggesties voor verder onderzoek gedaan, dat de generaliseerbaarheid zou kunnen vergroten.

3. Constructvaliditeit

De constructvaliditeit, gericht op datgene meten wat de onderzoeker ook daadwerkelijk wil meten, is in dit onderzoek ook beperkt. Constructvaliditeit heeft baat bij datatriangulatie. Echter, het onderwerp van het onderzoek leent zich niet goed voor datatriangulatie. De enige datatriangulatie die is toegepast is het bespreken van de data die opgehaald is bij de individuele respondenten in het team. Op deze wijze vindt er een check plaats of de data ook daadwerkelijk antwoorden op de onderzoeksvragen betreft. Een andere manier om de constructvaliditeit na te streven is bij dit soort onderzoek niet mogelijk. Ervaringen die samen (het ontbreken van) psychologische veiligheid tentoonspreiden kunnen precair zijn om te vertellen. Respondenten zouden zich in hun vertrouwen beschaamd kunnen voelen als deze ervaringen, naast de gevoerde gesprekken, ook nog op andere manieren gemeten zouden worden.

4.3 Gebruikte zoekstrategie bij literatuuronderzoek

Om literatuur en onderzoeken over psychologische veiligheid die in dit hoofdstuk zijn opgenomen te vinden is gebruik gemaakt van elektronische zoekmachines zoals ABI/Inform Scholarly Journals, Psychinfo, google scholar en Web of Science. Verder is gezocht in de literatuurverwijzingen van reeds gevonden artikelen en boeken over psychologische veiligheid.

Als zoekcriteria zijn in eerste instantie de woorden 'psychological safety' en 'psychologische veiligheid' gehanteerd. Frazier et al. (2017) geven aan in hun meta-analyse die 136 studies omvat dat Edmondson (1999) overweldigend vaak gebruikt wordt om de term 'psychologische veiligheid' te operationaliseren. Vandaar dat ook in hierboven vermelde elektronische zoekmachines is gezocht naar literatuur waarin Edmondson (1999) wordt aangehaald. Naar mate het onderzoek vorderde en de structuur duidelijker werd, ontstond de behoefte aan literatuur met een bredere inhoudelijke scope, ter verificatie, onderbouwing en/of verduidelijking van inhoudelijke beweringen, redeneertranten en resultaten van dit onderzoek. Deze literatuur is gevonden door te putten uit reeds bestaande kennis van de wetenschappelijke literatuur en door antwoorden van derden op gerichte vragen naar bestaande wetenschappelijke literatuur over bepaalde onderwerpen. Tevens is gezocht met aanvullende zoekwoorden van diverse inhoud in de hierboven vermelde elektronische zoekmachines.

De volgende selectieprocessen zijn gebruikt: artikelen zijn gescreend op titel en samenvatting. Indien hieruit bleek dat zij mogelijk relevant waren voor dit onderzoek werden de artikelen in hun geheel gelezen. Boeken zijn gescreend op de inhoudsopgave. Indien hieruit bleek dat er voor dit onderzoek mogelijk relevante informatie was opgenomen, werden de betreffende hoofdstukken gelezen. Websites zijn gescreend op de titels van de webpagina's. Indien bleek dat er voor dit onderzoek mogelijk relevante informatie was opgenomen, werden de betreffende pagina's gelezen.

De selectiecriteria zijn in eerste instantie gebaseerd op de relevantie voor de onderzoeksvragen. Gezien het procesgerichte karakter van het construct en de kwalitatieve onderzoeksmethode van dit onderzoek is als eerste gezocht naar bestaande kwalitatieve onderzoeken. Hiervan is er slechts een beperkt aantal gevonden. Deze onderzoeken zijn allemaal in dit onderzoek opgenomen. Vervolgens zijn kwantitatieve onderzoeken eveneens in de selectie opgenomen. Echter, het aantal individuele kwantitatieve onderzoeken is zeer groot. Dit geldt met name voor onderzoeken waarbij enkele van de te onderzoeken factoren relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen betreffen. Gezien de entiteitsgerichte onderzoeksmethode zijn de uitkomsten van deze individuele onderzoeken minder relevant voor

dit onderzoek. Meta-onderzoeken en literatuur reviews die zijn gebaseerd op een veelheid van deze onderzoeken zijn interessanter voor dit onderzoek. Deze onderzoeken geven relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen op een algemener en hoger abstractieniveau niveau weer. Ondanks dat hier sprake is van 'fallacy of reification' (Thompson, 2011) zijn de uitkomsten van deze meta-onderzoeken vanwege het algemene karakter ervan wel veelvuldig meegenomen. Vandaar dat de gevonden meta-onderzoeken allemaal zijn opgenomen. De meeste van deze meta-onderzoeken hebben ook het beperkte aantal kwalitatieve onderzoeken geïncorporeerd. Naast de meta-onderzoeken is ook een aantal individuele kwantitatieve onderzoeken opgenomen. De keuze voor welke zijn opgenomen is gebaseerd op de aanwezigheid van een directe link tussen de onderzoeksvragen en deze onderzoeken. Hierbinnen is weer een keuze gemaakt voor dié onderzoeken, die door meerdere latere onderzoeken worden aangehaald. Hoofdstuk 2 geeft derhalve geen uitputtend overzicht van alle onderzoeken en literatuurstudies waar psychologische veiligheid een onderdeel van is.

Aanvullend aan het selectie criterium 'relevantie voor onderzoeksvragen' zijn ook selectiecriteria gehanteerd die gebaseerd zijn op een bredere inhoudelijke scope, gericht op bijkomende of verdiepende onderwerpen, ter verificatie, onderbouwing en/of verduidelijking van inhoudelijke beweringen, redeneertranten en resultaten van dit onderzoek.

De resultaten van het zoekproces zijn opgenomen in een Endnote database, die ten behoeve van dit onderzoek is opgezet. Deze Endnote database is in dit onderzoek gebruikt. De zoekstrategie is in Tabel 4.1 opgenomen.

Tabel 4.1*Zoekstrategie literatuuronderzoek*

zoekplaatsen	elektronische zoekmachines zoals ABI/Inform Scholarly Journals, Psycinfo, google scholar en Web of Science		
	literatuurverwijzingen in reeds gevonden artikelen en boeken		
	reeds bestaande kennis van wetenschappelijke literatuur		
	antwoorden van derden op gerichte vragen naar bestaande wetenschappelijke literatuur over bepaalde onderwerpen		
zoekcriteria	zoekwoorden: psychological safety, psychologische veiligheid en Edmondson (1999)		
	aanvullende zoekwoorden met diverse inhoud, ter verificatie, onderbouwing en/of verduidelijking van inhoudelijke beweringen, redeneertranten en resultaten van dit onderzoek		
selectieproces	artikelen: gescreend op titel en samenvatting. Indien hieruit voor dit onderzoek mogelijke relevantie bleek: artikelen werden in hun geheel gelezen.		
	boeken: gescreend op inhoudsopgave. Indien hieruit voor dit onderzoek mogelijke relevantie bleek: betreffende hoofdstukken werden gelezen.		
	websites: gescreend op de titels van webpagina's. Indien hieruit voor dit onderzoek mogelijke relevantie bleek: webpagina's werden in hun geheel gelezen.		
selectiecriteria	inhoud is relevant voor de onderzoeksvragen	1 ^e selectie-criterium	kwalitatieve onderzoeken
		2 ^e selectie-criterium	meta-onderzoeken en literatuurreviews: kwantitatief – kwantitatief en kwalitatief.
		3 ^e selectie-criterium	individuele kwantitatieve onderzoeken met een directe link met de onderzoeksvragen en die door meerdere latere onderzoeken worden aangehaald.
	aanvullende selectiecriteria	selectiecriteria gebaseerd op een bredere inhoudelijke scope, gericht op bijkomende of verdiepende onderwerpen die ter verificatie, onderbouwing en/of verduidelijking van inhoudelijke beweringen, redeneertranten en resultaten van dit onderzoek dienen.	
verwerking van gevonden literatuur	opname in Endnote database		

4.4 Dataverzameling

4.4.1 Presentatie van onderzoek aan respondententeams

Zoals in Hoofdstuk 1 al is weergegeven, is de term 'psychologische veiligheid' in de dagelijkse werkwijze niet heel duidelijk. Ook is hij omgeven met emoties.

Voor en bij aanvang van het promotietraject is in brede kring over het onderwerp gesproken. Veel mensen reageerden met herkenning. De reacties waren in de trant van: 'iemand die het onbespreekbare bespreekbaar maakt'. En: 'als iemand in ons team dit onderwerp zou bespreken, dan zou diegene wat kunnen horen'.

Dit is niet onlogisch. Het bespreekbaar maken van de psychologische veiligheid binnen een team brengt inherent met zich mee dat eventuele onveiligheid boven tafel komt. Het gevolg hiervan is dat veel mensen dit niet willen bespreken. Deze interpersoonlijke risico's gaan zij liever niet aan, zij zijn bang om hierop door hun teamleden afgerekend te worden. De semantiek, de term 'psychologische veiligheid', versterkt deze angst. Het zijn het twee woorden die samen een associatie oproepen van dwingende openheid, vergelijkbaar met 'met de billen bloot gaan' en 'de onderste steen komt boven'. Vanwege deze associatie die de term oproept is besloten om bij het benaderen van respondenten de definitie van Edmondson et al. (2004) te gebruiken. Zij omschrijven psychologische veiligheid als de perceptie van teamleden dat zij bij het nemen van interpersoonlijke risico's het voordeel van de twijfel krijgen van het team. De term 'psychologische veiligheid' zelf wordt niet genoemd. Zo wordt verwarrend en sterke emoties voorkomen. Ook wordt er zo voor gezorgd dat de inherente onveiligheid die het onderzoek in zich herbergt niet vergroot wordt. Het onderzoek is als volgt gepresenteerd: 'Het onderzoek richt zich op bepaalde elementen van de samenwerking in het team, op de perceptie of het team de leden van het team het voordeel van de twijfel geeft als deze risico's nemen op interpersoonlijk gebied, zoals bijvoorbeeld: twijfel laten zien, fouten toegeven of iets lastigs bespreekbaar maken'.

4.4.2 Respondententeams

Ondanks de poging om het onderwerp op bovengenoemde manier relatief laagdrempelig te benaderen kostte het grote moeite om teams te vinden die hun medewerking aan het onderzoek wilden verlenen. Ook zonder het expliciet noemen van de term 'psychologische veiligheid' brengt het onderwerp blijkbaar inherente onveiligheid met zich mee. Er is twee jaar intensief gezocht naar respondententeams, bestuurlijke

en managementteams in de cure sector. Er is gezocht in netwerken en aan personen uit deze netwerken is gevraagd om in hun netwerk te zoeken. Uiteindelijk hebben vier teams hun medewerking toegezegd. Het eerste team dat zijn medewerking verleende werd na anderhalf jaar zoeken gevonden. Het vierde team werd twee jaar later gevonden, drieënhalve na aanvang van het promotietraject.

Het betreffen de volgende teams:

Team 1: Maatschapsbestuur van vrij gevestigde medisch specialisten in een topklinisch ziekenhuis.

Team 2: Managementteam van een stafafdeling in een academisch ziekenhuis.

Team 3: Managementteam (bestuurder en managers) van een revalidatieziekenhuis met meerdere klinische en poliklinische locaties.

Team 4: Overkoepelend bestuur van een maatschap van vrij gevestigde medisch specialisten en van een vereniging van medisch specialisten in dienstverband in een perifeer ziekenhuis.

Glaser and Strauss (1967) stellen dat een theorie-ontwikkeland onderzoek niet per se veel casus hoeft te bevatten. Zelfs één casus kan voldoende zijn om conceptuele categorieën te genereren. En met een paar casussen kunnen vermoedens bevestigd worden, of aangescherpt. Eisenhardt (1989) geeft aan dat de optimale hoeveelheid tussen de vier en de tien cases ligt. Dit onderzoek beperkt zich tot de vier bovengenoemde teams. De hoeveelheid ligt aan de ondergrens van het optimum. Er zijn veel inspanningen heb geleverd om meer teams bereid te vinden om hun bijdrage te leveren, dit is echter niet gelukt.

Verschuren and Doorewaard (2007) geven aan dat het bij een exploratief onderzoek raadzaam is om de casus op elkaar te laten lijken, omdat het anders lastig wordt om verbanden tussen verschijnselen te leggen. De respondententeams lijken in de volgende kenmerken op elkaar:

- het zijn bestuurlijke of managementteams in de cure sector
- de teamleden hebben diverse achtergronden, (deel)professies en contexten
- de teamleden hebben naast hun bestuurlijke en managementtaken als gevolg van het teamlidmaatschap ook andere taken, op een tactisch of professioneel niveau. Hiervoor maken zij deel uit van een ander team.

Op basis van de opgehaalde onderzoeksgegevens blijkt dat de teams voldoende overeenkomsten hebben om de gegevens met elkaar te kunnen vergelijken en om

relaties te kunnen leggen (Boeije, 2005). De teams hebben ook een aantal aspecten niet met elkaar gemeen. Het streven was om respondententeams te vinden die nog meer overeenkomsten hadden. Dit is niet gelukt.

4.4.3 Gesprekken op individueel niveau, teamgesprek als reflectie

Het begrip 'psychologische veiligheid', gedefinieerd vanuit het groepspectief (Edmondson, 1999) is vooral een emergente eigenschap van het team. Deze eigenschap is niet meetbaar op systeemniveau, alleen binnen de groepen waarin het proces zich voordoet. Het onderwerp leent zich er echter niet voor om het direct in de groep te bespreken. De mogelijke onveiligheid kan als gevolg hebben dat mensen hun mond houden. De data worden dan mogelijk onvoldoende benoemd. Vandaar dat de individuele teamleden als respondenten zijn gekozen. In eerste instantie worden de antwoorden van individuele respondenten gebruikt om de karakteristieken van het groepsconstruct te bevragen. Volgens Kozlowski and Klein (2000) kunnen deze karakteristieken beschouwd worden als 'shared unit-level constructs', gedeelde constructen op teamniveau, waarvan de data worden verzameld bij individuele respondenten. Volgens de schrijvers is dit logisch, gezien het feit dat individuele teamleden bekend zijn met de mate waarin het team deze kenmerken laat zien.

De uitkomsten uit de individuele gesprekken worden in een persoonlijk gesprek aan het team teruggekoppeld. Zo ontstaat er een gemeenschappelijk beeld over de betekenissen die men aan de begrippen geeft, op basis van de antwoorden die de respondenten hebben gegeven. Giddens (1984) geeft aan dat er een sociale orde wordt gecreëerd als mensen overeenstemming met elkaar creëren. Zij bekrachtigen dit met taal. Individuele betekenisgeving kan zo omgezet worden naar een sociale structuur. Het houdt in dat overeenstemming tussen twee of meer mensen kan leiden tot het creëren of beïnvloeden van een sociale structuur (Weick, 1979, 1995, 2012). Door gegevens van vier teams te verzamelen is het mogelijk om de betekenisgeving op een hoger abstractieniveau, richting het systeemniveau, te definiëren.

4.4.4 Ondernomen stappen bij dataverzameling

De volgende stappen zijn doorlopen om te komen tot het verzamelen van de data:

- Benaderen van een contactpersoon in een bestuurlijk of managementteam in de cure sector.

- Bij interesse, opsturen van informatie over het onderzoek en het onderzoeksprotocol. Het onderzoeksprotocol is als Bijlage I opgenomen.
- Het geven van een mondelinge toelichting op het onderzoek aan het team en het beantwoorden van vragen.
- Bij bevestiging van deelname: het houden van individuele vraaggesprekken met teamleden. Deze gesprekken zijn opgenomen en uitgetypt.
- Het terugkoppelen en al dan niet stilzwijgend laten accorderen van de uitgetypte tekst door de teamleden. De respondenten hebben de uitgetypte tekst niet alleen actief kunnen accorderen, maar ook stilzwijgend. De ervaring met bestuurlijke en managementteams in de cure sector is dat de drukke werkzaamheden soms actieve reactie van betreffende teamleden verhinderen. De mogelijke stilzwijgende accordering vond plaats door de zinsnede 'als u niet voor ... (een bepaalde datum, minimaal drie weken na het versturen van de uitgetypte tekst) heeft gereageerd, ga ik ervan uit dat u de tekst accordeert.'
- Het verwerken van de inhoud van de vraaggesprekken tot een overzicht van de per team gegeven antwoorden, en de – anoniem weergegeven – diversiteit van de antwoorden hierin.
- In een gesprek met het team terugkoppelen van dit overzicht aan het team en het vragen van toelichting hierop en/of onderling gesprek hierover. Dit gesprek is weer opgenomen en uitgetypt.
- Het, eventueel stilzwijgend, laten accorderen van het uitgetypte gesprek door één van de teamleden, dat het team in het gezamenlijke gesprek hiervoor heeft uitgekozen.

4.4.5 Uitwerking van onderzoeksvragen in vragen aan respondenten

Een conceptueel model bij een exploratief onderzoek als dit is globaal en abstract van aard. Het globale conceptuele model kan uitgaan van 'sensitizing concepts'. Vanuit hier wordt het onderzoeksproces gestart om te komen tot theorievorming (Baarda et al., 2005; Saunders et al., 2015; Verschuren & Doorewaard, 2007). Sensitizing concepts leggen een verbinding tussen de empirische werkelijkheid en de formele begrippen. Zij hebben een functie bij het analyseproces (Wester, 2006).

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt operationaliseren de enkele bestaande kwalitatieve onderzoeken naar psychologische veiligheid het construct op verschillende manie-

ren. Er wordt gewerkt met sensitizing concepts waarbij onderzoekers inhoudelijke keuzes maken die geen fundament vinden in voorafgaande wetenschappelijke literatuur of empirie. Door deze van elkaar verschillende inhoudelijke keuzes ten aanzien van de sensitizing concepts boeten de kwalitatieve onderzoeken in aan wetenschappelijke grondslag. Om deze reden is er in dit onderzoek niet voor gekozen om een of enkele van deze sensitizing concepts als basis te bestempelen. In dit geval zou dit onderzoek gebaseerd worden op een bepaald perspectief ten aanzien van psychologische veiligheid zonder wetenschappelijke grondslag. Dit zou geen recht doen aan de onderzoeksdoelstelling. Op deze wijze zouden de respondenten ook teveel in een denkrichting beïnvloed worden. Het zou ook ten koste gaan van de interne validiteit en de constructvaliditeit van het onderzoek.

Het kwantitatieve onderzoek maakt in overgrote meerderheid gebruik van de zeven items-schaal van Edmondson (1999). Hoewel in hoofdstuk 2 bedenkingen over deze methode van onderzoek zijn geuit én deze zienswijze op het begrip als onvolledig en te weinig samenhangend beschouwd wordt, hanteert dit onderzoek de topics uit de zeven item schaal toch als sensitizing concepts. Deze topics zijn in ieder geval breed wetenschappelijk gedragen. De topics worden aangevuld met open vragen ten aanzien van het construct. De vertaling van de onderzoeksvragen in vragen aan de respondenten zijn in Bijlage II weergegeven.

4.4.6 Verwerken van verzamelde data

De data zijn op twee manieren uitgewerkt. Als eerste is per team een verhalend overzicht gemaakt van de antwoorden op de onderzoeksvragen en de hiervan afgeleide vragen. Het betreft een verhalend overzicht van de individuele gesprekken en een verhalend overzicht van de terugkoppeling van de individuele gesprekken in het team. Dit overzicht is te vinden in Bijlage III. Op basis hiervan is per team een beknopt verhalend overzicht van de ervaring van psychologische veiligheid – of het gebrek eraan – gemaakt, volgens de methode van narrative inquiry (Miles et al, 2018). Dit beknopte verhalende overzicht is in het volgende hoofdstuk opgenomen, evenals een verhalend overzicht van de vergelijking tussen de teams. Het interactieve teamproces waarin psychologische veiligheid tot uiting komt wordt op deze wijze duidelijk. De onderzoeksvragen waarvan de antwoorden minder relevant zijn voor de gezamenlijke ervaring van de psychologische veiligheid hebben minder aandacht gekregen, vanwege de leesbaarheid.

Echter, deze wijze van dataverzameling leent zich minder goed voor een analyse in de diepte en breedte. Vandaar dat van de individuele gesprekken ook een data-analyse op basis van open codering is uitgevoerd (Boeije, 2005). Hieruit zijn overeenkom-

sten en verschillen in de gegeven antwoorden te destilleren. Als veel respondenten uit meerdere teams antwoorden geven die onder één noemer te categoriseren zijn, geeft dit blijk van het feit dat het betreffende onderwerp leeft bij de respondenten. Dat geeft meer diepte-inzicht in wat mensen verstaan onder psychologische veiligheid. Als antwoorden van dezelfde strekking gegeven worden op meerdere vragen, dan geeft dit een vermoeden van samenhang tussen de onderwerpen weer. Deze samenhang voegt zo ook inzicht in de breedte toe. Deze wijze van data-analyse is vormgegeven door de individuele antwoorden te groeperen en in een database op te nemen. Om de antwoorden in de transcripten terug te vinden zijn verwijzingen naar de transcripten aangebracht. Deze verwijzingen zijn ook in de transcripten geplaatst. De data uit de open analyse zijn opgenomen in Bijlage IV.

Beide vormen van dataverzameling zijn onderwerp geweest van een collegiale check, zie paragraaf 4.2.5.

In Tabel 4.2 volgt een schematisch overzicht van de ondernomen stappen ten behoeve van het verkrijgen en verwerken van de data.

Tabel 4.2

Ondernomen stappen gericht op het verkrijgen en verwerken van data

A.1 individuele interviews, anderhalf uur	team 1	team 2	team 3	team 4	totaal
aantal teamleden per team	3	7	5	5	20
afgenomen individuele interviews	3	7	5	5	20
uitwerken van interviews in transcripten	3	7	5	5	20
laten accorderen van transcripten	3	7	5	5	20
A.2 teamgesprekken, tweeëneenhalf uur					
afgenomen teamgesprekken					4
uitwerken van teamgesprekken in transcripten					4
laten accorderen van transcripten					4
B.1 uitwerking van data volgens narrative inquiry-methode: ondernomen stappen					
1	Maken van verhalend overzicht per team, op basis van transcripten van individuele respondenten. Deze verhalende overzichten zijn opgenomen in Bijlage III.				

2	Bespreken van het verhalende overzicht met het team, ten behoeve van het verkrijgen van een gezamenlijke reflectie op de gegeven antwoorden. Dit betreffen de teamgesprekken, zie A.2 van deze tabel.
3	Maken van transcripten van het teamgesprek.
4	Laten accorderen van het transcripten van het teamgesprek.
5	Maken van verhalend overzicht van het teamgesprek, per team. Dit is opgenomen in Bijlage III.
6	Weergeven van kern van de individuele en teamgesprekken per team, t.a.v. belevingen en interacties gericht op de onderzoeksvragen, op basis van de verhalende overzichten. Dit is opgenomen in paragraaf 5.2.
7	Weergeven van verhalende vergelijking tussen de teams, t.a.v. belevingen en interacties gericht op de onderzoeksvragen. Dit is eveneens opgenomen in paragraaf 5.2.
B.2 uitwerking van data volgens open coderingsmethode: ondernomen stappen	
1	Geven van individuele codes – een combinatie van cijfers en letters – aan de antwoorden van de individuele respondenten op de onderzoeksvragen en bijbehorende topics. Gelijksortige antwoorden krijgen dezelfde codes.
2	Codes opnemen in de transcripten. Hierdoor kunnen de antwoorden per individuele respondent herleid worden.
3	Codes vertalen in korte kernwoorden.
4	Per individuele respondent: maken van een overzicht van het letterlijke door de respondent gegeven antwoord, gekoppeld aan de bijbehorende code en de bij de code behorende kernwoorden. Zo kunnen per code de gegeven antwoorden per respondent herleid worden.
5	Per respondent, maken van een overzicht van gecodeerde antwoorden op onderzoeksvragen en bijbehorende topics. De respondenten zijn per team gegroepeerd. De gecodeerde antwoorden zijn ook per team gegroepeerd. Per respondent per team is zo te herleiden welke antwoorden op de onderzoeksvragen en bijbehorende topics zijn gegeven.
6	De gecodeerde antwoorden per respondent samenhangend groeperen in begrippen op een hoger abstractieniveau, gericht op het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Dit heeft plaatsgevonden door synthetiseren, structureren, integreren en modelleren, zie paragraaf 5.3.
7	Opnemen van overzicht van gecodeerde antwoorden en groepering op een hoger abstractieniveau per respondent per team, zie Bijlage IV. Ten behoeve van het overzicht is ervoor gekozen om alleen het totaal aantal respondenten per code weer te geven en het aantal teams dat deze respondenten vertegenwoordigen. De codes staan in kernwoorden weergegeven in kolom 'soorten antwoorden', zie Bijlage IV.
8	Totaaloverzicht maken van gecodeerde antwoorden op de onderzoeksvragen en bijbehorende topics van alle respondenten, zie Figuur 5.4. In het totaaloverzicht is de mate waarin de antwoorden gegeven zijn onderverdeeld in drie eenheden: weinig genoemd, in één of twee teams, redelijk veel genoemd, in twee of meer teams, veel genoemd, in drie of vier teams.

4.5 Onderzoeksethiek

Voor zover van toepassing wordt de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit gevolgd (Algra et al., 2018). Zo blijven bijvoorbeeld omwille van de vertrouwelijkheid de teams anoniem. In deze gedragscode staat ook dat de onderzoeker rekening moet houden met de belangen van personen. The Singapore Statement on Research Integrity (2010) omschrijft dit iets explicieter. Het geeft het aan dat onderzoekers een ethische verantwoordelijkheid hebben om de risico's van hun onderzoek in te schatten. Ook de National Research Council (2003) stelt dat de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek de gevaren en risico's van het onderzoek voor de respondenten moet inschatten en mogelijke schade zoveel mogelijk moet inperken. Hiermee wordt bedoeld op mogelijke schade op o.a. psychologisch, sociaal en economisch gebied evenals schade aan de waardigheid van iemand.

Het gesprek over de ervaring van psychologische veiligheid en onveiligheid in het team zou tot een schade op psychologisch en sociaal niveau kunnen leiden. Alleen al door het voeren van de individuele en de groeps gesprekken vindt er een interventie plaats. Door het bespreken van het onderwerp worden mensen zich bewust van het onderwerp en van de mate waarin dit leeft binnen hun team. Door het verder op gang brengen van deze bewustwording wordt de psychologische veiligheid binnen het team beïnvloed (Verschuren & Doorewaard, 2007). Schein (1999) schrijft in dit verband dat de onderzoeker in de rol van consultant of facilitator de respondenten kan ondersteunen bij het waarnemen van de gebeurtenissen in het proces, het begrijpen en het hierop acteren. Zo kan in de ogen van de respondent de situatie verbeteren. Volgens Yin (2015) is het openbaar maken van de persoonlijke en sociale rollen van de onderzoeker en de mogelijke interactieve effecten tussen de onderzoeker en de deelnemer een manier om de integriteit van de researcher te tonen.

Bij het verzamelen en terugkoppelen van de data zijn bovengenoemde ethische aspecten van het onderzoek in ogenschouw genomen. Er is meerdere keren de inschatting gemaakt dat het terugkoppelen van de data niet anoniem zou kunnen zijn, vanwege de aard van wat er gezegd was. Ook is de inschatting gemaakt dat het terugkoppelen van sommige data mogelijk schade voor betrokkenen en voor de onderlinge verhoudingen in het team zou kunnen veroorzaken. Om schade te voorkomen zijn meerdere interventies gepleegd. Er is twee keer voorafgaand aan de terugkoppeling van de onderzoeksgegevens in het team contact opgenomen met de contactpersoon binnen het team. De inschatting van mogelijke schade is voorgelegd en met de contactpersoon is besproken hoe hiermee om te gaan. Het bespreekbaar maken van de zorg met de contactpersonen was een dilemma. De contactpersoon is zelf ook onderdeel van het team. En de zorg betreffende het delen van de opgehaalde data betrof

diegene ook. Echter, de inschatting was dat deze stap de beste was om te nemen, onder de gegeven omstandigheden. Anders zou het ophalen en delen van de data gericht op het betreffende team stagneren. Dan zouden alle teamleden inzage moeten krijgen in waarom het stagneert. Dit zou mogelijk schade kunnen berokkenen aan teamleden of aan de onderlinge verstandhouding binnen het team, meer dan de mogelijke schade die voorafgaande terugkoppeling aan de contactpersoon met zich mee zou kunnen brengen.

In één team is aangeboden om op een later tijdstip een vervolgesprek te begeleiden over een onderwerp dat in het teamgesprek aan de orde kwam. Het aanbod is besproken in het team, het werd gewaardeerd en achter de hand gehouden. Men wilde eerst het onderwerp nogmaals onderling bespreken, op een later tijdstip. Er is contact gehouden. Het onderlinge gesprek heeft plaatsgevonden, het bleek geen gemakkelijk gesprek geweest te zijn, maar het werd wel als veilig en opbouwend ervaren, door alle betrokkenen.

Soms is een aanpassing gemaakt in de formulering van de opgehaalde data, en voor een formulering op een hoger abstractieniveau gekozen. Door deze interventie is voorkomen dat individuele respondenten mogelijk schade zouden ondervinden van het onderzoek en dat de onderlinge verhoudingen negatief beïnvloed zouden worden.

In drie van de vier teams is er verschil in de aard van de antwoorden tussen de directeur/bestuurder/voorzitter en de managers/overige bestuursleden. De inschatting was dat het interessant zou zijn om dit verschil terug te koppelen in het team, vanwege de hiërarchische of anderszins afwijkende verhoudingen binnen deze teams. De antwoorden van de directeur/bestuurder/voorzitter zouden dan echter niet meer anoniem blijven. Dit is vooraf met de directeur/bestuurder/voorzitter besproken. Alle keren werd hier positief op gereageerd.

5 VERZAMELDE DATA



5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de verhalende overzichten per team weergegeven, evenals een verhalende vergelijking van de teams. Ook is een overzicht van de data op basis van de open analysemethode opgenomen.

5.2 Korte impressie van bevindingen van psychologische veiligheid per team

De verhalende overzichten drukken de kern van de belevingen en interacties t.a.v. de psychologische veiligheid in een team uit. Tevens geeft het, indien van toepassing, inzicht in de ontwikkeling van de psychologische veiligheid in de tijd.

5.2.1 Team 1

Team 1, een MSB-bestuur – een bestuur van een maatschap medisch specialisten – ervaart een zeer hoge psychologische veiligheid. De teamleden verstaan hieronder: elkaar zeer goed kennen, elkaar vertrouwen, elkaars verschillen waarderen, zaken uitspreken, van elkaar op aan kunnen, elkaar helpen, loyaal zijn aan elkaar en het algemene belang voorop stellen. Het team heeft veel teamsessies gehouden, onder externe begeleiding, om te komen tot een goede samenwerking. Het algemene belang voorop stellen en loyaliteit naar elkaar toe tonen zien teamleden als ankerpunten van psychologische veiligheid. Het algemene belang voorop stellen vindt dit team dermate belangrijk dat zij dit als een selectie criterium voor nieuwe bestuurders hanteren.

Het team positioneert het begrip ‘psychologische veiligheid’ vooral in relatie tot het krachtenveld waarin het opereert. De teamleden zien het als een voorwaarde om in het complexe krachtenveld van het ziekenhuis overeind te blijven en effectief te zijn in hun bestuurlijke rol. Psychologische veiligheid is voor dit bestuur dé factor waardoor het in staat is in de verschillende (bestuurlijke) gremia binnen en buiten het ziekenhuis zijn rol te pakken, in samenwerkingen en onderhandelingen. De teamleden waarderen hun onderlinge verschillen en zetten deze bewust in. Zo hebben zij op grond van hun individuele competenties hun onderhandelingsrollen verdeeld en bespreken zij deze voortdurend: voor, tijdens en na de onderhandelingen. Tijdens onderhandelingen geven zij elkaar bijvoorbeeld voor anderen niet of nauwelijks op te merken signalen om hun individuele rollen meer of minder in te zetten.

Het blijkt dat dit team de ervaring van psychologische veiligheid niet in bijzon-

dere mate koppelt aan een open communicatie, als gevolg van afwezigheid van interpersoonlijke angst. Het koppelt het wel aan elkaar door en door kennen, elkaar helpen en aan een gevoel van geborgenheid dat dit met zich meebrengt. Op een vraag van mij of zij een open communicatie in dit verband niet belangrijk vinden, antwoorden zij dat dat dit zó tot de basis van psychologische veiligheid vinden behoren, én van hun onderlinge omgang, dat dit geen verdere toelichting behoeft.

‘Een complex speelveld, en dan moet je in zo’n ziekenhuis in onderhandeling met de Raad van Bestuur en naar allerlei verschillen vakgroepen, je grote, brede achterban. Moet je gewoon maximaal al je kwaliteiten kunnen inzetten en daar ook complementair in zijn. Je moet elkaars vaardigheden goed kunnen inzetten.’

‘Het vertrouwen in de relaties intern is zo groot dat we helemaal niet hoeven na te denken van: ‘hè, moet ik iets formuleren zonder de ander in de relatie onderuit te halen.’

‘Hulp vragen maakt ook het werk enorm veel leuker. Sterker nog: daar staat en valt ook het mee, we zitten zo op elkaars lip dat dat enorm belangrijk is.’

‘Ik voel mij geborgen.’

‘Belemmerende factoren in een bestuur voor mij zou kunnen zijn als één van de anderen zijn eigen vakgroep voorop zou gaan stellen. Dat kan niet. Ik vind dat je hier zit met een pet op als bestuurder van het hele MSB en expliciet niet zit als vertegenwoordiger van je vakgroep.’

‘En wij hebben elke keer als het net even scheef loopt of als er een probleem is, elkaar aangesproken. Zeg: ‘Jongens we hebben dit afgesproken, we zouden het zo doen, en zo doen we het niet. Begrijp dan wat dit met mij doet’. Je moet het duiden, wat er dan steeds gebeurt.’

‘Dat kan in de veiligheid dat je weet dat dat niet naar buiten komt en dat is af en toe gewoon nodig.’

‘Wanneer voel je je veilig als je op de fiets stapt? Dan moet je kunnen trappen, maar je zou er niet eens meer over nadenken, want dat doen we al.’

‘In het zwembad moet je blijven drijven.’

5.2.2 Team 2

In team 2, een MT van een afdeling van een academisch ziekenhuis, is men over het algemeen redelijk tevreden over de ervaren psychologische veiligheid in het team. Teamleden vragen en geven gemakkelijk hulp aan elkaar. Dit is een vanzelfsprekendheid. Ze vinden het jammer dat zij op twee locaties gehuisvest zijn, waardoor zij te weinig contact met elkaar hebben. Zij ervaren dit als een belemmering voor de psychologische veiligheid.

Het zich uitspreken over lastige zaken doet, in de beleving van meerdere teamleden, enigszins afbreuk aan de ervaring van psychologische veiligheid. In dit verband springen twee onderwerpen eruit.

Het eerste onderwerp is gerelateerd aan het zich uitspreken over inhoudelijke werkgerelateerde zaken en het tonen van eigenheid. Een teamlid geeft aan een van de meerderheid afwijkende blik te hebben. Omdat zij het lastig vindt haar afwijkende zienswijze bespreekbaar te maken, kiest zij bij het bespreken ervan vaak voor een humoristische communicatiestijl. Op zulk soort momenten veroorzaakt zij hilariteit, wat afbreuk doet aan de inhoud van haar boodschap. Zij weet dat zij dit zelf teweegbrengt. En toch vindt zij het niet prettig. In het interview met haar kwam zij tot de ontdekking dat zij dit doet uit angst en ongemak om haar afwijkende zienswijze naar voren te brengen. Daarvoor was zij zich niet heel erg bewust van haar eigen handelen in dit verband, noch van haar motivatie hiervoor. In het teamgesprek werd dit onderwerp geadresseerd. Het blijkt dat haar mede-teamleden zich ook niet bewust zijn van haar opzettelijke keuze om haar afwijkende zienswijze op een komische manier voor het voetlicht te brengen, noch van haar beweegredenen hiervoor. Zij vinden haar op zulke momenten vooral erg grappig. Na haar toelichting beginnen haar teamleden iets van haar interne strijd te begrijpen. Zij geven aan dat zij haar vaak afwijkende inhoudelijke inbreng juist waarderen en dat ze haar boodschap niet in humor hoeft te verpakken. Ze spreken af dat het hele team moeite gaat doen om het patroon te doorbreken.

‘Wat ik ermee wil zeggen is bloedserius en dat wordt niet meer zo bloedserius opgepakt. Dus mijn communicatiestijl maakt dat jullie de inhoud minder serieus oppakken dan dat ik bedoel.’

‘Ik herken het heel erg en ik ben denk ik schuldig aan dat ik heel vaak heel hard moet lachen om wat jij zegt. En dat is helemaal niet onaardig bedoeld want dan vind ik het echt super komisch. Maar ik kan me ook wel voorstellen dat jij dan denkt van ja, shit, neemt ... (naam) me wel serieus?’

Het tweede onderwerp in dit verband is het bespreekbaar maken van iets dat de persoonlijke levenssfeer van twee teamleden raakt. Deze twee MT leden hebben een langdurige, vaste relatie. Hierdoor ervaren anderen soms blokvorming. Als iemand van mening verschilt met de één krijgt diegene soms een sterke repliek – verbaal of non-verbaal – van de ander. Teamleden hebben het idee dat de onderlinge loyaliteit van de levenspartners bijdraagt aan de kracht waarmee de repliek wordt gegeven. Zij ervaren dit als onprettig. Deze dynamiek durven zij niet goed bespreekbaar te maken. De redenen hiervoor zijn verschillend. Sommigen zijn bang dat zij de betreffende teamgenoten kwetsen, vooral omdat deze langdurige relatie al vanaf het begin bekend is. Het feit dat beide teamgenoten erg hun best doen om zich binnen het team als collega's op te stellen, in plaats van als levenspartners, maakt het bespreekbaar maken van de dynamiek nog lastiger. In het verlengde hiervan zijn sommigen beducht dat hun goede relatie met de betreffende teamleden onder druk komt te staan, en dat willen zij niet. Anderen weten niet goed waar zij precies last van hebben, zij kunnen er de vinger niet goed op leggen. Het ongemak dat de teamleden ervaren en de angst om het bespreekbaar te maken leeft breed. In het gezamenlijke gesprek hierover adresseert men dit onderwerp voorzichtig. Het blijkt niet gemakkelijk te zijn om erover te praten. Wel komt de kern van datgene waar men last van heeft boven water. Het gaat niet om de relatie als zodanig, wel om de blokvorming die men soms als gevolg hiervan ervaart. De teamleden geven ook aan dat het niet durven bespreken van het onderwerp maakt dat dit zwaarwegender wordt, in hun beleving. De twee betreffende MT leden zijn teleurgesteld over deze feedback en vooral over het feit dat zij dit nooit eerder gehoord hebben, maar doen hun best om hun teamleden te begrijpen. Het gesprek is constructief. Het is op een later moment voortgezet.

'Ik denk dat dat precies het punt is op de zere plek. We kunnen heel veel met elkaar, maar wat je eigenlijk zegt, wanneer het echt persoonlijk wordt vinden we het lastig en lopen we er misschien toch omheen.'

'Ja, het wordt emotioneel op een heimiddag en je hebt het moeilijk met mekaar, ik was het oneens met de partner en dan gaat de partner van de partner met de ogen rollen. Dan denk ik: wat krijgen we nou?'

5.2.3 Team 3

In team 3, een MT van een revalidatiecentrum, is de ervaring van psychologische veiligheid vooral gekleurd door een eerder escalerend proces van verslechtering van de psychologische veiligheid. Het MT had toen een andere samenstelling. Het proces ontstond als gevolg van onvermogen om open met elkaar te communiceren, naar elkaar te luisteren en elkaar te begrijpen. Twee managers die toen ook onderdeel van het MT waren wilden hulp en advies aanbieden aan een andere manager, die ten tijde van het onderzoek niet meer in dienst was. Deze pogingen tot hulp en advies werden door de betreffende manager ervaren als een bewuste poging om de positie van diegene te ondermijnen, naar de mening van de twee hulp aanbiedende managers. Een voorbeeld hiervan was de wachtlijst. Er stonden op de afdeling van de betreffende manager 14 bedden leeg, terwijl er bijna drie keer zoveel mensen op de wachtlijst stonden. Het bleek niet mogelijk om hier met de betreffende manager en binnen het MT constructief over te praten, hulp werd – in de ogen van de twee managers – niet geaccepteerd. De organisatie had destijds een andere bestuurder, die afscheid aan het nemen was en geen actieve rol speelde in deze dynamiek.

Het elkaar niet kunnen bereiken, communicatief, en elkaar dus niet kunnen helpen, had een negatieve invloed op de sfeer in het team. Het werd lastig om in het MT besluiten te nemen waar iedereen zich aan kon committeren. MT-besluiten werden vaak door de betreffende manager in haar eigen afdeling van kritiek voorzien. Als de twee managers haar hiermee confronteerden, ontkende zij dit. Het gevolg was dat de twee andere managers om haar heen gingen communiceren. Zij betrokken haar nauwelijks meer ergens bij. Dit had als resultaat dat het MT niet meer met één mond sprak. De twee andere managers werden erg onzeker over hun wijze van communiceren en hadden geen plezier meer in het werk. De escalatie ging zo ver dat deze managers bijna niet meer aan werken toekwamen. Zij werden totaal in beslag genomen door de situatie. Hierdoor was één van deze twee managers zich aan het oriënteren op een andere baan.

Dit proces had invloed op de hele organisatie. Er werden als gevolg hiervan vanuit het MT verschillende inhoudelijke ontwikkelingsrichtingen aangegeven. Dit veroorzaakte onrust, strijd en chaos. De organisatie stond stil.

De huidige bestuurder trof deze situatie aan toen hij in dienst kwam. Hij wist niet hoe hij het tij moest keren, behalve door de betreffende manager uiteindelijk te ontslaan. Dit deed hij ondanks het feit dat hij de situatie niet alleen aan het handelen van de vertrekkende manager toeschreef, maar aan het hele team, inclusief zichzelf. In het individuele gesprek en het teamgesprek hierover gaf hij aan dat hij het zichzelf, de ontslagen manager én de twee overblijvende managers kwalijk nam dat het zover gekomen was, maar dat hij op dat moment geen ander handelingsperspectief meer zag.

Na het vertrek van de betreffende manager en het aantreden van twee nieuwe managers plaatste de bestuurder alle managers bij elkaar op de gang. Hoewel hier eerst weerstand tegen was, beviel het later erg goed. Men liep en loopt vaak bij elkaar binnen, leerde elkaar goed kennen en begon elkaar te vertrouwen. De psychologische veiligheid in het team verbeterde. Men geeft aan op dit moment open met elkaar te communiceren, hoewel dit soms een zoektocht is. In het gezamenlijke gesprek praat het team open en constructief over de hierboven beschreven afgelopen periode én over deze zoektocht.

‘Omdat de communicatie met haar heel moeizaam liep, gingen wij daaromheen elkaar opzoeken en gingen we bijna afspreken: daar gaan we toch iets van zeggen, doe jij het of zal ik het doen deze keer of ... Dan krijg je eigenlijk een circuit dat je helemaal niet wilt hebben.’

‘En dat ging heel persoonlijk. Nou ... De lol was weg.’

‘Het functioneren van mijn directe collega maakte het zo onveilig voor mij dat ik dingen niet meer ging zeggen. Zij zag elke vraag die ik stelde als een aanval.’

‘Als je van medewerkers hoort dat jij het in het MT ergens niet mee eens bent, en jouw collega wel, dan vind ik dat niet veilig. En als je dat vervolgens bespreekbaar maakt, en iemand zegt ‘dat heb ik niet gezegd’ terwijl je dat van de werkvloer hoort, dan is dat erg onveilig. Dat vond ik echt vastzitten, daar zat geen beweging in.’

‘Hoe geef ik feedback zonder dat iemand dat gaat ervaren als afkeuren van gedrag dan wel falen? De collega liet zich niet liet aanspreken. Dat zegt ook iets over mijn manier van feedback, en het zegt ook iets over die collega. Het maakt dat ik minder scherp ben dan vroeger. Tien jaar geleden zei ik ‘dit is gewoon bagger’ in het MT. Dat zal ik nooit meer zeggen.’

‘Dit is het falen van het MT, het falen van mij en ook het falen van hen (de nog zittende managers). Het is het falen van ieder van ons als persoon en het falen van ons als groep, dat we niet in staat waren dat te keren, terwijl we het allemaal zagen. Dat vind ik erg’.

‘Er was een redelijke chaos ontstaan. Binnen de organisatie kreeg je termen als: zwabberbeleid en dat soort dingen. We hebben eigenlijk drie jaar stilgestaan.’

'Ik kan enorm genieten van hoe (... naam) bezig is met: de scholen, met het netwerk, met die projecten, met die innovatie. En dan word ik niet trots omdat ik het gedaan heb, maar trots omdat hij het doet en omdat het onze organisatie verder brengt.'

5.2.4 Team 4

Team 4 is een net gefuseerd Stafbestuur (bestuur van medisch specialisten), met een geleding MSB-bestuur (vrij gevestigde medisch specialisten) en een geleding VMSSD-bestuur (medisch specialisten in dienstverband). De ervaring van psychologische veiligheid binnen het Stafbestuur is sterk gerelateerd aan het zich niet uitspreken over deelbelangen van één geleding.

Deze geleding kiest ervoor om zich niet uit te spreken over een interne kwestie binnen hun eigen bestuur. De voorzitter van het Stafbestuur (die geen deel uitmaakt van deze geleding) is wel op de hoogte, maar mag het van de geleding niet bespreken in het Stafbestuur. Het gaat over een interne vertrouwenskwestie richting één van de leden van de geleding. Het betreffende bestuurslid durft zich niet meer goed uit te spreken in het Stafbestuur. Deze persoon heeft het idee dat de interne vertrouwenskwestie binnen het deelbestuur de bril van deze deelbestuurders zodanig negatief kleurt dat alles wat zij zegt negatief beoordeeld wordt. De Stafvoorzitter ervaart hierdoor een dilemma, omdat er verschil in informatieverstrekking binnen het Stafbestuur is ontstaan. Bepaalde zaken zijn hierdoor niet bespreekbaar. De voorzitter ervaart dat dit afbreuk doet aan de psychologische veiligheid binnen het bestuur. Dit ervaart het betreffende bestuurslid van het deelbestuur, waartegen de interne vertrouwenskwestie speelt, ook.

Na de individuele gesprekken vinden er meer kwesties binnen dit deelbestuur plaats. De deelbelangen van het betreffende bestuur beginnen zwaarder te wegen dan het gezamenlijke belang van het Stafbestuur. Deze belangen zijn niet bespreekbaar in het Stafbestuur. Dit heeft geleid tot de heroriëntatie van de bestuurlijke structuur en van de personele invulling ervan.

'Een ziekenhuis is gewoon een belangrijk orgaan in een maatschappij en je hebt er als Stafbestuur een hele grote verantwoordelijkheid in. Je moet het gewoon goed doen. En ook voor al die mensen die hun brood daar verdienen, dat zijn er meer dan de stafleden. Maar zelfs als je alleen maar kijkt naar die stafleden, dat zijn er al 150. En je hebt met zijn zessen daar de vertegenwoordigings-bevoegdheid grotendeels voor. Ja, dan moet je het wel fatsoenlijk doen. Dan kan je echt niet maken om dan je persoonlijke grievende of wat dan ook te laten prevaleren.'

‘Ja, wat je vaak ziet is dat dit soort dingen die lijken op een ui hè. En dat zijn laagjes en die moet je gewoon pellen. En gewoon iedere keer blij zijn als je er een laagje afgepeld hebt.’

‘Wat dan niet benoemd is maar wel volgens mij bij psychologische veiligheid hoort is onderlinge verstandhouding.’

‘Durf je je diepste motieven te laten zien? Dat kan ooit zo plat zijn van ja maar dan kom je aan mijn portemonnee of aan mijn vrije tijd of dan moet ik harder gaan werken of dat soort dingen.’

‘We hebben allemaal onze eigen belangen en je moet ook kunnen zien dat het eigen belang niet altijd het grotere doel dient.’

‘Je moet elkaar wel mogen want je moet elkaar wel dingen gunnen en als er tussen twee leden geen gun-factor is, dan... Ja. Dan wordt het wel heel lastig.’

5.2.5 Vergelijking tussen de teams

Een vergelijking tussen de teams levert het volgende op:

Zonder zich bewust te zijn van de terminologie heeft team 1 veel tijd en energie gestoken in het realiseren van een hoge onderlinge psychologische veiligheid. Elkaar helpen en loyaal zijn aan elkaar zijn rode draden in het gesprek over psychologische veiligheid. Het draagt bij aan een gevoel van onderlinge veiligheid en vertrouwdheid. Het zich uitspreken naar elkaar is geen onderwerp van gesprek (meer) omdat teamleden dit een vanzelfsprekendheid vinden. Het team koppelt psychologische veiligheid aan het omgaan met het krachtenveld, als bestuur. De teamleden zijn van mening dat zij effectief zijn in het krachtenveld waarin het team gepositioneerd is doordat zij samen een hoge psychologische veiligheid ervaren.

Dit is anders voor team 2. De teamleden vragen gemakkelijk hulp aan elkaar. Ze zijn gehuisvest op twee locaties, waardoor zij elkaar weinig zien. Zij ervaren dit als een belemmering voor de psychologische veiligheid. Het zich uitspreken naar elkaar is een aandachtspunt. Een deel van het team vindt het moeilijk om een afwijkende visie of lastige zaken bespreekbaar te maken. De achtergrond hiervan is angst om ‘buiten de boot’ te vallen, angst om de ander te kwetsen of angst om de relatie met de ander te beschadigen. Men is hier van mening dat zich meer uitspreken naar elkaar de weg is om de psychologische veiligheid binnen het team verder te verhogen.

Team 3 heeft ervaring met een sterk verslechterende psychologische veiligheid in het verleden. Zaken werden in eerste instantie wel besproken. Er werden pogingen gedaan om elkaar te helpen. Deze werden niet begrepen en werden waarschijnlijk ervaren als bewuste pogingen om iemands positie te ondermijnen. Een open en opbouwende onderlinge communicatie werd niet meer mogelijk. Dit ondermijnde de onderlinge loyaliteit. Het gebrek aan de onderlinge loyaliteit had uiteindelijk negatieve gevolgen voor het functioneren van de organisatie in zijn geheel. Ten tijde van het onderzoek was dit tij gekeerd. Het team was bij elkaar op de gang gehuisvest, wat een positieve invloed had op de ervaring van psychologische veiligheid.

In team 4 speelde zowel het niet bespreekbaar maken van bepaalde zaken als het gebrek aan onderlinge loyaliteit. Een deel van het Stafbestuur koos ervoor om interne zaken die een invloed op het functioneren van het Stafbestuur niet bespreekbaar te maken, omdat de loyaliteit meer bij het eigen deelbelang dan bij het Stafbestuur lag. Het opkomen voor het eigen deelbelang en de wijze van communicatie hierover heeft geleid tot een verandering in de personele bezetting van het Stafbestuur en tot een heroriëntatie van de bestuurlijke structuur.

Uit deze vergelijking blijkt dat een open communicatie of het gebrek hieraan een rode draad is in de ervaring van psychologische veiligheid, samen met een aantal andere constructen. Uit de beschrijvingen blijkt ook dat psychologische veiligheid zich in de tijd ontwikkelt. Tevens blijkt dat verschillende constructen met elkaar verbonden zijn. Dit geldt zowel voor de ervaring van psychologische veiligheid als voor factoren die hierop van invloed zijn. Ook geldt het voor de gevolgen van psychologische veiligheid. Echter, zij spelen in ieder team een andere rol. Ook het belang van de constructen verschilt per team.

5.3 Overzicht van open codering van gegeven antwoorden

Aangezien respondententeams vaker dezelfde antwoorden geven op meerdere onderzoeksvragen, loopt de primaire uiteenrafeling en groepering van de data langs de lijn van de gegeven antwoorden. Dit is opgenomen in sub-paragrafen 5.3.1 en 5.3.2. Daarna is dit gekoppeld aan de onderzoeksvragen en aan de vragen die hieraan ten grondslag liggen. Dit is in subparagraaf 5.3.3 weergegeven.

5.3.1 Groepering van gegeven antwoorden

De wijze waarop de antwoorden van de respondenten zijn uiteengehaald en vervolgens zijn gegroepeerd is weergegeven in Figuur 5.1.

Figuur 5.1

Groepering van antwoorden op onderzoeksvragen

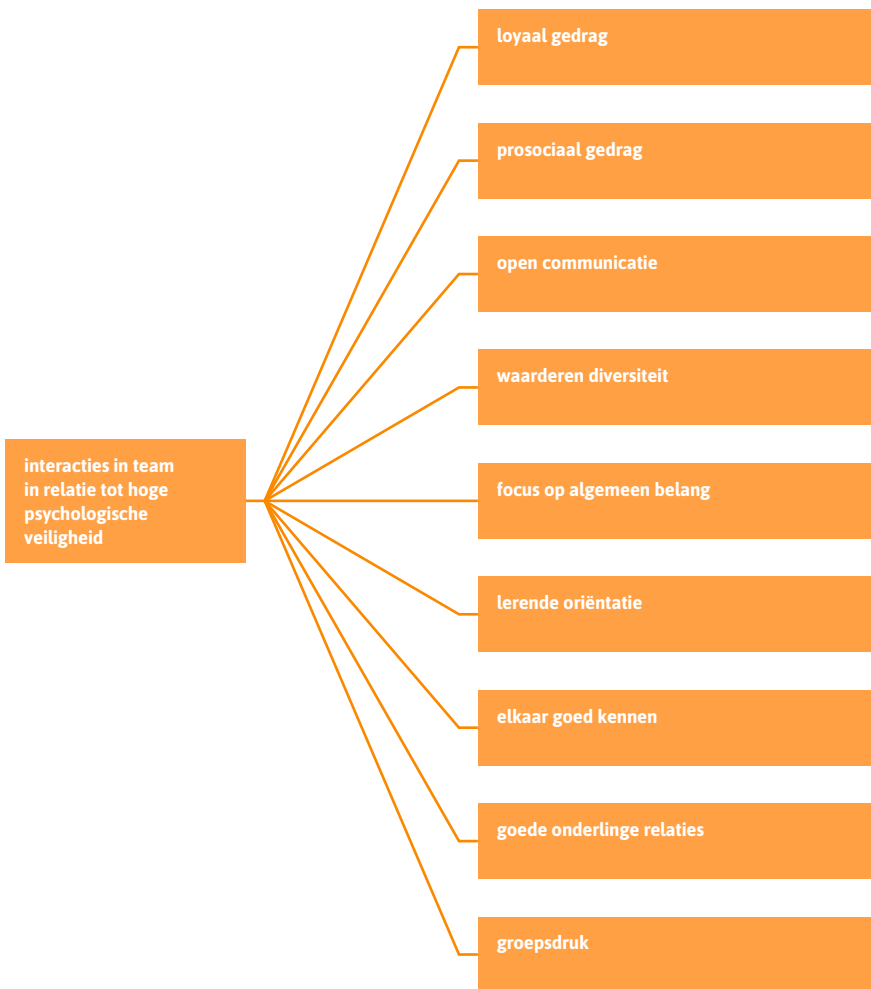


5.3.2 Uitsplitsing van antwoorden die gericht zijn op onderlinge interacties

De eerste twee onderverdelingen, interacties in het team in relatie tot een hoge psychologische veiligheid en interacties in het team in relatie tot een lage psychologische veiligheid zijn weer verder uitgesplitst. De uitsplitsing is weergegeven in de Figuren 5.2 en 5.3.

Figuur 5.2

Interacties die een hoge psychologische veiligheid tot uitdrukking brengen



De belangrijkste samenvattingen van de antwoorden die de interacties in het team in relatie tot een hoge psychologische veiligheid weergeven zijn hieronder genoemd.

loyaal gedrag:

- voor elkaar opkomen buiten het team
- elkaar dekken
- vertrouwen op elkaars discretie
- zich niet laten niet uitspelen tegen elkaar

prosociaal gedrag:

- elkaar steunen in kwetsbare levensfasen
- goed samenwerken
- werk van elkaar willen overnemen
- samen successen vieren
- voor elkaar opkomen in het team
- elkaar met oplossingen helpen
- de ander behandelen zoals je zelf behandeld wilt worden

open communicatie:

- persoonlijke belangen delen
- waardevrij reageren
- kwetsbaarheid tonen
- doorvragen
- achteraf verantwoording afleggen
- elkaar aanspreken op fouten
- lastige zaken durven uitspreken
- sfeer creëren waarin privéproblemen bespreekbaar zijn
- elkaar kritisch bevragen

waarderen diversiteit:

- elkaars eigenheid waarderen
- elkaars vaardigheden benutten
- de ander aanmoedigen om afwijkende mening te uiten
- samen verschillen in mening verkennen

focus op algemeen belang:

- algemeen belang vooropstellen
- focus op gezamenlijke ambitie
- breder perspectief willen zien
- persoonlijk probleem wordt gezamenlijk probleem

lerende oriëntatie:

- fouten bespreken om van te leren
- zelfreflectie tonen
- zich laten aanspreken op fouten
- advies geven met ruimte voor ander
- samen achteraf evalueren waarom zaken niet uitgesproken werden
- voornemen om zich een volgende keer zich wel uit te spreken

elkaar goed kennen:

- persoonlijke relatie met elkaar aangaan
- informeel contact onderhouden
- elkaars privésetting kennen
- tijd met elkaar doorbrengen

goede onderlinge relaties:

- onderlinge band hebben
- dezelfde achtergrond hebben
- onderling vertrouwen
- geen spanning in relatie
- groepsdruk
- minder kritisch worden

Figuur 5.3

Interacties die een lage psychologische veiligheid tot uitdrukking brengen



De belangrijkste samenvattingen van de antwoorden die deze interacties in het team in relatie tot een lage psychologische veiligheid weergeven zijn hieronder opgesomd.

delooyaal gedrag:

- niet met één mond praten
- vertrouwelijke info buiten team doorvertellen
- elkaar geen back up geven

niet-sociaal gedrag:

- uitvergroot negatief gedrag op alle vlakken
- buitensluiten
- slechte eigenschappen bij elkaar naar boven halen
- niet samenwerken

niet open communicatie, algemeen:

- geen vragen meer stellen
- onvoldoende openstaan voor denkbeelden van minderheid
- men oordeelt over elkaar
- introverte mensen krijgen geen kans
- teveel aandacht voor emotie bij bespreken fouten
- elkaar onvoldoende aanspreken

niet open communicatie, angstgerelateerd:

- persoonlijke drempel om hulp te vragen
- bondjes sluiten
- communicatiestijl niet bespreekbaar durven maken
- moeilijk om over persoonlijke zaken feedback te geven
- vermoeden van loyaliteit als gevolg van persoonlijke relatie niet uitspreken
- lastig om teamleden aan te spreken op behartigen persoonlijk belang
- mening eerst individueel afstemmen
- niet alles durven zeggen in team

deelbelang laten prevaleren:

- deelgeleding spreekt zich niet uit
- belangenverschil beïnvloedt tonen van eigenheid negatief
- risico nemen om alleen eigenbelang te behartigen
- alleen eigen deelbelang behartigen

elkaar slecht kennen:

- weinig interesse om vaardigheden van ander te leren kennen
- elkaar niet voldoende kennen om vaardigheden van ander te herkennen

slechte onderlinge relaties:

- bij moeizame relatie wordt zich uitspreken als tegenwerken beschouwd
- domeinstrijd
- strijd wordt persoonlijk
- interpersoonlijke mismatch
- emotioneel afstand nemen
- gevoel op eiland te zitten

groepsdruk:

- druk van groep voelen om je conformeren
- denken dat je de enige bent met afwijkende mening
- relatie staat onder druk door verschil van inzicht

weinig tijd aan elkaar besteden:

- elkaar weinig zien
- te weinig tijd voor ontmoeting hebben
- op twee locaties gehuisvest zijn, elkaar weinig tegenkomen

privérelaties:

- privérelaties maken zich uitspreken complex
- vriendschappen maken zich uitspreken lastig

ontkennen van fouten:

- niet toegeven dat je fouten gemaakt hebt

5.3.3 Overzicht van antwoorden op onderzoeksvragen

Een algemeen overzicht van de antwoorden op de onderzoeksvragen en op de aan vraag 1 onderliggende vragen is in Tabel 5.1 weergegeven. De antwoorden zijn per onderzoeksvraag uitgesplitst in categorieën van gelijksoortige antwoorden. De uitsplitsing is gelijk aan die van de vorige sub-paragrafen.

De onderzoeksvragen en de onderverdeling van vraag 1 zijn bovenaan, horizontaal, weergegeven. De in categorieën gegropeerde antwoorden staan op de verticale as aan de linkerkant.

Tabel 5.1

Globaal overzicht van antwoorden per onderzoeksvraag

algemeen overzicht van gegeven antwoorden	onderzoeksvragen ->	1. operationalisatie begrip 'psychologische veiligheid' (pv) in topics (Edmondson 1999)								2. bevoordende factoren	2. belemmerende factoren	3. gevonden hoge pv	3. gevonden lage pv	4. interventies, gericht op
		fouten maken hulp	zich uitspreken	eigenheid toeren	risico's nemen	hulp vragen	opertelk inspanningen onderlijnen	vaardigheden (b)lekkennen	overige elementen pv					
antwoorden														
bevestigende antwoorden op vragen naar operationalisatie		xx	xxx	xxx	xxx	xxx	x	xx	n.v.t.					
interacties in team in relatie tot hoge psychologische veiligheid, per topic (onderzoeksvraag 1) en overige onderzoeksvragen	<i>loyaal gedrag</i>	x			x				xx					
	<i>prosociaal gedrag</i>	x			x	xx			xx	x		xx		x
	<i>open communicatie</i>	xxx	xxx		x	xx		x	x	xx		xxx		xxx
	<i>waarden diversiteit</i>		x	xx					xxx			x		x
	<i>focus op algemeen belang</i>	x	x		x	x			x	x				x
	<i>lerende oriëntatie</i>	xxx	xx							x		x		
	<i>elkaar goed kennen</i>								x	xxx				xx
	<i>goede onderlinge relaties</i>		xx						xx	xx				
	<i>groepsdruk</i>											x		
interacties in team in relatie tot lage psychologische veiligheid per topic (onderzoeksvraag 1) en overige onderzoeksvragen	<i>deloyaal gedrag</i>										x		x	
	<i>niet sociaal gedrag</i>	x						x			x		xx	
	<i>niet open communicatie, algemeen</i>	x	x	xx			x	x			xxx		xx	
	<i>angstgerelateerde niet open communicatie</i>		xxx			x					x		x	
	<i>deelbelang laten prevaleren</i>		x	x	x		x				xxx		x	
	<i>elkaar slecht kennen</i>								xx		x			
	<i>slechte onderlinge relaties</i>		x					x			x			
	<i>groepsdruk</i>										x			
	<i>weinig tijd aan elkaar spenderen</i>										xx			
	<i>privérelaties</i>		x											
	<i>ontkenning van fouten maken</i>	x												
hiërarchie										x	xx	x		x
persoonlijkheid										xx	xx			x
inzetten persoonlijke competenties												x		
persoonlijke gevoelens												x	xx	
teamprocessen, kaders en structuur										xxx	xx		x	xxx
interactie van team met buitenwereld										x	xx	x	x	x
visie										x				
prestaties											x	xxx	xxx	

x = weinig genoemd, in een of twee teams
 xx = redelijk veel genoemd, twee of meer teams
 xxx = veel genoemd, drie of vier teams

Toelichting op Tabel 5.1:

De open codering van de gegeven antwoorden wordt toegelicht aan de hand van de antwoorden, aangeduid als factoren.

Bevestigende antwoorden op vragen naar operationalisatie

Uit de tabel blijkt dat de vragen naar de operationalisatie van psychologische veiligheid op basis van de zevens-itemschaal (Edmondson, 1999) in het algemeen bevestigend worden beantwoord. De respondententeams herkennen de topics uit de zeven items-schaal ruimschoots. Alleen het topic 'opzettelijk inspanningen ondermijnen' wordt in mindere mate herkend. De respondententeams lichten de topics toe aan de hand van factoren die gericht zijn op interacties in het team. Deze factoren worden in de rijen daaronder weergegeven. Zij worden hieronder per factor toegelicht.

Toelichting op factoren gericht op interacties in het team.

Loyaal/deloyaal gedrag

De factor loyaal gedrag wordt redelijk veel genoemd als factor die psychologische veiligheid tot uiting brengt c.q. operationaliseert. Het antoniem ervan, deloyaal gedrag, wordt beperkt genoemd als belemmerende factor en als factor gevolg van een lage psychologische veiligheid.

Prosociaal/niet sociaal gedrag

De factor prosociaal gedrag wordt door meerdere respondenten genoemd als factor die psychologische veiligheid tot uiting brengt c.q. operationaliseert. Ook wordt het in mindere mate genoemd als factor die de psychologische veiligheid bevordert en als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid. Ten slotte wordt het ook beperkt genoemd als interventie die de psychologische veiligheid kan verhogen. Het antoniem ervan – niet sociaal gedrag – wordt een enkele keer genoemd als toelichting op het item 'vaardigheden herkennen' en als factor die de psychologische veiligheid belemmert. Tevens wordt het in beperkte mate genoemd als gevolg van een lage psychologische veiligheid.

Open/niet open communicatie (algemeen en angstgerelateerd)

Een open communicatie wordt het meest genoemd wordt als een factor die de psychologische veiligheid tot uiting brengt c.q. operationaliseert. Hoewel het onderwerp als subvraag van onderzoeksvraag 1 aan de orde komt, verwoordt in 'zich uitspreken', benoemt een aantal respondenten een open communicatie ook expliciet als toelichting op andere items uit de zeven items-schaal én als antwoord op de vraag welke onderwerpen nog meer uiting geven aan psychologische veiligheid. Ook wordt een open communicatie vaak genoemd als een psychologische veiligheid bevorderende factor. Tevens wordt het aangemerkt als een gevolg van psycho-

logische veiligheid. En een interventie die de open communicatie bevordert is de interventie die het meest genoemd is om de psychologische veiligheid te verhogen. De antoniemen ervan – niet open communicatie algemeen en angstgerelateerde niet open communicatie – worden ook genoemd als toelichting op items die het begrip operationaliseren, als factoren die de psychologische veiligheid belemmeren en als gevolgen van een lage psychologische veiligheid.

Waarderen van diversiteit

Het waarderen van diversiteit wordt relatief vaak genoemd als een factor die de psychologische veiligheid tot uitdrukking brengt c.q. operationaliseert. Ook wordt het beperkt genoemd als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid en als een interventie om de psychologische veiligheid te verhogen.

Focus op algemeen belang/deelbelang laten prevaleren

De factor focus op het algemene belang wordt door een beperkt aantal respondenten genoemd als factor die psychologische veiligheid tot uiting brengt c.q. operationaliseert. Tevens wordt het ook beperkt genoemd als factor die de psychologische veiligheid bevordert en als interventie om de psychologische veiligheid te verhogen. Het antoniem ervan wordt ook genoemd als factor die een lage psychologische veiligheid operationaliseert. En het wordt vaak genoemd als factor die de psychologische veiligheid belemmert. Ten slotte wordt het antoniem ook beperkt genoemd als gevolg van een lage psychologische veiligheid.

Lerende oriëntatie

Respondenten noemen een lerende oriëntatie regelmatig als factor die psychologische veiligheid tot uitdrukking brengt c.q. operationaliseert. Het wordt ook als een bevorderende factor voor de psychologische veiligheid gezien. Daarnaast wordt het genoemd als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid.

Elkaar goed/slecht kennen

Elkaar goed kennen wordt beperkt genoemd als factor die de psychologische veiligheid tot uiting brengt c.q. operationaliseert. Tevens wordt elkaar goed kennen vaak beschouwd als factor die een hoge psychologische veiligheid bevordert en als interventie om de psychologische veiligheid te bevorderen. Hier betreft het elkaar goed leren kennen. Elkaar slecht kennen wordt in enigszins beperkte mate genoemd als factor die een lage psychologische veiligheid operationaliseert en in beperkte mate als een voor de psychologische veiligheid belemmerende factor.

Goede/slechte onderlinge relaties

Goede onderlinge relaties wordt redelijk vaak genoemd als factor die de psychologische veiligheid tot uiting brengt c.q. operationaliseert. Het wordt eveneens redelijk vaak genoemd als factor die een hoge psychologische veiligheid bevordert. Het antoniem ervan – slechte onderlinge relaties – wordt beperkt genoemd als factor die een lage psychologische veiligheid tot uitdrukking brengt en als factor die de psychologische veiligheid belemmert.

Groepsdruk/groupthink

Groepsdruk wordt in beperkte mate gezien als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid. Ook wordt het in beperkte mate gezien als een belemmerende factor.

Privérelaties

Privérelaties worden in beperkte mate gezien als een factor die een lage psychologische veiligheid tot uitdrukking brengt.

Ontkenning

Ontkenning van het feit dat er fouten gemaakt worden, wordt in beperkte mate genoemd en kan als factor beschouwd worden die een lage psychologische veiligheid tot uitdrukking brengt.

Weinig tijd aan elkaar spenderen

Weinig tijd aan elkaar spenderen wordt redelijk vaak als een voor de psychologische veiligheid belemmerende factor genoemd.

Toelichting op de overige door respondenten genoemde factoren, die antwoorden betreffen op onderzoeksvragen 2 tot en met 4.

Hiërarchie

Hiërarchie, waaronder het gedrag als gevolg van hiërarchische verhoudingen, wordt vooral gezien als een belemmering voor de psychologische veiligheid. Dit betreft negatief gedrag van leidinggevendenden, zie hiervoor Bijlage IV. Daarnaast wordt het gezien als een bevorderende factor voor de psychologische veiligheid, als gevolg van een hoge psychologische veiligheid en als interventie om de psychologische veiligheid te verhogen.

Persoonlijkheid

Persoonlijheidsaspecten worden genoemd als factoren die de psychologische vei-

ligheid bevorderen. Ook worden zij genoemd als factoren die de psychologische veiligheid belemmeren. Het verder ontwikkelen van persoonlijkheidsaspecten wordt als interventie gezien om de psychologische veiligheid verder te verhogen.

Inzetten persoonlijke competenties

Het inzetten van persoonlijke competenties wordt beperkt gezien als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid.

Persoonlijke gevoelens

Het ervaren van een hoge of lage psychologische veiligheid heeft gevolgen voor de persoonlijke gevoelens, volgens de respondententeams.

Teamprocessen, -kaders en -structuur

De respondenten ervaren dat positieve dimensies van teamprocessen, -kaders en -structuur bevorderend zijn voor de psychologische veiligheid. Teamprocessen, -kaders en -structuur belemmeren volgens de respondententeams in mindere mate ook de psychologische veiligheid. Ook worden teamprocessen, -kaders en -structuur genoemd als interventies om de psychologische veiligheid te verhogen. Tevens worden zij beperkt genoemd als een gevolg van een lage psychologische veiligheid.

Interactie van team met buitenwereld

Een negatieve interactie met de omgeving wordt meer als belemmerende factor voor de psychologische veiligheid ervaren dan een positieve interactie als bevorderende factor. Ook wordt een positieve interactie met de omgeving beperkt beschouwd als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid. Een lage psychologische veiligheid heeft volgens een beperkt aantal respondenten een negatieve interactie met de omgeving tot gevolg. Ten slotte benoemt men ook in beperkte mate het aangaan van een positieve interactie met de omgeving als een interventie die de psychologische veiligheid kan verhogen.

Visie

Het hebben van een gezamenlijke visie wordt in beperkte mate genoemd als factor die de psychologische veiligheid in een team bevordert.

Prestaties

Er wordt vaak genoemd dat een hoge psychologische veiligheid goede prestaties tot gevolg heeft. Ook wordt vaak genoemd dat een lage psychologische veiligheid leidt tot slechte prestaties.



6 DISCUSSIE

6.1 Bespiegelingen

De uitkomsten van het empirische onderzoek geven aanleiding tot een aantal bespiegelingen. Deze zijn hieronder weergegeven.

6.2 Psychologische veiligheid als handelingspraktijk

Het construct psychologische veiligheid is vooral een emergente eigenschap van een interactief teamproces, ingebed in een procesgerichte ontologie. Uit het onderzoek komt naar voren dat psychologische veiligheid vorm krijgt door onderlinge wisselwerking en zich in de tijd ontvouwt.

Zo blijkt uit de open analysemethode dat de operationalisatie van het construct vooral bestaat uit interacties in het team. De verhalende beschrijving van de data duidt hier ook op. Het construct krijgt feitelijke betekenis vanuit de verhaallijn. Hier wordt duidelijk dat de interacties die de psychologische veiligheid in een team tot uitdrukking brengen een complexe onderlinge samenhang vertonen en dat het construct zich ontvouwt in de tijd. Dit is het beste met een voorbeeld toe te lichten, een voorbeeld uit de verhalende data van team 2.

Een teamlid heeft moeite heeft om haar afwijkende zienswijze te uiten. Zij doet dit op een komische wijze, omdat zij bang is dat haar teamgenoten haar afwijkende zienswijze afwijzen. Zij hoopt deze afwijzing vóór te zijn, met haar komische uitingsvorm. Haar handelingswijze duidt op aanwezigheid van enige mate van interpersoonlijke angst, en hiermee op een ervaring van een lagere psychologische veiligheid, op dat moment. Zij bereikt met haar komische optreden niet het door haar gewenste effect, namelijk dat haar zienswijze gehoord wordt en serieus genomen wordt. Haar teamgenoten moeten lachen om haar, waardoor haar boodschap ondergeschikt raakt.

In het teamgesprek wordt dit besproken. Haar teamleden beginnen te begrijpen wat de achtergrond is van haar komische gedrag. Zij geven aan dat zij haar afwijkende zienswijze waarderen en dat het feit dat zij lachen niet bedoeld is om haar niet serieus te nemen. Zij vinden haar op die momenten echter grappig en de humor gaat de boventoon voeren. Het team bestempelt dit als een gezamenlijk probleem. Teamleden willen vervolgens samen dit patroon doorbreken en spreken af zich hiervoor in te zetten.

In deze opeenvolgende reeks van gebeurtenissen komen onder andere de volgende interacties naar voren, die samen de ontwikkeling van de psychologische veiligheid binnen het team tot uiting brengen:

- open communicatie / zich uitspreken, of hier moeite mee hebben
- eigenheid tonen, of moeite hiermee hebben
- prosociaal gedrag tonen; elkaar willen helpen
- focus op algemeen belang
- waarderen van diversiteit
- vaardigheden herkennen
- lerende oriëntatie
- elkaar goed kennen
- positieve onderlinge relaties

Het is in dit voorbeeld onmogelijk om analytisch uiteen te rafelen hoe de hierboven weergegeven afzonderlijke interacties met elkaar samenhangen en welke ontwikkeling het construct in de tijd doormaakt. De verhalende beschrijving geeft context en het drukt de ontwikkeling van het construct in de tijd wel uit. Het geeft verdere onderbouwing aan de idee dat psychologische veiligheid een emergente eigenschap is van het teamproces en dat het zich ontvouwt in de tijd.

Ook blijkt dat de respondententeams min of meer overeenkomstige antwoorden geven op verschillende onderzoeksvragen. Dit draagt ook bij aan de idee dat psychologische veiligheid een procesgerichte ontologie als basis heeft. Respondententeams geven bijvoorbeeld antwoorden die te typeren zijn als prosociaal gedrag of niet sociaal gedrag, als antwoord op onderzoeksvraag 1 (operationalisatie van het begrip) als antwoord op onderzoeksvraag 2 (bevorderende of belemmerende factor), als antwoord op onderzoeksvraag 3 (gevolgen van een hoge of lage psychologische veiligheid) en als antwoord op onderzoeksvraag 4 (interventies om de psychologische veiligheid te verhogen). Dit geldt ook in meer of mindere mate voor antwoorden die andere interacties in het team verwoorden. De antwoorden die niet gericht zijn op interacties in het team worden ook meerdere keren gegeven, men geeft overeenkomstige antwoorden op de onderzoeksvragen 2, 3 en 4. Het feit dat er vaak overeenkomstige antwoorden worden gegeven op meerdere onderzoeksvragen duidt de procesgerichte ontologische positie van het construct aan. Iets kan niet een onderdeel van een construct zijn, en tegelijkertijd een beïnvloedende factor, een gevolg én een mogelijke interventie, vanuit een entiteitsgerichte ontologie.

Uit de data blijkt ook dat psychologische veiligheid is niet los te zien van de omgeving van het team. De data geven aan dat een negatieve interactie met de omge-

ving als belemmerende factor voor de psychologische veiligheid in het team wordt ervaren en een positieve interactie met de omgeving als een bevorderende factor. Een negatieve interactie wordt meer als een belemmerende factor beschouwd dan een positieve interactie als bevorderende factor. Een positieve interactie met de omgeving wordt ook beschouwd als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid, een lage als het tegenovergestelde. En in beperkte mate blijkt het aangaan van een positieve interactie met de omgeving een interventie die de psychologische veiligheid in het team kan verhogen. De relatie tussen psychologische veiligheid en de interactie met de omgeving is in de literatuur terug te vinden bij de relatie tussen psychologische veiligheid en een ondersteunende werkcontext. In dit kader stellen Newman et al. (2017) dat hoogwaardige relaties tussen teamleden en externe partijen belangrijke aanjagers van psychologische veiligheid zijn (Bruehler & Carmeli, 2011; Burris et al., 2009; Gu et al., 2013; Huang & Jiang, 2012; Roberto, 2002; Schulte et al., 2012). Ook geven de onderzoekers aan dat het overstijgen van teamgrenzen positief geassocieerd wordt met hogere niveaus van psychologische veiligheid (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Bunderson & Boumgarden, 2010; Chen & Tjosvold, 2012; Faraj & Yan, 2009).

Er zijn geen onderzoeken bekend die gericht zijn op een negatieve interactie met de omgeving, als belemmerende factor voor de psychologische veiligheid in het team. Deze uit de data blijkende wederzijdse beïnvloeding van de psychologische veiligheid in het team en de omgeving van het team bevestigt de idee dat psychologische veiligheid een procesgericht construct is dat in haar context beschouwd moet worden. De context van de psychologische veiligheidspraktijk strekt zich ook uit tot de omgeving van het team.

Uit het bovenstaande blijkt dat het onderzoek bijdraagt aan de idee dat het construct psychologische veiligheid vooral een emergente eigenschap is van een interactief teamproces, ingebed in een procesgerichte ontologie. Dit sluit aan bij Schulte et al. (2012). Deze onderzoekers komen in hun onderzoek tot de conclusie dat oorzaak en gevolgen van psychologische veiligheid lastig te bepalen zijn. Zij stellen dat psychologische veiligheid een voorspeller én een gevolg is van positieve netwerkrelaties. Ook sluit het aan bij de veel voorkomende stroming in de literatuur die het construct vooral op het teamniveau definieert, zie hiervoor paragraaf 2.4. Uit de constatering dat het construct een emergente eigenschap is van een interactief teamproces volgt dat psychologische veiligheid uitgedrukt kan worden als een handelingspraktijk, de psychologische veiligheidspraktijk, in het Engels: psychological safety practice. Hier ligt de nadruk op het handelingsperspectief, de interactie. Een emergente eigenschap van een interactief teamproces kan niet anders tot uiting komen dan in de handelingen tussen de teamleden. Psychologische veiligheid is geen zelfstandige

entiteit, het is onlosmakelijk verbonden met de onderlinge interactie in het team. Het procesgerichte karakter brengt dit met zich mee.

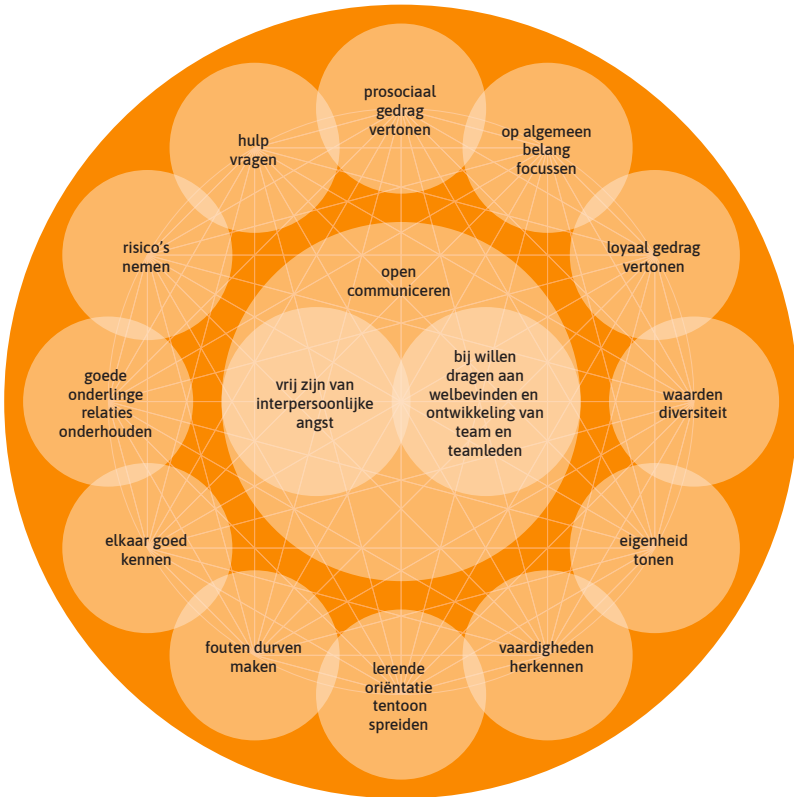
Uit dit onderzoek komt naar voren dat psychologische veiligheid in de handeling – de gedragsmatige manifestatie – zelf tot uiting komt. Dit is in lijn met en een aanvulling op de bestaande literatuur, die het construct procesgericht definieert. Het bouwt voort op Edmondson (2003) die stelt dat ‘zich uitspreken’ een gedragsmatige manifestatie is van het geloof in psychologische veiligheid. Ook sluit het aan en bouwt het voort op Gibson and Gibbs (2006) die stellen dat psychologische veiligheid zich richt op het communicatieklimaat, dat tot stand komt door communicatie en interacties tussen teamleden. Op basis van dit onderzoek is vervolgonderzoek naar psychologische veiligheid als handelingspraktijk wenselijk.

6.3 Psychologische veiligheidspraktijk: model en definitie

De focus en definities van het construct psychologische veiligheid in de literatuur zijn óf gericht op het individuele geloof van het teamlid dat het team hem of haar veiligheid biedt als hij of zij zijn of haar identiteit actief tot uitdrukking brengt (Edmondson, 1999, 2003, 2004; Nembhard & Edmondson, 2011) of – in de literatuur in veel mindere mate genoemd – op een houding gericht op het actief bieden van veiligheid van het team aan de teamleden (Schaubroeck et al., 2011). Een focus en een definitie van het construct die beide kanten in zich herbergt, het gebrek aan interpersoonlijke angst om zich te uiten én de wil om ook anderen tot uiting te laten komen, komt niet voor in de literatuur. Uit de onderzoeksdata komen beide kanten van het construct wel naar voren. Zij geven aanleiding tot verbreding van de inhoudelijke focus en definitie van het construct: psychologische veiligheid omvat het geloof dat teamleden een teamlid niet in verlegenheid brengen als diegene zich uit én de gerichtheid om actief bij te dragen aan het team en de teamleden. Op basis van de data is Figuur 6.1 vormgegeven.

Figuur 6.1

Model voor psychologische veiligheidspraktijk



De operationalisatie van de psychologische veiligheidspraktijk betreft onderling samenhangende interacties binnen het team – met open communiceren als de belangrijkste – die zich vrij voelen van interpersoonlijke angst uitdrukken (Edmondson, 1999) én de gerichtheid op het bijdragen aan het welbevinden en ontwikkeling van het team en de teamleden. Dit laatste element is breder dan Schaubroeck et al. (2011) stellen, die als definitie hanteren: ‘psychologische veiligheid weerspiegelt het waargenomen vermogen van het team om alle leden volledig betrokken te houden als bijdragers aan het team door open te staan voor de uitdagingen van de mening van minderheden en unieke uitdrukkingsvormen.’ Het sluit ook aan bij Gibson and Gibbs (2006) die het construct operationaliseren in de richting van prosociaal gedrag. Deze onderzoekers karakteriseren het construct in het kwalitatieve deel van hun on-

derzoek als o.a. als ondersteuning, openheid, empathie, vertrouwen en wederzijds respect. Ook Newman et al. (2017) wijzen in deze richting. Zij benoemen dat een aantal onderzoeken sociale ondersteuning als een belangrijk aspect van psychologische veiligheid beschouwt. Het sluit eveneens aan bij het blog van Edmondson (2021) dat beschrijft dat psychologische veiligheid bestaat uit een positieve houding ten opzichte van inclusie en diversiteit, bereidheid om te helpen, het nemen van risico's, het maken van fouten en het open gesprek.

Een stelling zou kunnen zijn dat de inhoudelijke verbreding van het construct overbodig is. Als operationalisatie van psychologische veiligheid gericht is op zelfexpressie van het individu binnen het team, als gevolg van afwezigheid van angst, én als het perspectief waar het construct op gericht is het team is, dan zou een gevolg hiervan zijn dat teamleden ook dezelfde afwezigheid van angst voor teamleden voor ogen moeten hebben, om psychologische veiligheid op het teamniveau te realiseren. De prosociale gerichtheid van teamleden zou hierin geïncorporeerd zijn, anders zou zelfexpressie zich nooit op het teamniveau manifesteren en komt het construct niet tot stand.

Er is echter een inhoudelijk verschil tussen de focus op zich vrij voelen van interpersoonlijke angst en een actieve gerichtheid op het welbevinden en ontwikkeling van het team en teamleden. Het feit dat het een kan niet zonder het ander kan, heeft niet tot gevolg dat er geen verschil zouden zijn.

Een observatie in dit verband is ook dat er een interne tegenstrijdigheid in het construct zit, volgens de dominantie definitie van zich vrij voelen van interpersoonlijke angst. Een hoge psychologische veiligheidspraktijk, waar mensen zich vrij voelen van interpersoonlijke angst, biedt ruimte voor individuele expressie van teamleden. Deze expressie is er ook op gericht om kritisch naar elkaar te kunnen zijn. Een teamlid kan, in een team met een hoge psychologische veiligheidspraktijk, kritiek van andere teamleden verwachten. Juist dit kan interpersoonlijke angst oproepen, angst voor afwijzing etc. Een hoge psychologische veiligheid kan dus ook interpersoonlijke angst oproepen. De aanvulling van de definitie met het tweede onderdeel, het willen bijdragen aan het welbevinden en ontwikkeling van het team en de teamleden, zwakt deze interne tegenstrijdigheid af. Als een teamlid ervan uit kan gaan dat eventuele kritiek gericht is op het welbevinden en ontwikkeling van het team en van zichzelf, dan heeft dit een vermindering van interpersoonlijke angst tot gevolg. In dit geval is de kritiek immers altijd constructief en opbouwend.

Schein (2013) stelt dat een open communicatie leidt tot het bouwen aan relaties. Open communicatie komt tot stand door vertellen, vragen stellen en luisteren. Het vragen stellen is een sociale kunst, aangeduid met de term 'humble inquiry', die ondersgeschikt geraakt is bij communicatie tussen personen. 'Humble inquiry' drukt een wijze van vragen stellen uit waaruit interesse in de ander als persoon blijkt en die

signalen afgeeft van de bereidheid om te luisteren. Daardoor geeft de vragensteller de ander tijdelijk kracht, 'empower' hij de ander.

Het beschrijft de grondhouding van een open communicatie, een grondhouding die gericht is op respect voor de ander, het willen begrijpen van de ander en op de wil om er samen uit te komen. Deze grondhouding ligt aan de basis van veel antwoorden van de respondenten. Zij spreken bijvoorbeeld over doorvragen, waardevrij reageren, kwetsbaarheid tonen, verantwoording afleggen, elkaar aanspreken, lastige zaken durven bespreken, persoonlijke belangen delen en zich kwetsbaar opstellen, zie hiervoor Bijlage IV.

Het onderwerp 'communicatie' wordt eveneens vaak genoemd in de literatuur over psychologische veiligheid, als construct dat hiermee in relatie staat. Zo stellen Newman et al. (2017) dat psychologische veiligheid gekoppeld is aan resultaten die communicatie betreffen, zoals meer rapporteren van fouten, meer interpersoonlijke communicatie en meer kennisdeling (Leroy et al., 2012; Mu & Gnyawali, 2003; Pelto-korpi, 2004; Siemsen et al., 2009; Xu & Yang, 2010; Zhang et al., 2010). Het is ook aangetoond dat psychologische veiligheid, op het individuele en het teamniveau, leidt tot het zich meer hiërarchisch opwaarts uitspreken en minder stilzwijgen (Bienefeld & Grote, 2014; Brinsfield, 2013; Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012; Tynan, 2005). En Brinsfield (2013) geeft aan dat mensen die geloven dat anderen zich psychologisch veilig voelen, meningsverschillen ter sprake brengen, openhartige feedback geven en anderen wijzen op fouten. Deze literatuur richt zich op open communicatie die in relatie staat tot psychologische veiligheid. De literatuur betreft niet een open communicatie als onderdeel van de operationalisatie van het construct. Edmondson (2003) doelt hier wel op, als zij stelt dat zich uitspreken een gedragsmatige manifestatie is van het geloof in psychologische veiligheid.

De resultaten uit dit onderzoek geven aan dat open communiceren een rode draad in de operationalisatie van het construct is. Dit is in Figuur 6.1 visueel gemaakt. Uit de open coderings-analyse blijkt dat open communiceren het vaakst wordt genoemd door de respondenten, in alle teams, zie hiervoor Tabel 5.1 en Tabel IV.1 van Bijlage IV, waar het op gebaseerd is. Het wordt genoemd als antwoord op meerdere onderzoeksvragen en vragen over bijbehorende topics. Respondenten geven aan dat open communiceren een interactie is die een hoge psychologische veiligheid uitdrukt en dat niet open communiceren een interactie is die afwezigheid van psychologische veiligheid uitdrukt.

Uit de open codering van de antwoorden op de onderzoeksvragen, zie Tabel 5.1 en Tabel IV.1 van Bijlage IV, blijkt dat respondenten de zeven item-schaal operationalisatie van Edmondson (1999) herkennen als interacties die een hoge of lage psychologische veiligheidspraktijk tot uitdrukking brengen. Zij geven hier nadere invulling aan door andere interacties te noemen, die ook zijn opgenomen in het model van Figuur 6.1. Uit

de open codering van de gegeven antwoorden blijkt dat sommige interacties meer en sterkere relaties met elkaar hebben dan andere interacties. Vanwege het procesgerichte karakter van het construct, dat als emergerende eigenschap in een team tot uiting komt, is ervoor gekozen om de verschillen in de relaties tussen de interacties en de verschillen in de sterkte ervan niet in Figuur 6.1 weer te geven. Dit zou een schijnzekerheid weergeven, een mate van zekerheid die niet overeenkomt met de werkelijkheid. In de vorige paragraaf wordt immers gesteld en met een voorbeeld onderbouwd dat interacties die de psychologische veiligheid in een team tot uitdrukking brengen een complexe onderlinge samenhang vertonen die zich ontvouwt in de tijd, een samenhang die niet voldoende door middel van een open coderingsproces tot uitdrukking komt. Dan is deze samenhang ook niet modelmatig uit te drukken. Daarbij komt dat de empirie van dit onderzoek bestaat uit een relatief beperkt aantal deelnemende respondenten en teams, uit een beperkte doelgroep. Dit draagt bij aan deze keuze.

De empirische bevindingen van dit onderzoek leiden tot de volgende definitie: 'De psychologische veiligheidspraktijk bestaat uit vrij zijn van interpersoonlijke angst én uit de wil om bij te dragen aan welbevinden en ontwikkeling van het team en de teamleden.' De literatuur is vooral gericht op vrij zijn van interpersoonlijke angst of op – in mindere mate – op een prosociale gerichtheid. In dit opzicht vult dit onderzoek de literatuur aan, doordat beide elementen in het construct geïncorporeerd worden. Vervolgonderzoek dat zich richt op beide elementen is wenselijk. Het is aan te bevelen om ook de interacties die psychologische veiligheid operationaliseren, weergegeven aan de rand van het model, in vervolgonderzoek te incorporeren.

6.4 Invloed van psychologische veiligheidspraktijk van RvB en MT op organisatie

De data geven aan dat de psychologische veiligheidspraktijk sterk van invloed is op de prestatie van het team. Deze relatie komt in de literatuur ook als een sterke relatie naar voren. De respondententeams betreffen bestuurlijke of managementteams. De prestatie van deze teams betreft onder andere besluitvorming, gericht op het functioneren en de ontwikkeling van de organisatie, of het onderdeel daarvan. De ervaring van psychologische veiligheid is derhalve van invloed op de kwaliteit van de besluitvorming.

Ook blijkt uit de data dat de psychologische veiligheidspraktijk van het team interacteert met de omgeving van het team. Een verbijzondering hiervan is de invloed van de psychologische veiligheidspraktijk van de RvB en MT op de hele organisatie, of op het deel waar het team leiding aan geeft. De verhalende data geven in dit verband de volgende voorbeelden:

- Een hoge psychologische veiligheid stelt het team in staat effectief te zijn in het omgaan met externe contacten en het voeren van onderhandelingen ten behoeve van ontwikkeling van de organisatie, zie de beschrijving van team 1 in paragraaf 5.2.
- Een eerdere verslechterende psychologische veiligheid binnen het team had een stagnatie van de organisatieontwikkeling tot gevolg en onrust in de organisatie. De aansturing van de organisatie boette door een lage psychologische veiligheid in het team in aan effectiviteit, hetgeen samenhangt met het feit dat het team niet meer met één mond richting de organisatie praatte, zie de beschrijving van team 3 in paragraaf 5.2.

Een relevant construct in dit verband is loyaliteit. Loyaliteit wordt in de data als een onderdeel van psychologische veiligheid beschouwd en als een construct dat ermee verbonden is. Alle teams spreken in dit verband over elkaar 'dekken' en met één mond spreken. Uit de verhalende data blijkt dat een lage psychologische veiligheid in het team samenhangt met verminderde loyaliteit van de teamleden. In dit geval wordt de eenheid van het team naar buiten toe doorbroken. Gevolgen hiervan zijn dat teamleden buiten het team 'met verschillende monden' gaan spreken, over elkaar gaan praten en commentaar leveren op beslissingen die het team heeft genomen. Het heeft verwarring in de organisatie tot gevolg en een vertraging of stagnatie van de beoogde ontwikkeling.

Deze data geven voorzichtig aanleiding tot het formuleren van de stelling dat de mate van psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams niet alleen via de kwaliteit van de prestaties maar ook rechtstreeks door het gedrag van individuele teamleden van invloed is op het functioneren en ontwikkeling van de organisatie of het onderdeel daarvan. Loyaliteit speelt een rol in deze dynamiek. Een lage psychologische veiligheid heeft verminderde loyaliteit tot gevolg, waardoor de eenheid in uitingen in de organisatie doorbroken wordt. Dit leidt tot verwarring, onrust en uiteindelijk tot stagnatie.

Er is slechts één ander onderzoek bekend waarin de relatie tussen psychologische veiligheid in een bestuurlijk of managementteam en het functioneren van de organisatie en de ontwikkeling daarvan ook naar voren komt. Dit is in paragraaf 2.7.3 beschreven. In dit voorbeeld wordt vanuit een andere empirische situatie bovengenoemde stelling kracht bij gezet, exclusief het construct 'loyaliteit'. Het betreft hier een boardroom (Edmondson, 2002). Het team ervoer een gebrek aan psychologische veiligheid. Dit veroorzaakte een 'management gridlock', een management patstelling (Argyris, 1993). Zich uitspreken bracht voor teamleden het risico met zich mee om iets fout te zeggen en zich niet uitspreken bracht het risico met zich mee een gebrek

aan participatie verweten te worden. Teamleden gingen hiermee om door zich uit te spreken in abstracte termen. Het gevolg was dat de strategische ontwikkeling, een van de doelstellingen van het team, stagneerde. Gedurende het halve jaar dat het onderzoek duurde was er geen voortgang te bespeuren in de strategische ontwikkeling.

Uit de data blijkt ook dat bestuurlijke en managementteams die een hoge psychologische veiligheidspraktijk ervaren eenheid uitstralen naar de organisatie, rust brengen en lastige zaken constructief bespreekbaar kunnen maken, zie hiervoor Bijlage IV.

De invloed van psychologische veiligheidspraktijk binnen bestuurlijke en managementteams op het functioneren van de organisatie en op haar ontwikkeling is nog nauwelijks onderzocht. Uit dit onderzoek kan opgemaakt worden dat de mate van psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams door het al dan niet loyale gedrag van individuele teamleden van invloed is op het functioneren en ontwikkeling van de organisatie. Meer onderzoek op dit gebied is wenselijk. Deze relatie is relevant voor de praktijk en voor de theoretische doorontwikkeling van het construct.

6.5 Invloed van persoonlijkheidsaspecten op psychologische veiligheidspraktijk

Volgens de onderzoeksdata zijn er persoonlijkheidsaspecten die van invloed zijn op de psychologische veiligheidspraktijk. Persoonlijkheidsaspecten die een negatieve invloed hebben op de psychologische veiligheidspraktijk in het team zijn het eigenbelang vooropstellen, te emotioneel van aard zijn en niet aanspreekbaar zijn op het eigen gedrag, zie hiervoor het vorige hoofdstuk en Bijlage IV. Betrouwbaarheid, integriteit, inlevingsvermogen en vriendelijkheid worden volgens de respondenten geacht een positieve invloed te hebben, zie ook paragraaf 5.2.3. In de literatuur komen persoonlijke eigenschappen in relatie tot psychologische veiligheid niet veel voor. Alleen Frazier et al. (2017) gaan hierop in. Uit dit onderzoek blijken een proactieve persoonlijkheid, emotionele stabiliteit en een lerende oriëntatie positief en significant gerelateerd te zijn aan psychologische veiligheid. De overeenkomst tussen de onderzoeksdata uit dit onderzoek en de literatuur hierover is de emotionele stabiliteit, of een gebrek hieraan, als beïnvloedende factor. Het gebrek aan emotionele stabiliteit is vergelijkbaar met te emotioneel van aard zijn.

Dit onderzoek leidt tot het inzicht dat de relatie tussen psychologische veiligheid en persoonlijkheidsaspecten breder is dan de literatuur hierover aangeeft. Meer onderzoek naar deze relaties is wenselijk, om hier nader inzicht in te krijgen.

6.6 Gevolgen van psychologische veiligheidspraktijk voor persoonlijke gevoelens

Een hoge psychologische veiligheidspraktijk brengt werkplezier met zich mee, volgens de empirie van dit onderzoek. En er is ook een duidelijk verband gevonden tussen een lage psychologische veiligheidspraktijk en negatieve gevoelens. De relatie tussen een lage ervaren psychologische veiligheid en negatieve gevoelens komt sterker uit de empirie van dit onderzoek naar voren dan de relatie tussen een hoge psychologische veiligheid en positieve gevoelens. Niet alleen de relatie wordt sterk ervaren, ook de negatieve gevoelens die men ervaart als gevolg van een lage psychologische veiligheidspraktijk zelf zijn sterk. Men spreekt over onzekerheid, gebrek aan zingeving, somberheid, onderhuidse boosheid, verlamming en ongelukkig zijn, zie hiervoor Bijlage IV.

In de literatuur is veel aandacht voor de relatie tussen een lage psychologische veiligheid en angst om zich uit te spreken. Bijna alle onderzoeken gaan uit van deze relatie, zie hiervoor hoofdstuk 2. Er zijn geen onderzoeken bekend die een lage psychologische veiligheid koppelen aan andere negatieve gevoelens.

Onder andere Frazier et al. (2017); Newman et al. (2017) geven aan dat psychologische veiligheid positief is gerelateerd aan betrokkenheid bij het werk. Psychologische veiligheid resulteert in meer betrokkenheid (Detert & Burris, 2007; O'Neill & Arendt, 2008) en meer werkvoldoening (Chen et al., 2014; May et al., 2004; Nembhard & Edmondson, 2011; Rathert et al., 2009; Ulloa & Adams, 2004).

Dit onderzoek leidt tot het inzicht dat een gebrek aan psychologische veiligheid bredere negatieve gevoelens met zich mee brengt dan alleen de angst om zich uit te spreken. Dit is een aanvulling op de bestaande literatuur, waar de gevolgen van een gebrek aan psychologische veiligheid alleen gerelateerd wordt aan angst om zich uit te spreken. Omdat deze relatie relevant is voor de werkpraktijk, is nader onderzoek over dit onderwerp wenselijk.

6.7 Tijd en aandacht investeren bevordert psychologische veiligheidspraktijk

Uit de data blijkt dat elkaar goed kennen en goede onderlinge relaties onderhouden bevorderlijk zijn voor de psychologische veiligheidspraktijk in het team. In dit verband geven de verhalende data drie voorbeelden, zie paragraaf 5.2 en Bijlage III. In team 3 plaatste de huidige bestuurder alle teamleden bij elkaar op de gang. Zij gaven aan dat zij hierdoor veel contact met elkaar hadden, elkaar goed leerden kennen en

elkaar vaak opzochten, ook informeel, dat zij bijvoorbeeld vaak bij elkaar binnenliepen. Dit achtten zij bevorderlijk voor de psychologische veiligheid in hun team. Teamleden van team 2 gaven aan dat het team op twee locaties gehuisvest was. Dit ervoeren zij als een belemmering voor de psychologische veiligheid. En in team 1 gaven teamleden aan dat zij elkaar vaak nog even belden, na afloop van de dag, als ze in de auto zaten. Dit was voor hen een wezenlijk onderdeel van contact waarbinnen de psychologische veiligheidspraktijk tot uitdrukking kwam.

Deze voorbeelden zijn gericht op het investeren van tijd en aandacht in elkaar. Hierdoor leert men elkaar goed kennen, is het mogelijk om positieve relaties op te bouwen en scheidt men een context waarbij een open communicatie mogelijk is. Ook blijkt uit de data dat bij interventies die gericht zijn op het verbeteren van de psychologische veiligheid vaak bedoeld wordt op interventies die de setting creëren waarbij men tijd en aandacht aan elkaar kan besteden, zie hiervoor Bijlage IV.

In de literatuur komt de relatie tussen psychologische veiligheid en elkaar goed kennen veelvuldig voor (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Sanner & Bunderson, 2013; Schulte et al., 2012). Dit geldt ook voor de relatie tussen psychologische veiligheid en het onderhouden van goede onderlinge relaties (Brueller & Carmeli, 2011; Burris et al., 2009; Carmeli, 2007; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Gu et al., 2013; Huang & Jiang, 2012; Newman et al., 2017; Roberto, 2002; Schulte et al., 2012). Tevens worden er in de literatuur relaties tussen een open communicatie en psychologische veiligheid gelegd (Bienefeld & Grote, 2014; Burris et al., 2008; Detert & Edmondson, 2011; Edmondson, 2003, 2012, 2018; Edmondson & Lei, 2014; Edmondson et al., 2001; Frazier et al., 2017; Gibson & Gibbs, 2006; Liang et al., 2012; Newman et al., 2017; Sanner & Bunderson, 2013; Siemsen et al., 2009).

Dit onderzoek laat zien dat het bewust investeren van tijd en aandacht aan elkaar bevorderlijk is voor de psychologische veiligheid. De relatie tussen enerzijds elkaar goed kennen, het onderhouden van goede relaties en een open communicatie en anderzijds een hoge psychologische veiligheid komt in de literatuur vaak voor. Het bewust investeren van tijd en aandacht aan elkaar bouwt hierop voort. Het gegeven dat dit bevorderlijk is voor de psychologische veiligheid komt in de literatuur echter niet expliciet voor. Omdat deze beschouwing relevant is voor de praktijk is nader onderzoek hierover aan te bevelen.

6.8 Tegensturen doorbreekt eenvormigheid in groepen

Respondententeams geven aan dat interventies die gericht zijn op het feitelijk bespreken van de onderlinge samenwerking de psychologische veiligheid in het team

bevorderen. Dit geldt ook voor interventies die gericht zijn op het creëren van een setting om de samenwerking te bespreken.

Deze uitkomsten zijn ingebed in sociaalwetenschappelijke theorieën, in theorieën over werking van groepen en over meningsvorming op individueel niveau, die in hoofdstuk 1 zijn besproken. Mensen in groepsverband stemmen hun mening af op die van de groep. En op individueel niveau gaan mensen minder snel de interactie aan met anderen die een afwijkende mening of identiteit hebben. Vanuit sociaalwetenschappelijke perspectieven wordt dus duidelijk dat de psychologische veiligheidspraktijk niet vanzelf ontstaat. Mensen die vrij zijn van interpersoonlijke angst én die de wil tonen om bij te dragen aan welbevinden en ontwikkeling van het team en de teamleden, wijken af van de algemene wijze waarop mensen functioneren, in groepen en individueel. Onze individuele en groepsgewijze meningsvorming staat een open communicatie in de weg. Edmondson (2003) onderschrijft dit. Zij geeft aan dat een veilig interpersoonlijk klimaat zich niet vanzelf voordoet.

Uit dit onderzoek wordt duidelijk dat een psychologische veiligheidspraktijk baat heeft bij tegensturing: gerichte acties die ervoor zorgen dat de psychologische veiligheid op teamniveau wordt bevorderd. Deze tegensturing is theoretisch ingebed in sociaalwetenschappelijke theorieën over werking van groepen en over meningsvorming op individueel niveau. De empirie van dit onderzoek wijst uit dat tegensturing concreet gemaakt wordt door interventies die erop gericht zijn de samenwerking te bespreken, of door het creëren van een setting om dit te doen. Het bespreken van de samenwerking gaat immers over het bespreken van en luisteren naar elkaars meningen, interacties en identiteiten. De heersende literatuur beziet psychologische veiligheid als zodanig nauwelijks vanuit sociaal wetenschappelijk perspectieven gericht op werking van groepen en meningsuiting, hoewel er zeer veel onderzoek is dat de relatie legt tussen psychologische veiligheid en (andere) sociaalwetenschappelijke constructen (Brueller & Carmeli, 2011; Burris et al., 2009; Carmeli, 2007; Frazier et al., 2017; Gu et al., 2013; Huang & Jiang, 2012; May et al., 2004; Newman et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020a, 2020b; Roberto, 2002; Schaubroeck et al., 2011; Schulte et al., 2012; Siemsen et al., 2009). Singh et al. (2013) wijzen wel in deze richting, met hun onderzoek naar psychologische veiligheid op organisatieniveau. Een uitkomst van dit onderzoek is dat activiteiten gericht op het stimuleren van diversiteit bevorderlijk werken voor de psychologische veiligheid, door een grotere identificatie van medewerkers met de organisatie.

Psychologische veiligheid wordt in de literatuur nauwelijks gepositioneerd in sociaalwetenschappelijke perspectieven van eenvormige meningsuiting van mensen in groepen en op individueel niveau. Uitzonderingen zijn Singh et al. (2013) en Edmondson (1999, 2003) waarvan de laatste twee onderzoeken dit zijdelings doen. De

empirie van dit onderzoek geeft hier wel aanleiding toe, gericht op tegensturing dat het doorbreken van de eenvormigheid in groepen bevordert. In deze zin is dit een aanvulling op de dominante bestaande literatuur. Meer onderzoek naar de positionering van psychologische veiligheid binnen sociaal wetenschappelijke perspectieven van eenvormige meningsuiting is wenselijk.

6.9 Overige bevindingen

Er is nog een aantal andere bevindingen af te leiden uit dit onderzoek, in combinatie met de literatuur hierover. Deze bevindingen zijn iets minder relevant voor het algemene begrip van de psychologische veiligheidspraktijk, voor de invloeden erop en de gevolgen ervan dan de bevindingen uit voorgaande paragrafen. Zij worden in deze paragraaf kort vermeld.

Slechts beperkte relatie tussen psychologische veiligheidspraktijk en lerende oriëntatie

Het empirische deel van dit onderzoek laat slechts een beperkt verband zien tussen een hoge psychologische veiligheidspraktijk en een lerende oriëntatie op teamniveau. Respondenten benoemen een lerende oriëntatie wel duidelijk als een onderdeel van de operationalisatie van de psychologische veiligheidspraktijk. Dit wijkt af van de literatuur hierover, die een zeer duidelijk verband laat zien. De meeste onderzoeken zien psychologische veiligheid als een construct dat het leren in teams bevordert (Carmeli, 2007; Carmeli et al., 2011; Choo et al., 2007; Collins & Smith, 2006; Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2002, 2004, 2018; Edmondson & Lei, 2014; Edmondson et al., 2001; Edmondson et al., 2004; Frazier et al., 2017; Liu et al., 2014; Newman et al., 2017; Sanner & Bunderson, 2013; Siemsen et al., 2009; Tucker, 2007). Dit verschil zou veroorzaakt kunnen worden door het verschil in onderzoeksmethode tussen dit onderzoek (kwalitatief) en de dominant heersende onderzoeksmethode (kwantitatief), of door het feit dat dit onderzoek zich richt op het bestuurlijke en managementniveau. Verder onderzoek gericht op de relatie tussen de psychologische veiligheidspraktijk en een lerende oriëntatie op bestuurlijk en managementniveau zou meer inzicht in deze relatie kunnen geven.

Prosociaal gedrag komt in literatuur slechts beperkt naar voren

Prosociaal gedrag wordt in het empirische deel van dit onderzoek beschouwd als onderdeel van de psychologische veiligheidspraktijk en als een construct dat ermee in relatie staat. In subparagraaf 5.3.1 en Bijlage IV staat welke interacties vallen onder 'prosociaal gedrag'. Het zijn onder andere elkaar helpen, voor elkaar opkomen,

elkaar respecteren, klaarstaan voor elkaar, successen vieren en trots op elkaar zijn. Prosociaal gedrag als komt als term in de literatuur weinig voor als construct dat in relatie tot psychologische veiligheid staat, of een onderdeel hiervan vormt. Gibson and Gibbs (2006) doen dit wel, zij operationaliseren het construct in onderdelen die sterke samenhang vertonen met sociaal gedrag. Ook blijkt een duidelijke relatie tussen psychologische veiligheid, positieve netwerkrelaties en sociale ondersteuning (Newman et al., 2017). Het is zeer goed mogelijk dat sociaal gedrag hier nauw mee samenhangt, hoewel het hier niet mee samenvalt. Edmondson (2021) benoemt in haar blog sociaal gedrag met meest expliciet. Echter, uit sociaalwetenschappelijke hoek is onderzocht dat positieve identificatie ook aan de basis kan liggen van eenvormigheid en groupthink (Janis, 1972, 1982). Verder onderzoek naar de onderlinge relatie tussen de constructen psychologische veiligheid, sociaal gedrag en goede persoonlijke relaties is aan te bevelen. Dit kan nader inzicht verschaffen dat waardevol is voor de werkprijktijk.

Interactie en team en persoonlijke eigenschappen lopen door elkaar heen

Soms is uit de data niet goed te destilleren wanneer een eigenschap als emergerende eigenschap van een team aangeduid wordt en wanneer een eigenschap aan het persoonlijke niveau toebedeeld wordt. Dit loopt door elkaar heen, bijvoorbeeld bij 'focus op het algemene belang'. Dit wordt in de empirie van dit onderzoek zowel als een emergerende eigenschap van het team beschouwd als een persoonlijke eigenschap. Deze observatie sluit aan bij paragraaf 2.5 waar psychologische veiligheid als multi-level construct beschreven wordt (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & Mcauliffe, 2020b).

Leiderschapsgedrag alleen als belemmering mogelijk relevant

Opvallend is dat leiderschapsgedragingen in de respondententeams geen grote rol spelen in relatie tot de psychologische veiligheidspraktijk. Twee van de vier teams hebben een voorzitter die tevens de hiërarchisch meerdere van de overige teamleden is. De andere twee teams hebben een voorzitter die informeel leider is en het boegbeeld naar buiten. Leiderschap wordt niet vaak als factor genoemd wordt in relatie tot psychologische veiligheid, behalve als mogelijke belemmering voor de psychologische veiligheid in een team, zie hiervoor ook Bijlage IV. Kennelijk ervaren respondenten niet vaak dat leiderschap in een bestuurlijk of managementteam bevorderend voor de psychologische veiligheidspraktijk werkt, maar dat het hier wel belemmerend voor kan zijn. Uit de verhalende data blijkt in één van de teams een duidelijke relatie. Het niet optreden van de toenmalige hiërarchisch leider was een factor die bijdroeg aan de

verder verslechterende psychologische veiligheidspraktijk binnen het team (team 3). Het leiderschap wisselde en de huidige voorzitter greep in door één van de managers te ontslaan. Mede door deze ingreep verbeterde de psychologische veiligheidspraktijk in het team. De huidige voorzitter vertelde dat hij de verslechterende psychologische veiligheid in het team als een verantwoordelijkheid van het hele team zag, ook van hemzelf, en niet alleen van degene die hij ontslagen heeft. Hij is overgegaan tot ontslag omdat hij op dat moment, gezien de ernst van escalatie, geen andere optie zag. Edmondson (2018) stelt dat het aanpakken van een gebrek aan psychologische veiligheid of van slecht functioneren een leiderschapsactie is die de psychologische veiligheid in een team kan verbeteren. In dit geval heeft de voorzitter het gebrek aan psychologische veiligheid aangepakt.

De bevindingen van de respondententeams aangaande leiderschap en psychologische veiligheid wijken af van de literatuur hierover. Hier komt een sterke relatie tussen leiderschap en psychologische veiligheid naar voren (Coombe, 2010; Detert & Burris, 2007; Frazier et al., 2017; Halbesleben & Rathert, 2008; Madjar & Ortiz-Walters, 2009; O'Donovan & Mcauliffe, 2020b; Schaubroeck et al., 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009), zie ook Hoofdstuk 2. Dit geldt ook voor interventies die leiders kunnen uitoefenen om de psychologische veiligheid verder te verhogen (Edmondson, 2018). Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat er in bestuurlijke en managementteams sprake is van minder machtsafstand tussen de leider van het team en de rest van de teamleden, dan bij andere soorten teams. Vervolgonderzoek dat zich richt op leiderschap en psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams is wenselijk, om meer inzicht in de relaties tussen leiderschap en psychologische veiligheid te verkrijgen in deze specifieke teams.

6.10 Beperkingen van het onderzoek

Er is weinig onderzoek gedaan naar de aard van het construct psychologische veiligheid zelf. Dit is niet zonder reden. Het construct psychologische veiligheid zelf is lastig te onderzoeken. Dit blijkt uit de literatuur naar het construct, die haar beperkingen heeft. De dominante kwantitatieve onderzoeksmethode heeft een epistemologisch afdriven ofwel 'fallacy of reification' tot gevolg, hetgeen een negatief effect heeft op de duidelijkheid (Thompson, 2011). De sporadische kwalitatieve onderzoeken operationaliseren het construct door middel van sleutelbegrippen, 'sensitizing concepts', die niet empirisch zijn onderbouwd, hetgeen afbreuk doet aan de wetenschappelijke inbedding van de betreffende onderzoeken.

Ook dit onderzoek heeft zijn beperkingen. De onderzoeksvragen uit dit onderzoek doen niet helemaal recht aan een nadere verkenning van het construct. Als vragen naar operationalisatie, beïnvloedende factoren, gevolgen en interventies vaak tot min of meer gelijke antwoorden leiden, zoals uit de data blijkt, kan verondersteld worden dat de betreffende vragen geen optimaal verdiepend en verbredend beeld van het construct geven. Dit hangt samen met het procesgerichte karakter van het construct. Hierdoor zijn oorzaak en gevolgrelaties lastig van elkaar te onderscheiden (Gergen & Gergen, 2004), hetgeen tot gevolg heeft dat het construct zich minder goed laat kennen door vragen die gericht zijn op het uiteenrafelen van oorzaak en gevolg, zoals de onderzoeksvragen 2, 3 en 4 in dit onderzoek.

Het feit dat het construct lastig te onderzoeken is wordt door veel onderzoekers herkend. Zo geven Newman et al. (2017) aan dat er een beperkte theoretische onderbouwing is van psychologische veiligheid als zodanig. Zij signaleren een algemene afhankelijkheid van kwantitatieve onderzoeksmethodologieën en een beperkte verkenning alternatieve methodologieën. Zij bevelen toekomstig onderzoek aan op basis van procesgerichte theorieën aan die psychologische veiligheid meer holistisch benaderen. De onderzoekers noemen als aanbeveling een aantal theorieën, die buiten het kader van dit onderzoek vallen. De meeste van deze theorieën worden geoperationaliseerd in kwantitatief onderzoek, hoewel Newman et al. (2017) deze aanduiden als procesgerichte theorieën.

De data van dit onderzoek zijn opgehaald bij vier respondententeams in de zorgsector, waarvan er twee bestuurlijke teams zijn en twee managementteams. De uitkomsten van dit onderzoek zijn op veel onderdelen niet te veralgemeniseren. Op basis hiervan is een suggestie voor vervolgonderzoek naar het construct zelf op zijn plaats, wellicht in meerdere sectoren. Vanwege het procesgerichte karakter is kwalitatief onderzoek aan te bevelen. De elementen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen die samen psychologische veiligheid construeren en operationaliseren kunnen als hypotheses of sensitizing concepts aan vervolgonderzoek ten grondslag liggen.

De concrete aanbevelingen die in dit onderzoek gedaan worden voor vervolgonderzoek zijn eveneens te beschouwen in het licht van het procesgerichte karakter van het construct.

6.11 Belangrijkste beschouwingen en aanbevelingen

De belangrijkste beschouwingen naar aanleiding van dit onderzoek worden hieronder puntsgewijs weergegeven en – indien van toepassing – aangevuld met aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- Psychologische veiligheid is vooral een emergente eigenschap van een interactief teamproces. Het kan worden uitgedrukt als een wederzijdse handelingspraktijk: de psychologische veiligheidspraktijk. Het omvat het geloof dat teamleden een teamlid niet in verlegenheid brengen als diegene zich uit én de gerichtheid van teamleden op prosociale interactie. Het één is onlosmakelijk verbonden met de ander. De operationalisatie wordt weergegeven in onderstaand model. De rode draad is de open communicatie.

Figuur 6.1.

Model voor psychologische veiligheidspraktijk (herhaling)



- Uit het onderzoek komt een direct verband tussen een lage psychologische veiligheidspraktijk binnen het bestuurlijke of managementteam en een sterk verminderd functioneren van de hele organisatie naar voren. Een lage psychologische veiligheid heeft verminderde loyaliteit in het bestuurlijke of managementteam tot gevolg. Hierdoor wordt de eenheid in uitingen vanuit het team richting de organisatie doorbroken en gaan teamleden met 'verschillende monden' spreken. Dit leidt tot verwarring, onrust en stagnatie in de organisatie.
Er zijn geen andere onderzoeken bekend die op de relatie tussen een lage psychologische veiligheidspraktijk van bestuurlijke en managementteams en het functioneren van de organisaties gericht zijn, er is slechts één casus in een kwalitatief onderzoek bekend, die bovengenoemde relatie bevestigt. Vervolgonderzoek is wenselijk.
- Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijkheidsaspecten de psychologische veiligheidspraktijk beïnvloeden. Het eigen belang vooropstellen, te emotioneel van aard zijn en niet aanspreekbaar zijn op het eigen gedrag hebben een negatieve invloed op de psychologische veiligheidspraktijk. Betrouwbaarheid, integriteit, inlevingsvermogen en vriendelijkheid hebben een positieve invloed op de psychologische veiligheidspraktijk. Er is slechts één onderzoek bekend waarin de invloed van persoonlijkheidsaspecten op de psychologische veiligheidspraktijk onderzocht wordt, met onder andere als uitkomst dat emotionele stabiliteit de psychologische veiligheid bevordert. Meer onderzoek naar de relatie tussen deze twee constructen is wenselijk, vooral onderzoek gericht op persoonlijkheidsaspecten die de psychologische veiligheid negatief beïnvloeden.
- Uit dit onderzoek blijkt dat een lage psychologische veiligheidspraktijk naast interpersoonlijke angst ook onzekerheid, gebrek aan zingeving, somberheid, (onderhuidse) boosheid en verlamming met zich meebrengt. Het kan ervoor zorgen dat mensen zich ongelukkig voelen op het werk. Er zijn geen andere onderzoeken bekend waar de relatie tussen een lage psychologische veiligheid en persoonlijke gevoelens onderzocht wordt, breder dan interpersoonlijke angst. Meer onderzoek is wenselijk.
- Uit het onderzoek blijkt dat tijd en aandacht in elkaar investeren, om elkaar goed te leren kennen de psychologische veiligheidspraktijk

bevordert. Dit bouwt voort op de heersende literatuur, waar de relatie tussen elkaar goed kennen, het onderhouden van goede relaties en een open communicatie en een hoge psychologische veiligheid veel voorkomt. Het bewust tijd en aandacht in elkaar investeren komt in de literatuur echter niet expliciet voor. Omdat deze beschouwing relevant is voor de praktijk is nader onderzoek hierover aan te bevelen.

- Een psychologische veiligheidspraktijk ontstaat niet vanzelf. Groepen zijn geneigd tot eenvormigheid. Tegensturing kan deze neiging doorbreken en de psychologische veiligheid bevorderen. Uit het onderzoek blijkt dat tegensturing vorm kan krijgen door op gezette tijden de samenwerking te bespreken en een setting te creëren waarin dit plaats kan vinden.
- In de literatuur is er een sterke relatie tussen leiderschap en psychologische veiligheid te vinden. Dit onderzoek laat dit niet zien. Leiderschap wordt enigszins als een belemmering ervaren, meer niet. Meer onderzoek, speciaal gericht op de relatie tussen psychologische veiligheid en leiderschap in bestuurlijke en managementteams, is aan te bevelen.

7 CONCLUSIE

7.1 Inleiding

De beantwoording van de onderzoeksvragen is gebaseerd op de verwerking van de data, verkregen in het empirische deel van dit onderzoek. Het betreft de beide gehanteerde methodes van dataverwerking: de narrative inquiry en de open analyse-methode. Niet alle data zijn in de beantwoording van de vragen verwerkt. Data die afkomstig zijn van antwoorden of beschouwingen van één of enkele personen zijn niet opgenomen.

7.2 Onderzoeksvraag 1

Onderzoeksvraag 1 is: wat verstaan de respondententeams onder 'psychologische veiligheid' en hoe ervaren zij dit in hun team?

Uit de data blijkt dat respondententeams onder psychologische veiligheid een complex samenspel van gedragingen binnen het team verstaan. De basis van dit teamgedrag ligt in de gedragskenmerken die in de zeven items-schaal van Edmondson (1999) genoemd worden, te weten: fouten durven maken, zich uitspreken over lastige zaken, eigenheid tonen, risico's nemen, hulp vragen, niet opzettelijk ander-mans inspanningen ondermijnen en vaardigheden herkennen. Deze schaal drukt volgens de literatuur vooral 'de mate waarin teamleden zich in het team vrij voelen van interpersoonlijke angst' uit (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

De respondententeams relateren de gedragskenmerken uit de zeven items-schaal (Edmondson, 1999) aan interacties die gericht zijn op een bijdrage aan het welbevinden en de ontwikkeling van team en teamleden (hoge psychologische veiligheid) of een gebrek aan gerichtheid hierop. Psychologische veiligheid wordt dus geoperationaliseerd in interacties die uiteenvallen in twee richtingen: zich vrij voelen van interpersoonlijke angst en bijdragen aan welbevinden en ontwikkeling van team en teamleden.

Tabel 7.1*Operationalisatie van psychologische veiligheid*

operationalisatie psychologische veiligheid, interacties gericht op:	
bijdrage aan welbevinden en ontwikkeling van team en teamleden	vrijheid van interpersoonlijke angst
loyaal gedrag	fouten durven maken
prosociaal gedrag	zich uitspreken over lastige zaken
open communicatie	eigenheid tonen
waarderen diversiteit	risico's nemen
focus op algemeen belang	hulp vragen
lerende oriëntatie	opzettelijk inspanningen ondermijnen
elkaar goed kennen	vaardigheden (h)erkennen
goede onderlinge relaties	

De interacties zijn onderling verbonden, vertonen overlap of liggen in elkaars verlengde. De interactie 'open communicatie' loopt als een rode draad hierdoorheen. De onderlinge relaties tussen de interacties komen tot uiting in het teamproces en ontwikkelen zich in de tijd. Ook de twee richtingen van de interacties – zich vrij voelen van interpersoonlijke angst en het bijdragen aan het welbevinden en de ontwikkeling van het team en de teamleden – zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en komen tot uiting in het teamproces. Uit de verhalende data blijkt dat het niet mogelijk is om weinig tot geen interpersoonlijke angst te voelen in het team als binnen het team niet de wens in praktijk wordt gebracht om bij te dragen aan het welbevinden en de ontwikkeling van het team en de teamleden. Dit laatste creëert de gezamenlijke setting waarbinnen mensen zich in meerdere mate vrij van interpersoonlijke angst kunnen voelen.

Daarnaast verruimen interacties die gericht zijn op een positieve bijdrage aan welbevinden en ontwikkeling van team en teamleden de focus van het construct van alleen het individuele perspectief – ook al komt dit in onderlinge interactie in het team tot stand – naar ook het teamperspectief. Bij 'prosociaal gedrag' wordt bijvoorbeeld 'hulp vragen' bijna een vanzelfsprekendheid, maar 'prosociaal gedrag' gaat meer uit van het belang van de groep, terwijl 'hulp vragen' meer gericht is op het individuele belang.

Ook voegt de gerichtheid om bij te dragen aan het welbevinden en ontwikkeling van het team concrete interacties en gedragingen toe die niet terug te vinden zijn in

interacties gericht op zich vrij voelen van interpersoonlijke angst, zoals bijvoorbeeld 'loyaal gedrag'.

Het feit dat de respondententeams de operationalisatie van het construct uitdrukken in onderlinge interacties geeft weer dat het construct tot uiting komt in de handeling. Psychologische veiligheid is een handelingspraktijk, de psychologische veiligheidspraktijk.

Het antwoord op de eerste vraag is dat onder psychologische veiligheid wordt verstaan: interacties in het team die gebaseerd zijn op zich vrij voelen van interpersoonlijke angst én op het leveren van een bijdrage aan het welbevinden en de ontwikkeling van het team en zijn leden. De interacties ontwikkelen zich in de tijd, hetgeen inhoudt dat de psychologische veiligheid zich ook in de tijd ontwikkelt. De ervaring van de gezamenlijke interacties drukt de mate van de te ervaren psychologische veiligheid binnen het team uit. De interacties die de twee richtingen concreetiseren, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, vertonen overlap en/of liggen in elkaars verlengde. Het gedragskenmerk 'open communicatie' speelt hier een centrale rol in. Het geheel wordt uitgedrukt met de term 'psychologische veiligheidspraktijk'.

7.3 Onderzoeksvraag 2

Onderzoeksvraag 2 is: welke factoren bevorderen of belemmeren de psychologische veiligheid?

Uit de data blijkt dat factoren die de psychologische veiligheid bevorderen of belemmeren onder te verdelen zijn in:

- onderlinge interacties in het team
- hiërarchie
- persoonlijkheid
- teamprocessen, - kaders en -structuur
- interactie van team met buitenwereld

Onderlinge interacties in het team hebben de meeste invloed op de beleving van psychologische veiligheid. Dit geldt vooral voor open communicatie, voor de mate waarin teamleden kiezen voor het algemene belang en de mate waarin teamleden elkaar kennen. Een onderliggend aspect van elkaar goed kennen is elkaar feitelijk ontmoeten en tijd met elkaar doorbrengen. Weinig tijd aan elkaar spenderen wordt als een voor de psychologische veiligheid belemmerende factor ervaren. De tijdsfactor speelt een rol. De interacties ontwikkelen zich in de tijd, en hiermee de psychologische veiligheidspraktijk ook.

Hiërarchie, waaronder ook leiderschapsgedrag wordt verstaan, speelt bij de respondententeams een rol als factor die de psychologische veiligheid beïnvloedt, maar slechts in beperkte mate. Een relatieve uitzondering hierop is het gedrag van de leidinggevende als belemmerende factor. Dit wordt matig tot redelijk vaak genoemd. Voorbeelden van dit voor de psychologische veiligheidspraktijk belemmerende gedrag zijn: te weinig ingrijpen, onvoldoende informatie verschaffen, te weinig ruimte geven en te weinig beschikbaar zijn.

Persoonlijkheid speelt enigszins een rol bij het bevorderen of belemmeren van de psychologische veiligheidspraktijk. Betrouwbaarheid, integriteit, inlevingsvermogen en vriendelijkheid worden genoemd als factoren die de psychologische veiligheidspraktijk bevorderen. Het eigenbelang vooropstellen, te emotioneel van aard zijn, extravertie en niet aanspreekbaar zijn op het eigen gedrag worden als belemmerende factoren ervaren.

De data tonen ook aan dat teamprocessen, -kaders en -structuur ook enigszins invloed hebben op de ervaring van de psychologische veiligheidspraktijk. Als mensen bijvoorbeeld weten waar zij aan toe zijn, qua taken en rollen in het team, bevordert dit de ervaring van psychologische veiligheid. Dit geldt ook voor het creëren van een setting waarin open communicatie mogelijk is.

Tot slot blijkt dat voor een team dat slecht in contact staat met zijn omgeving, dit slechte contact belemmerend werkt voor de psychologische veiligheidspraktijk in het team. Voorbeelden hiervan zijn kritiek uit de organisatie op het team, psychologische onveiligheid buiten het team en als team beloftes aan organisatie en buitenwereld niet nakomen.

Het antwoord op onderzoeksvraag 2 is dat de factoren die de psychologische veiligheidspraktijk kunnen bevorderen of belemmeren onderlinge interacties in het team betreffen, die zich in de tijd ontwikkelen, evenals hiërarchie, persoonlijkheid, teamprocessen, -kaders en -structuur en interactie van het team met de buitenwereld.

7.4 Onderzoeksvraag 3

Onderzoeksvraag 3 is: Wat zijn de gevolgen van het ervaren of ontbreken van psychologische veiligheid?

Uit het onderzoek blijkt dat het ervaren of het ontbreken van de psychologische veiligheidspraktijk gevolgen heeft voor:

- onderlinge interacties in het team
- persoonlijke gevoelens

- interactie met omgeving
- prestaties

Een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft positieve gevolgen voor de onderlinge interacties in het team. Een open communicatie wordt als een belangrijk gevolg beschouwd, net als pro sociaal gedrag. Voorbeeld van het laatstgenoemde gedrag is voor elkaar klaarstaan en afwezigheid van interne concurrentie, zie hiervoor Bijlage IV. Een lage psychologische veiligheidspraktijk heeft tegenovergestelde interacties in het team tot gevolg, te weten gedrag dat als niet sociaal aangeduid wordt en gebrek aan open communicatie. Gedragingen die als een gebrek aan open communicatie te kwalificeren zijn, zijn bijvoorbeeld roddelen, zich indekken en geen vragen stellen. Gedragingen die als niet sociaal gedrag bestempeld kunnen worden zijn bijvoorbeeld buitensluiten en bondjes sluiten.

In beperkte mate wordt er ook een relatie gelegd tussen een hoge psychologische veiligheidspraktijk en persoonlijke gevoelens. Dit betreffen gevoelens van werkplezier. En er is een duidelijk verband tussen een lage psychologische veiligheidspraktijk en negatieve gevoelens. Het gaat dan over gevoelens van onzekerheid, gebrek aan zingeving, somberheid, onderhuidse boosheid, verlamming en ongelukkig zijn.

Ook heeft de hoogte van de psychologische veiligheidspraktijk in een team in beperkte mate gevolgen voor de interactie van het team met zijn omgeving. Een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft een positieve interactie van het team met de omgeving tot gevolg, een lage het tegenovergestelde.

Tot slot is er een zeer duidelijke relatie gevonden tussen de psychologische veiligheidspraktijk en prestaties. Een effectieve besluitvorming valt onder deze noemer. Er wordt een duidelijke relatie gelegd tussen de psychologische veiligheidspraktijk en besluitvorming. Een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft goede prestaties tot gevolg, waaronder effectieve besluitvorming, een lage psychologische veiligheidspraktijk slechte prestaties, waaronder een gebrekkige besluitvorming.

Het antwoord op onderzoeksvraag 3 is dat het ervaren van een hoge of lage psychologische veiligheidspraktijk gevolgen heeft voor de onderlinge interacties, persoonlijke gevoelens, interactie met de omgeving en prestaties in het team. Een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft bijvoorbeeld een open communicatie tot gevolg, evenals pro sociaal gedrag. Ook heeft het persoonlijke gevoelens van werkplezier tot gevolg, en een positieve invloed op de interactie van het team met zijn omgeving. De gevolgen van een hoge psychologische veiligheidspraktijk zijn het grootst voor de prestaties van het team, inclusief besluitvorming. Een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft goede prestaties tot gevolg, waaronder een effectieve besluitvorming. Een lage psychologische veiligheidspraktijk leidt tot te-

genovergestelde gevolgen: een gebrek aan open communicatie, negatieve gevoelens, negatieve interactie met de omgeving en slechte prestaties, waaronder een gebrekkige besluitvorming.

7.5 Onderzoeksvraag 4

Onderzoeksvraag 4 is: Welke interventies zijn mogelijk om de psychologische veiligheid te verhogen?

Uit het onderzoek blijkt dat interventies die erop gericht zijn om de psychologische veiligheidspraktijk te verhogen zich vooral richten op:

- onderlinge interacties in het team
- creëren van een setting om een open communicatie te bevorderen

Vooraf interventies die gericht zijn op het open met elkaar communiceren dragen bij aan het bevorderen van de psychologische veiligheidspraktijk. Dit betreft in het bijzonder het open communiceren over de onderlinge samenwerking. Het wordt verreweg de belangrijkste interventie geacht om de psychologische veiligheidspraktijk te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn: emoties bespreken, van gedachten wisselen over onderliggende overtuigingen, elkaar willen begrijpen, veiligheid bespreekbaar maken en eigen kwetsbaarheid benoemen. Een andere interventie die uit de data naar voren komt is elkaar goed leren kennen en hier tijd in investeren.

Ook worden in beperkte mate interventies genoemd die gericht zijn op het bevorderen van prosociaal gedrag, het waarderen van diversiteit en het algemene belang. Het creëren van een setting om een open communicatie te bevorderen is ook een interventie die psychologische veiligheidspraktijk verhoogt. Voorbeelden zijn: heisesies, exitgesprekken, feedback training, inzetten van psychometrische instrumenten en teamcoaching.

Het antwoord op onderzoeksvraag 4 is dat interventies om de psychologische veiligheidspraktijk te bevorderen interventies zijn die gericht zijn op het open met elkaar bespreken van de samenwerking en het creëren van een setting waarin dit mogelijk is.

8 AFBAKENING VAN BEVINDINGEN EN CONCLUSIES UIT DIT ONDERZOEK

8.1 Geringe externe validiteit en gevolgen ervan

De respondententeams in dit onderzoek zijn bestuurlijke en managementteams in de cure sector. De bevindingen uit de empirie van dit onderzoek, die in bovenstaande paragrafen zijn vermeld, zijn verbonden aan deze sector en aan dit soort teams. De externe validiteit is gering, zie ook paragraaf 4.1.5. De uitkomsten zijn niet te veralgemeniseren (Baarda et al., 2005; Saunders et al., 2015; Verhoeven, 2011; Yin, 2015). Vandaar dat het aanbeveling verdient om de bevindingen en conclusies uit dit onderzoek in vervolgonderzoek te toetsen in andere sectoren.

Er zijn slechts enkele bevindingen die onlosmakelijk verbonden zijn aan bestuurlijke en managementteams. Het verdient ook aanbeveling om de overige bevindingen en de conclusies te toetsen in andersoortige teams.



9 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

9.1 Kennis van begrip 'Psychologische veiligheidspraktijk'

Zoals uit hoofdstuk 1 blijkt is er in de werkpraktijk weinig kennis van wat een psychologische veiligheidspraktijk feitelijk inhoudt. Omdat een goede analyse van de bestaande situatie de basis is van effectieve interventies, is een gedegen beseft van de inhoud van het begrip van belang. Hierbij spelen drie elementen een rol: het procesgerichte karakter van het begrip, met als kenmerk dat de psychologische veiligheidspraktijk in onderlinge interactie binnen het team tot stand komt, zich vrij voelen van interpersoonlijke angst en de wil tot bijdrage aan ontwikkeling en welbevinden van het team. Het model voor de psychologische veiligheidspraktijk dat in de discussie is opgenomen kan behulpzaam zijn bij het vergroten van de kennis over het construct.

9.2 Kennis van consequenties

Een lage psychologische veiligheidspraktijk heeft een negatieve invloed op de prestaties van het team, waaronder een minder effectieve besluitvorming. Ook heeft een lage psychologische veiligheidspraktijk consequenties op het persoonlijke niveau. Mensen kunnen onzekerheid, gebrek aan zingeving, somberheid, onderhuidse boosheid en verlamming ervaren en zich ongelukkig voelen.

En een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft onder andere betere teamprestaties en -resultaten tot gevolg. Dit geldt ook voor het werkplezier. Hieruit blijkt dat de psychologische veiligheidspraktijk geen 'soft' onderwerp is. Het is een gezamenlijke handelingspraktijk van een team die van wezenlijk belang is voor de prestaties van het team en het persoonlijk welbevinden van de teamleden. Kennis van de consequenties van een hoge of lage psychologische veiligheidspraktijk ligt aan de basis van mogelijke effectieve interventies om de organisatie, het team en de teamleden effectief te ondersteunen en aan te sturen.

9.3 Lage psychologische veiligheidspraktijk heeft gevolgen voor hele organisatie

Bestuurlijke en managementteams dienen zich ervan bewust te zijn dat het belang van de psychologische veiligheidspraktijk in hun teams verder strekt dan alleen hun team. Psychologische veiligheidspraktijken in bestuurlijke en managementteams zijn van invloed op het functioneren en ontwikkelen van de hele organisatie. Een lage

psychologische veiligheidspraktijk binnen deze teams kan slechter functioneren en stagnatie van de ontwikkeling van de organisatie tot gevolg hebben. Dit hangt niet alleen samen met verslechterde prestaties en minder effectieve besluitvorming, maar ook met verminderde loyaliteit van de teamleden. Hierdoor ligt het voor de hand dat de eenheid van het team naar buiten toe doorbroken wordt. Het gevaar bestaat dat teamleden niet meer 'met één mond' praten buiten het team. Het kan zich uiten in buiten het team over elkaar gaan roddelen, beslissingen van het team in twijfel trekken en het doorvertellen van interne discussies en conflicten. Dit kan weer leiden tot verminderde samenwerking tussen afdelingen; het vergroten van zogenaamd 'silo-gedrag' en stagnatie in de organisatie.

Investeren in een hoge psychologische veiligheidspraktijk op bestuurlijk of managementniveau is dus van wezenlijk belang voor het functioneren en ontwikkelen van de hele organisatie, of voor het organisatieonderdeel waar het team leiding aan geeft. Want het blijkt ook uit dit onderzoek dat bestuurlijke en managementteams die een hoge psychologische veiligheidspraktijk ervaren eenheid uitstralen naar de organisatie, rust brengen en in de organisatie en lastige zaken constructief bespreekbaar kunnen maken.

Hoewel deze gevolgtrekking logisch klinkt, is de ervaring in de praktijk dat veel bestuurlijke en managementteams het idee hebben dat een verminderde psychologische veiligheidspraktijk vooral consequenties heeft voor henzelf. Dat dit ook direct merkbaar is in de organisatie, is een blinde vlek bij veel bestuurders en managers.

9.4 Persoonlijke eigenschappen als selectie criterium

Bij het aannemen van nieuwe bestuurders/managers is het selecteren op een aantal persoonlijke eigenschappen relevant voor de psychologische veiligheidspraktijk in het team. Sommige persoonlijke eigenschappen bevorderen de psychologische veiligheidspraktijk, andere eigenschappen belemmeren deze. Bestuurders en managers zouden geselecteerd kunnen worden op de eigenschappen die de psychologische veiligheidspraktijk in het team bevorderen. Mede gezien het belang hiervan voor de hele organisatie is dit aan te bevelen, zie Tabel 9.1.

Tabel 9.1

Persoonlijke eigenschappen die invloed hebben op psychologische veiligheidspraktijk

Bevorderende persoonlijke eigenschappen	Belemmerende persoonlijke eigenschappen
Algemeen belang vooropstellen	Eigen belang vooropstellen
Betrouwbaarheid	Te emotioneel van aard zijn
Integriteit	Niet aanspreekbaar zijn op eigen gedrag
Inlevingsvermogen	
Vriendelijkheid	
Emotionele stabiliteit	

9.5 Investeren van tijd en aandacht

Een van de factoren die de psychologische veiligheidspraktijk in het team vergroot, is elkaar goed leren kennen. Hiervoor is het nodig om tijd en aandacht aan elkaar te besteden. Dit kan in kleine acties tot stand komen. Samen lunchen, een lunchwandeling maken, even bijpraten, agendavrije ruimte of informeel overleg inplannen, samen reizen, etc.

De praktijkervaring is dat veel leden van Raden van Bestuur en Managementteams tijd vrijmaken voor elkaar als een sluitpost beschouwen. Het is het eerste dat wordt geschrapt bij drukte. Vaak ziet men elkaar alleen tijdens formeel overleg, met een volle agenda. Terwijl tijd vrijmaken voor elkaar en aandacht aan elkaar besteden handelingen zijn die relatief weinig kosten, behalve er prioriteit aan geven. De gevolgen ervan kunnen groot zijn. Het creëren van een setting waarin dit gemakkelijk gemaakt wordt is aan te bevelen, zoals bij één van de respondententeams gebeurde. In dit team besloot de nieuwe bestuurder alle teamleden bij elkaar op de gang te plaatsen. Alle teamleden gaven onafhankelijk van elkaar aan hoe fijn ze dit uiteindelijk vonden. Ze leerden elkaar goed kennen en voelden zich veilig bij elkaar. Zo creëerden ze samen een psychologische veiligheidspraktijk van een hoog niveau.

9.6 Tegensturing is gewenst

Een psychologische veiligheidspraktijk van hoog niveau komt niet vanzelf. Mensen

zijn geneigd tot eenvormigheid, waarbij zij zich niet uiten, zoals al eerder in hoofdstuk 1 is weergegeven. Er zijn doelbewuste acties nodig om de psychologische veiligheidspraktijk in een team op peil te houden en uit te bouwen. Interventies die zijn gericht op het open met elkaar communiceren over de onderlinge samenwerking worden hierbij als effectief beschouwd. Deze kunnen gericht zijn op het agenderen van de volgende gespreksonderwerpen: het bespreken van emoties en onderliggende overtuigingen, elkaar proberen te begrijpen, de ervaring van psychologisch veiligheid zelf bespreekbaar maken en het benoemen van de eigen kwetsbaarheid. Het creëren van een setting om dit open gesprek over de onderlinge samenwerking te voeren helpt. Voorbeelden hiervan zijn: het organiseren van heisessies, exitgesprekken, feedback trainingen, etc. Het inzetten van psychometrische instrumenten en teamcoaching kan hierbij ondersteunend zijn.

10 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID VANUIT MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF

10.1 Inleiding

Het onderwerp psychologische veiligheid staat op dit moment breed in de maatschappelijke belangstelling. Vanwege deze belangstelling sluit dit onderzoek af met enkele bespiegelingen over het begrip in de context van de huidige maatschappij en het huidige tijdsgewricht.

10.2 Voorbeelden van maatschappijbrede aandacht en tegenbeweging

Psychologische veiligheid is een terminologie die gebruikt wordt in de werksituatie (Edmondson, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Op dit moment wordt deze terminologie of aanverwante terminologie (veiligheid, sociale veiligheid) tevens op maatschappelijk niveau gebezigd.

In 2017 is wereldwijd de ‘MeToo-beweging’ ontstaan. Die is gericht tegen seksuele intimidatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag, in eerste instantie op het werk. Het begon met protest tegen de Amerikaanse filmproducer Harvey Weinstein. Hij zou zeer veel vrouwen hebben aangerand of anderszins seksueel grensoverschrijdend benaderd hebben. Hierbij zette hij zijn machtspositie als producent in. Zijn gedrag bleek jarenlang een publiek geheim te zijn geweest. In 2017 begonnen vrouwen aangifte te doen. In 2020 werd hij veroordeeld. In Nederland is er eveneens een aantal voorbeelden van MeToo-affaires van bekende Nederlanders zoals Ali B, Marc Overmars, Jeroen van Rietbergen etc. Het betreffen mannen die bekend zijn en aanzien hebben, en van wie in de media melding gemaakt wordt dat zij vanuit een (informele) werkgerelateerde machtspositie grensoverschrijdend gedrag zouden vertonen. Van oudsher durven vrouwen zich maar weinig te uiten over het grensoverschrijdende gedrag van mannen, zeker als het bekende mannen met macht betreft. Hun uitingen leidden in het verleden vaak tot marginalisatie, buitensluiten en erger. Door de MeToo-beweging durven vrouwen zich nu meer te laten horen en zich te verweren tegen grensoverschrijdend gedrag. Vrouwen laten zich minder marginaliseren. De MeToo-beweging zorgt voor een grotere maatschappelijke veiligheid voor vrouwen om zich te uiten.

Een ander voorbeeld van de ontwikkeling van psychologische veiligheid op maatschappelijk gebied betreft de ‘woke-beweging’. Het woord ‘woke’ is een verbastering van het Engelse ‘awake’, ‘wakker zijn’. Het duidt op een politiek-maatschappelijke stroming die oog heeft voor de wijze waarop minderheden in de wereld worden behandeld. Het aandacht hiervoor vragen, het bespreekbaar hiervan maken duidt op een verhoging van de maatschappelijke psychologische veiligheidspraktijk, gericht

op het laten horen van de stem van minderheden. Het betekent het veelkleuriger maken van het wereldbeeld, letterlijk en figuurlijk. Echter, de term 'woke' duidt ook gedrag aan dat in de ogen van sommige mensen doorschiet. Andersoortige denkbeelden, denkbeelden die uitgaan van het van oudsher heersende beeld van de meerderheid, worden als discriminerend betiteld, en mensen die deze denkbeelden uitdragen als racisten of anderszins discriminerende mensen. Deze mensen lopen de kans om te worden 'gecancelled', uitgesloten van het debat en soms ook van hun maatschappelijke positie, op grond van hun mening. Dit duidt op weer op een vermindering van de maatschappelijke psychologische veiligheidspraktijk. Het oorspronkelijke dominante wereldbeeld van de meerderheid lijkt dan te worden vervangen door het dominante wereldbeeld van de minderheid, zonder ruimte voor meerdere en tegenovergestelde belevingen en nuances. Wellicht is deze ontwikkeling exemplarisch voor de ontwikkeling van een emancipatiebeweging en is dit een fase in het emancipatieproces.

Aan de andere kant van het politieke spectrum is een beweging vanuit een ander perspectief gaande. Kamerleden van Forum voor Democratie bestempelden in 2021 democratisch gekozen maatregelen met betrekking tot Covid-19 als misdadig en suggereerden dat hier in een later stadium tribunalen voor zouden worden opgeroepen. Tribunalen hebben de associatie van oorlogsmisdaden en berechtingen. Deze dreigende taal had als gevolg dat o.a. Kamerleden en Ministers zich minder veilig voelden om vrijuit te spreken. Dit betrof niet meer alleen de psychologische veiligheid van de betreffende personen. Het raakte ook de fysieke veiligheid.

Schaap (2022) duidt het gedrag van populistische politieke bewegingen zoals Forum voor Democratie als het expliciet inzetten en vergroten van ressentiment - gevoelens van wrok en neiging om wraak te nemen - om ontwrichting te realiseren. Hierbij haalt hij Nietzsche (1900) aan die ressentiment omschrijft als het kijken naar wie men is en niet naar wat men denkt of doet. Ook Nietzsche stelt dat ressentiment haat uitlokt. Het bewust inzetten en vergroten van ressentiment in de samenleving staat haaks op een hoge psychologische veiligheidspraktijk, maatschappelijk gezien. Het is niet gericht op het streven naar een maatschappij waar mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken en het algemene belang voor ogen houden.

10.3 Neoliberalisme

De toegenomen aandacht voor de psychologische veiligheid, zowel binnen organisaties als op maatschappelijk vlak is te beschouwen vanuit het neoliberale tijdsgewricht. In onze liberale democratie en in dit neoliberale tijdsgewricht wordt het uiten van de individuele mening steeds belangrijker geacht, hetgeen als een gevolg

van de toegenomen individualisering kan worden beschouwd. Wij positioneren ons steeds meer als individu. De toegenomen aandacht voor psychologische veiligheid sluit aan bij dit individuele narratief. Interpersoonlijke angst om zich te uiten krijgt steeds meer aandacht en wordt steeds minder geaccepteerd. Situaties en machtsverhoudingen die deze interpersoonlijke angst veroorzaken komen in onze maatschappij meer en meer in de openbaarheid en worden beschimpt. En de tegenbeweging, het toenemende ressentiment in de samenleving, wordt ook breder ervaren. De wil om bij te dragen aan het collectief, aan de ontwikkeling en het welbevinden ervan, staat echter veel minder in de belangstelling. Dit geldt zowel binnen de literatuur over psychologische veiligheid als in de maatschappij. Het construct psychologische veiligheid is dan ook ingebed in het huidige neoliberale tijdsgewricht. Wij definiëren onszelf steeds minder als onderdeel van het collectief. En wij richten ons minder op het welzijn van het collectief, de maatschappij in haar geheel.

Schaap (2022) plaatst het veranderende rechtsgevoel in de samenleving in deze ontwikkeling. Hij stelt mensenrechten tegenover burgerrechten. Mensenrechten zijn rechten die de staat moet vervullen, bijvoorbeeld recht op onderdak, inkomen en gezondheid. Het zijn rechten die de vertegenwoordiging van het collectief – de staat – aan het individu moet verstrekken. Burgerrechten zijn daarentegen wederkerige rechten, bijvoorbeeld vrijheid van meningsuiting en van kiesrecht. De burgerrechten worden door de staat bewaakt. De staat heeft hiervoor nodig dat burgers het gezag van de staat, waar burgers democratische controle op kunnen uitoefenen, erkennen. Schaap roept op tot meer wederkerigheid en dus tot meer burgerrechten, en tot minder mensenrechten. Een focus die vooral gericht is op mensenrechten kan volgens hem leiden tot teleurstelling, als de staat niet alle beloftes kan invullen, en tot ressentiment. Hij vindt het voeden van ressentiment in de samenleving een gevaarlijke ontwikkeling. Zo legt hij een link tussen ressentiment en de oorlog in Oekraïne. De Poetin-doctrine beschouwt Rusland sinds de ineenstorting van de Sovjet-Unie als een slachtoffer van het Westen. De reflex van wraak die een gevolg is van het ressentiment dat deze zienswijze oproept wordt nu op de Oekraïne uitgeleefd. Deze reflex van wraak laat geen enkele ruimte voor veiligheid, laat staan voor psychologische veiligheid.

Boutellier (2021) geeft aan dat onze liberale democratie in het neoliberale tijdsgewricht wordt gedomineerd door marktdenken en door meritocratie, die gepaard gaat met de individuele opdracht om het maximale uit het leven te halen. Mensen die achterblijven rest dan alleen het slachtofferschap, aangezien wij in onze maatschappij geen groot samenhangend ‘verhaal’ of ‘ideaal’ meer hebben, dat ons allen bindt. Het slachtofferschap verbindt wel, in de gekrenkte identiteit. Dit werkt ressentiment in de hand. De schrijver zoekt naar een nieuw verbindend element in de samenleving, en komt uit op De Rechtsstaat. Deze maakt, als deze goed functioneert, het mogelijk

voor mensen om hun eigen identiteitsontwikkeling vorm te geven. Het houdt vrijheid van meningsuiting, identiteit en tolerantie in. Hij stelt dat De Rechtsstaat gebaseerd is op wederkerigheid. In dit kader noemt hij belastingen, pensioen en zorg. Maar volgens hem omvat deze wederkerigheid ook de mensen in De Rechtsstaat die voor elkaar zorgen. Hij geeft aan dat het bloot leggen en voeden van de wederkerigheid de maatschappij kan 'herbronnen', dat actieve wederkerigheid het nieuwe verbindende element kan zijn, met De Rechtsstaat als basis.

10.4 Reflectie

Het construct psychologische veiligheid levert een belangrijke bijdrage aan het voeren van het gesprek over hoe wij met elkaar omgaan. Dit geldt voor werksituaties, in teams, en ook in breder verband, op maatschappelijk niveau. Het verschaft taal en verder inzicht aan onder andere bepaalde aspecten van een interactief groepsproces. Hierdoor wordt het gemakkelijker om deze aspecten bespreekbaar te maken, evenals de interacties die eraan ten grondslag liggen. Taal maakt abstracties tastbaarder en zorgt hierdoor voor acceptatie. De taal en het verdere inzicht zijn behulpzaam bij het verbeteren van de samenwerking, en – in breder verband – bij het samen leven. Wij zijn met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. Dat wat binnen organisaties op teamniveau geldt, geldt ook op maatschappelijk niveau. Als wij het collectief meer in ons vizier hebben, komt de psychologische veiligheidspraktijk meer tot zijn recht. Dit komt ten goede aan de maatschappij in zijn geheel en aan de individuele mensen in de maatschappij. Ook krijgt ressentiment zo minder kans om op te bloeien.

11 SAMENVATTING

Dit onderzoek is gericht op de betekenis van psychologische veiligheid, op factoren die haar beïnvloeden, de gevolgen ervan en interventies om de psychologische veiligheid te verhogen.

Literatuur

Psychologische veiligheid wordt in de literatuur vooral gedefinieerd als zich vrij voelen van interpersoonlijke angst. Edmondson (1999) definieert het begrip procesgeoriënteerd en op teamniveau, als de mate aan waarin mensen zich veilig voelen om zich te uiten en hun identiteit durven te laten zien, in de werkomgeving. Een gebrek aan psychologische veiligheid duidt op interpersoonlijke angst, angst om afgewezen, geridiculiseerd of buitengesloten te worden. Het begrip wordt geoperationaliseerd in een zeven item schaal. Dit wordt door bijna alle latere literatuur over het construct overgenomen.

De meeste latere definities zijn ook procesgeoriënteerd en gericht op afwezigheid van interpersoonlijke angst. In een enkel geval wordt het construct vanuit een ander perspectief gedefinieerd, bijvoorbeeld als het vermogen van het team om alle leden betrokken te houden door open te staan voor de uitdagingen van de mening van minderheden en unieke uitdrukkingsvormen (Schaubroeck et al., 2011).

De dominante onderzoeksmethode is kwantitatief. Onderzoeken zijn vooral gericht op relaties tussen psychologische veiligheid en andere constructen. De belangrijkste bevindingen zijn dat psychologische veiligheid positief gerelateerd is aan leren op teamniveau en aan presteren. De enkele kwalitatieve onderzoeken operationaliseren het construct aan de hand van 'sensitizing concepts'.

De definities van psychologische veiligheid in de literatuur zijn in meerderheid gericht op het geloof van het individu dat het team veiligheid aan diegene zal bieden. Een minderheid gaat uit van de gerichtheid van het team om individuen actief betrokken te houden, door het actief bieden van veiligheid. Het is verbazingwekkend dat er geen definitie is die beide aspecten in zich herbergt.

Ook het dominante kwantitatieve onderzoek, dat vanwege zijn aard entiteitsgericht is, wekt verwondering. Het procesgerichte karakter van het construct wordt onderzocht met entiteitsgerichte onderzoeksmethodes. Dit doet afbreuk aan de duidelijkheid. Er is sprake van een epistemologisch afdrijven of 'fallacy of reification' (Thompson, 2011).

Een ander aspect dat opvalt is het feit dat het beperkte kwalitatieve onderzoek verschillende 'sensitizing concepts' gebruikt ten behoeve van de operationalisatie van het construct. Deze zijn niet gestoeld op wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor boeten deze kwalitatieve onderzoeken in aan wetenschappelijke basis. Tevens blijkt dat er nauwelijks onderzoeken zijn die het construct zélf plaatsen in sociaalweten-

schappelijke perspectieven; in onder andere onderzoek naar interacties binnen groepen. De inbedding van het construct in dit perspectief zou een verrijking en verdieping van het construct kunnen opleveren.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de bestaande literatuur ruimte laat voor onderzoek naar een diepgaander begrip van het construct, met meer duidelijkheid en samenhang. Dit geldt ook voor het interactieve karakter, dat zich in de tijd ontwikkelt.

Doelstelling

Het onderzoek richt zich op de betekenis van het construct, waardoor het wordt beïnvloed, wat de gevolgen ervan zijn en hoe het bevorderd kan worden. De doelstelling is uitgewerkt in een viertal onderzoeksvragen.

Methodologie

Het onderzoek is ingebed in een procesgerichte ontologie en in een sociaalconstructivistische epistemologie. De onderzoeksmethode is kwalitatief. De respondententeams betreffen vier teams op bestuurlijk en managementniveau, in de cure sector. De onderzoeksstrategie is de grounded theory. De opgehaalde data zijn op twee manieren verwerkt, op basis van narrative inquiry en op basis van open codering.

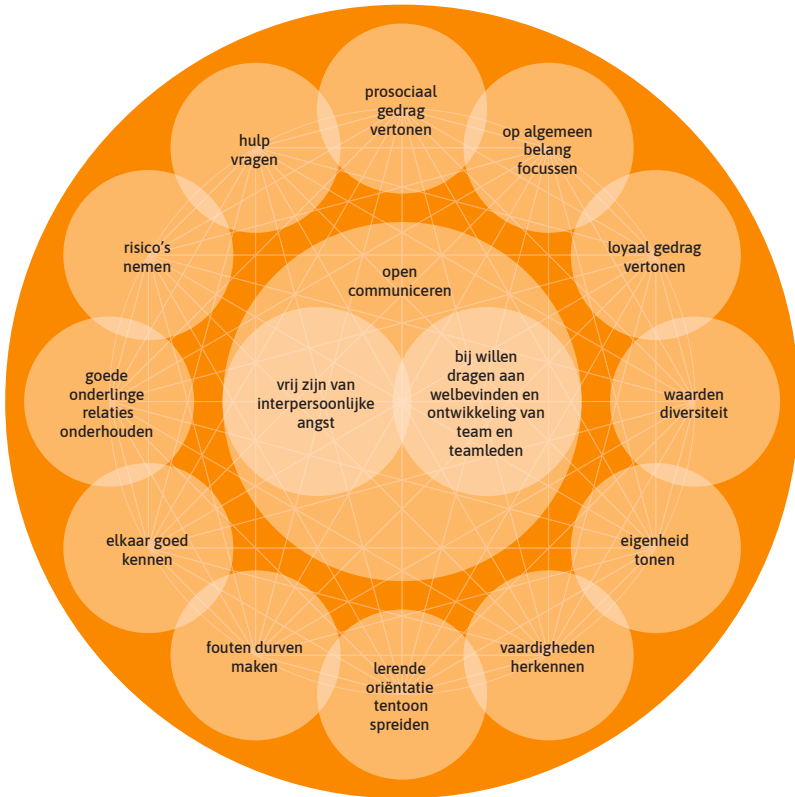
Discussie

Psychologische veiligheid komt in dit onderzoek tot uiting als een emergente eigenschap van een interactief teamproces. Het kan het beste worden uitgedrukt als een handelingspraktijk, de psychologische veiligheidspraktijk. De kern is de afwezigheid van interpersoonlijke angst én gerichtheid op het welbevinden en de ontwikkeling van het team en zijn leden.

In de operationalisatie van het construct staat een open communicatie centraal. Het construct wordt afgebeeld in Figuur 6.1:

Figuur 6.1

Model voor psychologische veiligheidspraktijk



De empirische bevindingen van dit onderzoek leiden tot de volgende definitie: ‘De psychologische veiligheidspraktijk bestaat uit zich vrij voelen van interpersoonlijke angst én uit de wil om bij te dragen aan welbevinden en ontwikkeling van het team en de teamleden.’

Het onderzoek geeft aanleiding tot de stelling dat de mate van psychologische veiligheid binnen bestuurlijke en managementteams van directe invloed is op het functioneren en ontwikkelen van de hele organisatie en dat loyaliteit hier een rol in speelt. Een lage psychologische veiligheid leidt tot minder loyaliteit in de RvB of MT en kan de eenheid in uitingen richting de organisatie doorbreken. Dit kan weer tot verwarring, onrust en stagnatie in de organisatie leiden.

Persoonlijheidsaspecten hebben volgens dit onderzoek ook invloed op de psy-

chologische veiligheidspraktijk. Negatieve invloed hebben: het eigenbelang vooropstellen, te emotioneel van aard zijn en niet aanspreekbaar zijn op het eigen gedrag. Betrouwbaarheid, integriteit, inlevingsvermogen en vriendelijkheid hebben daarentegen een positieve invloed.

De psychologische veiligheidspraktijk is op basis van de onderzoeksdata van invloed op persoonlijke gevoelens. Een hoge psychologische veiligheidspraktijk leidt tot werkplezier. En een lage psychologische veiligheidspraktijk veroorzaakt meer negatieve gevoelens dan een hoge positieve. Deze zijn: onzekerheid, gebrek aan zingeving, somberheid, onderhuidse boosheid, verlamming en zich ongelukkig voelen.

Uit dit onderzoek blijkt dat tijd en aandacht in elkaar investeren bevorderend werkt voor de psychologische veiligheidspraktijk. Het is gericht op elkaar goed leren kennen en goede onderlinge relaties onderhouden. Aangezien uit dit kwalitatieve onderzoek geen algemene conclusies te trekken zijn, kunnen de hierboven genoemde discussie-onderwerpen dienen als sensitizing concepts of hypotheses voor vervolgonderzoek.

Conclusie

Onderzoeksvraag 1: wat verstaan respondententeams onder psychologische veiligheid?

Respondententeams benoemen twee soorten interacties die de psychologische veiligheid uitdrukken en die met elkaar verbonden zijn. Het zijn interacties die gericht zijn op de mate van zich vrij voelen van interpersoonlijke angst en interacties gericht op de bijdrage aan het welbevinden en ontwikkeling van het team en de leden. Een open communicatie is een rode draad hierin.

Onderzoeksvraag 2: welke factoren bevorderen of belemmeren de psychologische veiligheid?

Belangrijkste bevorderende factoren zijn: een open communicatie, elkaar goed kennen, goede onderlinge relaties onderhouden en het afstemmen van teamleden op rollen en taken en vice versa. Belangrijkste belemmerende factoren zijn: gebrek aan open communicatie, deelbelang laten prevaleren boven het teambelang en weinig tijd en energie aan elkaar besteden.

Onderzoeksvraag 3: wat zijn de gevolgen van psychologische veiligheid?

Een hoge psychologische veiligheid heeft volgens de respondententeams prosociaal gedrag tot gevolg, evenals werkplezier, open communicatie en goede teamprestaties. En een lage psychologische veiligheid leidt tot een gebrek aan sociaal gedrag, een gebrek aan open communicatie, negatieve persoonlijke gevoelens en slechte prestaties.

Onderzoeksvraag 4: welke interventies zijn mogelijk om de psychologische veiligheid te verhogen?

Dit zijn interventies die gericht zijn op het op met elkaar bespreken van de samenwerking en het creëren van een setting waarin dit mogelijk is.

Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van het onderzoek zijn er een aantal raadgevingen voor de praktijk te maken:

- Kennis over wat de 'Psychologische veiligheidspraktijk' feitelijk inhoudt is relevant. Een gedegen besef van de inhoud van het begrip kan leiden tot een effectief handelingsperspectief.
- De psychologische veiligheidspraktijk is geen 'soft' onderwerp. Het is een gezamenlijke handelingspraktijk van een team die grote invloed heeft op de prestaties en op het persoonlijk welbevinden van de teamleden.
- Een lage psychologische veiligheidspraktijk heeft een negatieve invloed op de prestaties van het team. Ook kan een lage psychologische veiligheidspraktijk vergaande consequenties op het persoonlijke niveau tot gevolg hebben. Mensen kunnen dan onzekerheid, gebrek aan zingeving, somberheid, onderhuidse boosheid, verlamming ervaren en zich ongelukkig voelen.
Een hoge psychologische veiligheidspraktijk heeft daartegenover betere teamprestaties en resultaten tot gevolg. Mensen ervaren dan plezier in en betrokkenheid bij het werk.
- Investeren in een hoge psychologische veiligheidspraktijk binnen de RvB of het MT is relevant voor het functioneren en ontwikkelen van de hele organisatie. Bestuurlijke en managementteams die een hoge psychologische veiligheidspraktijk ervaren stralen eenheid naar de organisatie uit, spreken met één mond, brengen rust en kunnen lastige zaken constructief bespreekbaar maken. En bestuurlijke en managementteams met een lage psychologische veiligheidspraktijk stralen verdeeldheid en gebrek aan loyaliteit uit. Het kan leiden tot het betwisten van genomen besluiten, roddelen over andere RvB of MT leden, sturen op alleen het belang van de eigen afdeling etc. Dit mondt uit in verwarring, onrust en uiteindelijk stagnatie van de organisatie.

- Persoonlijke eigenschappen die de psychologische veiligheidspraktijk bevorderen kunnen als selectie criterium bij het aannemen van nieuwe bestuurders of managers gebruikt worden. Deze eigenschappen zijn: algemene belang vooropstellen, betrouwbaarheid, integriteit, inlevingsvermogen, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit.
- Het verdient aanbeveling om tijd en aandacht aan elkaar te besteden. Elkaar goed kennen verhoogt de psychologische veiligheidspraktijk. Maak tijd vrij voor elkaar, zoek elkaar op. De ervaring in de praktijk is dat veel leden van RvB's en MT's dit als een sluitpost in hun agenda's beschouwen. Terwijl tijd vrijmaken voor elkaar en aandacht aan elkaar besteden eenvoudige handelingen zijn. En deze kunnen grote, positieve gevolgen hebben.
- Een hoge psychologische veiligheid komt niet vanzelf. Groepen zijn geneigd tot eenvormigheid. 'Tegensturing' gaat dit tegen en bevordert de psychologische veiligheidspraktijk in een team. Het gaat om het bespreekbaar maken van de samenwerking en het creëren van een setting om dit te kunnen doen. Voorbeelden hiervan zijn: het organiseren van heisessies, exitgesprekken, feedback trainingen, etc. Het inzetten van psychometrische instrumenten en teamcoaching kan ondersteunend zijn.

Psychologische veiligheid bezien in maatschappelijke context

De gegroeide aandacht voor de psychologische veiligheid kan beschouwd worden in het licht van de toegenomen individualisering van onze maatschappij. Hierdoor wordt het uiten van de individuele mening steeds belangrijker. Wij positioneren ons steeds meer als individu, en minder als onderdeel van het collectief. De toegenomen aandacht voor psychologische veiligheid sluit aan bij het individuele narratief. Situaties en machtsverhoudingen die interpersoonlijke angst veroorzaken komen in onze maatschappij meer en meer in de openbaarheid en worden beschimpt. In die zin neemt de psychologische veiligheid in de maatschappelijke context toe. De tegenbeweging, het toenemende ressentiment in de samenleving – wrok en de neiging tot wraak – wordt ook breder ervaren. Dit doet een afbreuk aan de beleving van de psychologische veiligheid op maatschappelijk gebied.

De wil om bij te dragen aan het collectief staat veel minder in de belangstelling. Dit geldt zowel binnen de literatuur over psychologische veiligheid als in waarde die wij er in de maatschappij aan toekennen. Het construct kan dan ook beschouwd worden als één die ingebed is in het huidige neoliberale tijdsgewricht.

Wij zijn echter met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. Dit houdt in dat wij in onze acties meer het welbevinden en de ontwikkeling van het collectief – de samenleving in haar geheel – zouden moeten incorporeren. Op dat moment kan de psychologische veiligheidspraktijk in de maatschappij meer tot zijn recht komen. Dit geldt ook voor de psychologische veiligheid in teamverband, op het werk.



12 EXECUTIVE SUMMARY

This research focuses on the meaning of psychological safety, the external factors that influence it, the consequences and interventions of its use to increase the level of psychological safety.

Literature

In the literature on psychological safety it is generally defined as freedom from interpersonal fear. Edmondson (1999) defines the concept as a process-oriented construct at team level, to the extent to which people feel safe enough to express themselves and to display their identity in the workplace. The lack of psychological safety indicates interpersonal fear or the fear of being rejected, ridiculed or excluded. The construct is operationalised in a scale of seven items, which in effect has been copied in almost all later literature on this topic.

Later definitions are also process-oriented and focus on the lack of interpersonal fear. Only in a few rare instances, has the construct been defined from a different perspective, as a team's capacity to engage all its members by being open to minority opinions and unique forms of expression (Schaubroeck et al., 2011).

The most dominant approach to research is quantitative, being mostly aimed at the relationship between psychological safety and other constructs. Key findings are that there are positive correlations between psychological safety and team learning and team performance. The scant existing qualitative research operationalises the construct with 'sensitising concepts'.

The majority of the definitions of psychological safety is focused on an individual's belief that a team will offer them safety. Some definitions are aimed at a team's focus on actively engaging individuals by proactively offering safety. However, there is no definition that combines both aspects, even though they are inherently linked. Existing quantitative research, which by its nature focuses on entities, dominates perceptions of psychological safety, while it does not do justice to the process-oriented character of the construct. There is epistemological drift, or 'fallacy of reification' (Thompson, 2011). This undermines the clarity of the construct.

The limited existing qualitative research uses different 'sensitising concepts' for the operationalisation of the construct. As these sensitising concepts are not based on research, they lack a scientific basis. These qualitative studies therefore do not contribute sufficiently to a clear scientific operationalisation of the construct. There are scarcely any studies that put the construct in a socially scientific perspective, in research on interactions within groups of people. However, embedding the construct in this perspective would enrich and deepen the existing understanding of it.

To conclude, existing literature is insufficient to give a clear, cohesive and insightful understanding of the construct.

Aims and objectives

This research focuses on the meaning of psychological safety, what it is influenced by its consequences and how it can be increased. This aim will be achieved utilising four key research questions.

Methodology

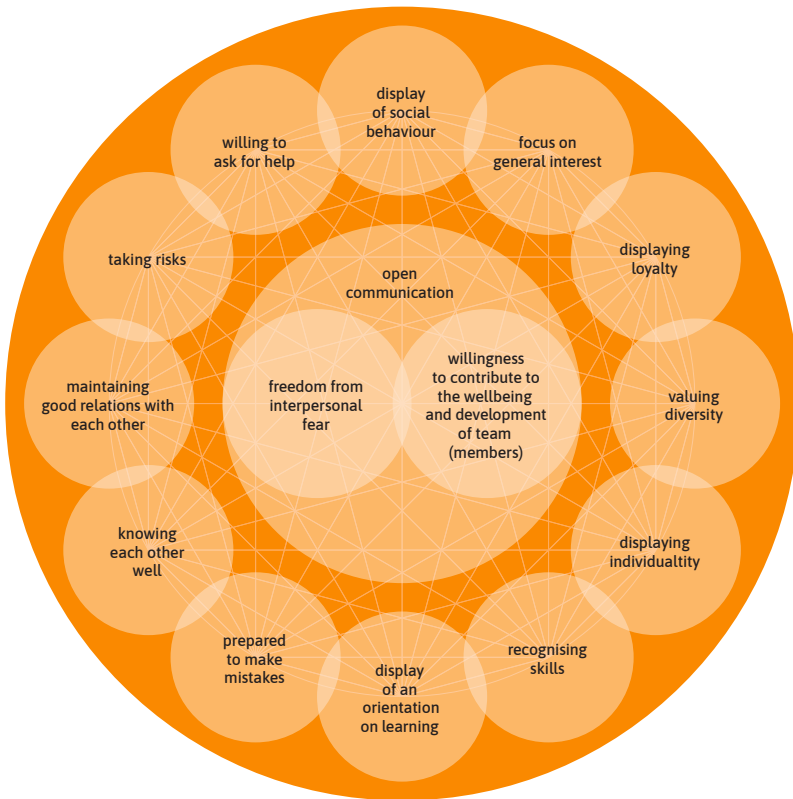
This research is embedded in a process-oriented ontology and in a social constructionism epistemology. The research methodology is qualitative, the research strategy is grounded theory. The respondent teams consist of four teams at managerial level in the health care sector. The data collected has been processed in two ways - through storytelling and through open coding.

Discussion

In this research, psychological safety is revealed as an emerging characteristic of an interactive process within a team. It can best be described as a practice; the psychological safety practice. At its core is the absence of interpersonal fear and the focus on the wellbeing and development of the team and its members. In the operationalisation of the construct, open communication is key. The construct can be pictured as follows:

Figure 6.1

model for the practice of psychological safety



According to the data, a team's environment influence psychological safety and vice versa. A team's negative interaction with its surroundings is considered both a hindrance to and a consequence of a lack of psychological safety. A positive interaction with its surroundings can be seen as a stimulating factor and as a consequence of a high level of psychological safety.

The outcomes of this research indicate that the level of psychological safety within the board of management teams directly influences the functioning and development of the entire organisation, and that loyalty is a factor in this. A low level of psychological safety leads to less loyalty to the board of directors or senior management team and can dissolve a unified discourse aimed at the organisation. In turn, this can cause confusion, discomfort and stagnation of productivity within the organisation.

According to this research, personality traits influence the psychological safety practice. The following aspects impact negatively the practice of psychological safety - prioritising self interest, being too emotional and not being answerable for one's own behaviour. On the other hand, reliability, integrity, empathy and kindness have a positive influence.

The research data indicates that the psychological safety practice has an impact on an individual's feelings. A high level of psychological safety practice leads to job satisfaction, whereas a low level has more impact on personal feelings and causes insecurity, lack of purpose, boredom, anger and unhappiness.

This research shows that investing time and energy in each other pays off in terms of the psychological safety practice. It is aimed at knowing each other well and maintaining positive relationships.

As this qualitative research does not lend itself to general conclusions, the discussion points mentioned above could serve as sensitising concepts or hypotheses for future research.

Conclusions

Research question 1: how do the respondent teams interpret psychological safety? (or: What do the respondent teams understand by psychological safety?)

Respondent teams named two types of interactions that express psychological safety and that are interconnected. These interactions are aimed at the level of being free from interpersonal fear and the wellbeing and development of the team and its members. Open communication is crucial throughout.

Research question 2: which factors foster or impede psychological safety?

The most important factors that foster psychological safety are open communication, knowing each other well, maintaining good interpersonal relationships and adjusting team members to their roles and tasks and vice versa. Based on the teams' experiences, key impediments are lack of open communication, letting individual interests prevail over team interests and spending too little time and energy on each other.

Research question 3: what are the consequences of psychological safety and the lack of it?

According to the respondent teams, a high level of psychological safety results in prosocial behaviour, as well as job satisfaction, open communication and high performance. Low levels of psychological safety lead to less social behaviour, opaque communication, negative personal feelings and low performance.

Research question 4: which interventions can assist in increasing psychological safety?

Interventions aimed at improving communication on collaboration and creating an environment that facilitates this can increase psychological safety.

Recommendations for daily practice

Based on this research, one can start to consider advice for application in practice.

- Knowledge on the 'psychological safety practice' should be recommended, as a good analysis of this concept linked to the reality in the workplace forms a solid basis for effective interventions. A deep understanding can lead to an effective perspective on beneficial actions. The psychological safety practice is not a soft subject, but a shared practice of actions that is crucial to team performance and to the wellbeing of team members.
- A lack of psychological safety practice influences team performance negatively and can have extensive consequences at a personal level. People can experience uncertainty, lack of purpose, depression or anger, and they can feel stifled and unhappy. On the contrary, a high level of psychological safety leads to better team performance and results. People feel more engaged with their work and are happier.
- Investing in a stronger psychological safety practice within a Board of Directors or Senior Management Team is crucially important to the functioning and development of an organisation. Boards of Directors or senior management teams that experience a high level of psychological safety practice showcase unity, speak in one voice, radiate calmness and are able to constructively discuss difficult issues. However, management teams that lack a psychological safety practice display division and lack of loyalty. This can lead to challenging decisions that have already been taken, gossiping about other members of the team or putting one's own department's interest first. This causes confusion, unrest and ultimately the stagnation of the performance of the organisation.
- Personal characteristics that encourage a psychological safety practice could be used as selection criteria when hiring new managers or senior leaders. These characteristics are putting shared interests first, reliability, integrity, empathy, kindness and emotional stability.

- Spending time and energy on colleagues should be encouraged. Knowing each other well improves the level of psychological safety. Dedicating time to each other pays off. Often, board members or managers do not understand the importance of spending this kind of time with others, even though it can be a simple way to improve a working environment. Simply making the effort to prioritise it can have hugely beneficial results.
- The psychological safety practice, which does not appear on its own, can be stimulated by specific interventions that have a positive effect. Groups favour uniformity. However, push back and the sharing of counterarguments are needed to maintain and expand on a healthy psychological safety practice within a team. Creating an environment in which team collaboration can be discussed is crucial. Examples are away days, exit interviews and feedback training. Using psychometric instruments and team coaching can be beneficial as well.

Psychological safety considered in a social context

Increased interest in psychological safety can be explained in light of the increased individualisation of our society. In an age of neoliberalism, expressing individual opinions is increasingly considered as important. We position ourselves as an individual more and more frequently, rather than regarding ourselves as a part of the collective. Increased interest in psychological safety fits neatly with the individual narrative. Situations and power dynamics that cause interpersonal fear are being brought to light in our society and being challenged. Its countermovement, the increased resentment in society – revenge and a tendency towards revenge – is being experienced more widely as well.

The motivation to contribute to the collective has less public interest. This is the case in literature about psychological safety as well as in the value that society awards it. The construct is one that is embedded in the current age of neoliberalism. However, we are connected to and dependent on each other. This means that in our actions, we should be considering the wellbeing and the development of the collective – or society in its entirety. Only then, will psychological safety be able to come to fruition, in society as well as in the workplace.

LITERATUURLIJST

- Algra, K. A., Bouter, L. M., Hol, A. M., & van Kreveld, J. (2018). *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*. Geraadpleegd op 16 mei 2018 uit DOI: <https://doi.org/10.17026/dans-2cj-nvwu>.
- Anderson, N., & West, M. C. (1994). The personality of teamworking. *Personnel Management*, 26(11), 81-83.
- Argyris, C. (1990). The dilemma of implementing controls: the case of managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(6), 503-511.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. ERIC.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall Series in Social Learning Theory.
- Baumeister, R. F., Brewer, L. E., Tice, D. M., & Twenge, J. M. (2007). Thwarting the need to belong: Understanding the interpersonal and inner effects of social exclusion. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 506-520.
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of personality and social psychology*, 88(4), 589.
- Belsky, J. (1999). Modern evolutionary theory and patterns of attachment. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (141-161). The Guilford Press.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level

- effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 930-945.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Boutellier, H. (2021). *Het nieuwe Westen*. Van Gennip.
- Bowlby, J. (1997). *Attachment* (Vol. 1). Random House.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. (2000). *Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between*. Informs.
- Braddy, P. W., Gooty, J., Fleenor, J. W., & Yammarino, F. J. (2014). Leader behaviors and career derailment potential: A multi-analytic method examination of rating source and self-other agreement. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 373-390.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of applied psychology*, 97(1), 151.
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science*, 24(4), 1120-1139.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of organizational behavior*, 34(5), 671-697.
- Brown, B., & Stiehm, J. H. (2003). The US Army War College: Military Education in a Democracy. *Naval War College Review*, 56(2), 20.
- Brown, R. (1990). Politeness theory: Exemplar and exemplary. *The legacy of Solomon Asch: Essays in cognition and social psychology*, 23-38.
- Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455-477.

- Bunderson, J. s., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why 'bureaucratic' teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
- Burger, J. M. (2009). Replicating Milgram: Would people still obey today? *American psychologist*, 64(1), 1.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Burris, E. R., Rodgers, M. S., Mannix, E. A., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2009). Playing favorites: The influence of leaders' inner circle on group processes and performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(9), 1244-1257.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of organizational behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2011). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics*. Harper + Row.

- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.
- Chen, Liao, J., & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112-1130.
- Chen, G., Bliese, P. D., & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods*, 8(4), 375-409.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433-452.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science*, 53(3), 437-450.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Coombe, D. D. (2010). *Secure Base Leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action*. [Unpublished doctoral dissertation]. Case Western Reserve University.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of small business management*, 45(4), 467-490.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: taken for granted rules of Self-Censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3).

- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26, 2016.
- Dutton, J. E. (1992). The Making of Organizational Opportunities-an Interpretive Pathway to Organizational-Change. *Research in organizational behavior*, 15, 195-226.
- Edmondson, A. C. (1999, June 1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of applied behavioral science*, 40(1), 66-90.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. (2021). *Why fear fails*. Geraadpleegd op 4 oktober 2021 van URL: <https://www.denkproducties.nl/blog/amy-edmondson-the-power-of-psychological-safety>.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and innovation in organizational teams*, 129-156. Psychology Press.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, M. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of applied psychology*, 94(3), 604.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics*. Cengage Learning.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. (2004). *Social construction: Entering the dialogue*. Taos Institute.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.

- Goncalo, J. A., Polman, E., & Maslach, C. (2010). Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 13-24.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102.
- Hackman, J. R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. Berrett-Koehler Publishers.
- Halbesleben, J. R. B., & Rathert, C. (2008). Linking physician burnout and patient outcomes: exploring the dyadic relationship between physicians and patients. *Health care management review*, 33(1), 29-39.
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human relations*, 72(11), 1726-1751.
- Hassard, J., & Parker, M. (1993). *Postmodernism and organizations*. Sage Publications.
- Higgins, M., Dobrow, S. R., Weiner, J. M., & Liu, H. (2020). When is psychological safety helpful? A longitudinal study. *Academy of Management Discoveries*, 8(1).
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.

- Hogg, M. A. (2005). Uncertainty, social identity, and ideology. In *Social identification in groups* (pp. 203-229). Emerald Group Publishing Limited.
- Huang, C. C., Chu, C. Y., & Jiang, P. C. (2008, September). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *International Conference on Management of Innovation and Technology* (pp. 1423-1427). IEEE.
- Huang, C. C., & Jiang, P. C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 175-192.
- Ipsos. (2012). *Mental well-being in the workplace*. Geraadpleegd op 9 januari 2019 van URL: <http://www.ipsos.na.com>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.

- Leary, M. R. (1990). Responses to social exclusion: Social anxiety, jealousy, loneliness, depression, and low self-esteem. *Journal of Social and Clinical Psychology, 9*(2), 221-229.
- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*(3), 336-363.
- Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management, 20*(4), 556-570.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., Savage, G. T., & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of applied psychology, 97*(6), 1273.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of organizational behavior, 34*(3), 407-425.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71-92.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly, 25*(2), 282-295.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and 'problematizing' in organizational studies. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1023-1062.
- MacDuffie, J. P. (1997). The road to 'root cause': Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants. *Management Science, 43*(4), 479-502.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance, 22*(2), 128-142.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, R. C., James, H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 709-734.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
- Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. *Journal of personality and social psychology*, 53(2), 298.
- Miller, D. T., Monin, B., & Prentice, D. A. (2000). *Pluralistic ignorance and inconsistency between private attitudes and public behaviors*. Psychology Press.
- Miller, D. T., & Nelson, L. D. (2002). Seeing approach motivation in the avoidance behavior of others: Implications for an understanding of pluralistic ignorance. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), 1066.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (Vol. 203). Prentice hall Englewood Cliffs.
- Moscovici, S., & Doise, W. (1994). *Conflict and consensus: A general theory of collective decisions*. Sage.
- Mu, S., & Gnyawali, D. R. (2003). Developing synergistic knowledge in student groups. *The Journal of Higher Education*, 74(6), 689-711.
- National Research Council (2003). *Protecting participants and facilitating social and behavioral sciences research*. National Academies Press.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: a foundation for speaking up, collaboration and experimentation. In *The Oxford Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 490-503). Oxford University Press.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nietzsche, F. W. (1900). *The philosophy of Nietzsche*. The Modern Library.
- North, R. J., & Swann, W. B. (2009). Self-verification 360: Illuminating the light and dark sides. *Self and Identity*, 8(2-3), 131-146.
- O'Gorman, H. J. (1986). The discovery of pluralistic ignorance: An ironic lesson. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 22(4), 333-347.
- O'Neill, B. S., & Arendt, L. A. (2008). Psychological climate and work attitudes: The importance of telling the right story. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 353-370.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020a). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC health services research*, 20(1), 1-11.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020b). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240-250.
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 259-269.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of applied psychology*, 96(2), 401.
- Peltokorpi, V. (2004). Transactive memory directories in small work units. *Personnel review*, 33(4), 446-467.

- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392.
- Rathert, C., Ishqaidef, G., & May, D. R. (2009). Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework. *Health care management review*, 34(4), 334-343.
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California management review*, 45(1), 136-158.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In *Advances in experimental social psychology*, 10(1), 173-220.
- Roussin, C. J. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization*. Jossey-Bass.
- Sanna, L. J., & Shotland, R. L. (1990). Valence of anticipated evaluation and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(1), 82-92.
- Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2013). Psychological safety, learning, and performance: A comparison of direct and contingent effects. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 10198). Academy of Management.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Benelux B.V.
- Schaap, S. (2022). *Als alle vertrouwen wegvalt*. Uitgeverij Damon VOF.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Schippers, M. C. (2003). *Reflexivity in teams*. Free University.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan management review*, 34(2), 85.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systemic Practice and Action Research*, 9(1), 27-47.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley Reading, MA.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley New York.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of applied psychology*, 87(2), 220.
- Scholten, A. Z. (z.d.). *Quantitative methods*. <https://d396qusza40orc.cloudfront.net/solidsciencemethods/Video%20lecture%20transcripts/English/QuantitativeMethods.pdf>.
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity: Three paradigms. *Int'l Lab. Rev.*, 133, 531.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.
- Stasser, G., & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of personality and social psychology*, 53(1), 81.

- Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk*. Massachusetts Institute of Technology.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Citeseer.
- The Singapore Statement on Research Integrity (2010). *The Singapore Statement on Research Integrity*. Geraadpleegd op 19 mei 2018 uit DOI: <https://doi.org/10.1080/08989621.2011.557296>.
- Thompson, M. (2011). Ontological shift or ontological drift? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies. *Academy of Management Review*, 36(4), 754-773.
- Tucker, A. L. (2007). An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 492-505.
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California management review*, 45(2), 55-72.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53(6), 894-907.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Ulloa, B. C. R., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management*, 10(7-8), 145-151.
- Van Dijk, G. (2014). *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit*. PrismaPrint Tilburg University.

- Van Eijbergen, R., Buis, S., Dekker, E., & Tekamp, A. (2021). *Interventies in de directiekamer*. Mediawerf Uitgevers.
- Van Vugt, M., & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.
- Verhoeven, N. (2011). *Doing research: The hows and whys of applied research*. Lyceum Books Incorporated.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Harvard Business Review Press.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
- Wark, C., & Galliher, J. F. (2007). Emory Bogardus and the origins of the social distance scale. *The American Sociologist*, 38(4), 383-395.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing (Topics in social psychology series). Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. Wiley.
- Wester, F. P. J. (2006). *Inhoudsanalyse: theorie en praktijk*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Wester, F. P. J., & Peters, V. A. M. (2004). *Kwalitatieve analyse: uitgangspunten en procedures*. Coutinho Bussum.

- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Lu, J. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107.
- Xu, Y., & Yang, Y. (2010). Student learning in business simulation: An empirical investigation. *Journal of Education for Business*, 85(4), 223-228.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.

BIJLAGEN

I Aanleiding voor het onderzoek

Mijn werk als adviseur bestaat voor een groot deel uit het begeleiden van Raden van Bestuur, directie- en managementteams, vaak in kennisintensieve organisaties. Het betreffen teams die de doorontwikkeling van hun organisatie of organisatieonderdeel aansturen.

Ik word gefascineerd hoe het teamproces binnen deze teams verloopt.

Mijn fascinatie spitst zich toe op de mate van openheid binnen een team – of mensen zich uitspreken – zoals bijvoorbeeld het toegeven van fouten, ideeën opperen of iets lastigs bespreekbaar maken. Ik merk dat dit onderwerp – het zich uitspreken – in de praktijk een grote rol speelt binnen deze beleidsvormende teams. Mijn promotieonderzoek richt zich hier dan ook op.

II Doelstelling

Het doel is het in kaart brengen welke rol openheid en het 'zich uitspreken' speelt binnen bestuurlijke en managementteams in de cure sector. Volgens de literatuur betreft het de perceptie dat anderen jouw het voordeel van de twijfel geven in het team, zodat jij je durft uit te spreken, interpersoonlijke risico's durft te nemen (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Edmondson et al., 2004).

III Onderzoeksmethode

Het voornaamste focus van het onderzoek is constructionistisch, waarbij het te onderzoeken onderwerp gedefinieerd wordt als onderdeel van een sociaal beïnvloedingsproces waarbij emergente coördinatie en verandering tot stand komt (Gergen & Gergen, 2004; Uhl-Bien, 2006). Het betreft een kwalitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). De dataverzameling vindt plaats door middel van half gestructureerde interviews met de individuele teamleden van het te onderzoeken team, en door een hierop volgend interview met het gehele team. Hier vindt een terugkoppeling van de uitkomsten van de gesprekken plaats. Het heeft als doel hiervan is om hen inzicht te verschaffen in hun uitkomsten van de onderzoeksvragen én hen te vragen welke betekenis zij hieraan geven en hoe zij in de praktijk hiermee om kunnen gaan (Boeije, 2005; Saunders et al., 2015).

Het bestaat uit:

- diepte-interviews met individuele teamleden
- terugkoppeling van de uitkomsten van de diepte-interviews binnen de teams, in algemene termen.

De terugkoppeling binnen het team vindt anoniem plaats. Er wordt in principe niet aangegeven wie wat gezegd heeft. Als uit de terugkoppeling blijkt dat te achterhalen valt wie wat gezegd heeft, wordt vooraf contact opgenomen met die betreffende persoon, om dit te overleggen. In het algemeen geldt: als er gevoelige thema's spelen wordt hier sensitief mee omgegaan.

IV Mijn rol als onderzoeker

Mijn rol als onderzoeker betreft het stellen van vragen en het terugkoppelen van de antwoorden. Door het voeren van de individuele en de groeps gesprekken vindt er een interventie plaats. Mensen worden zich bewust van het onderwerp. Alleen al door deze bewustwording beïnvloed ik als onderzoeker de meningen en het groepsproces t.a.v. het onderwerp (Verschuren & Doorewaard, 2007). Ook acteer ik soms actief, als facilitator, in het proces. Dit geldt met name voor de groeps gesprekken. De achtergrond hiervan is gelegen in de integriteit van mij als onderzoeker. De National Research Council (2003) geeft in een procedure voor kwalitatief onderzoek aan dat de onderzoeker de gevaren en risico's van het onderzoek voor de respondenten moet inschatten en mogelijke schade zoveel mogelijk moet inperken. Het betreft schade op o.a. psychologisch, sociaal, economisch gebied evenals schade aan de waardigheid van iemand. Vandaar dat ik zo nodig actief het proces begeleid om dit te voorkomen. Vanuit mijn werkervaring beschik ik over de benodigde competenties hiervoor.

V Volgorde van gesprekken

De volgorde is als volgt:

- Persoonlijk gesprekken van een uur : individuele diepte-interviews
- Teamgesprek van twee uur: terugkoppeling van algemene inhoud van de gesprekken in het team en vragen naar betekenisgeving op teamniveau

VI Gebruik van gegevens

De onderzoeksgegevens zullen geanonimiseerd in het onderzoeksrapport worden opgenomen. Er is niet te herleiden wie welke antwoorden op de onderzoeksvragen heeft gegeven.

VII Globale tijdsplanning

Het onderzoek kan plaatsvinden in de 2019 (...of een ander jaartal), waarbij data en tijdstippen in onderling overleg worden bepaald.

VIII Toegevoegde waarde voor teams om mee te doen aan het onderzoek

Het bestuurlijke, directie- of managementteam binnen de cure sector dat meedoet aan het onderzoek krijgt inzicht in hoe men met elkaar binnen het team omgaat. Meer specifiek krijgt het team inzicht in of en hoe men open met elkaar communiceert, bij bijvoorbeeld het toegeven van fouten en 'out of the box' ideeën opperen. Neemt men deze risico's binnen het team? Wat is het gevolg hiervan? En hoe belangrijk is het nemen van dergelijke initiatieven voor het functioneren van het team en voor de te realiseren resultaten? Op grond van deze kennis kunnen deze teams beter beslissen of dit onderwerp binnen hun team aandacht behoeft. Als het aandacht behoeft krijgt het team handvatten hoe het dit kan vormgeven.

IX Vertrouwelijkheid

De vertrouwelijkheid wordt op de volgende manier geborgd:

- Alleen de onderzoeker, promotoren en de secretariële ondersteuning krijgen toegang tot de data. De opgehaalde data worden alleen voor het onderzoek gebruikt.
- De data worden anoniem gebruikt, anders wordt vooraf toestemming aan betrokkenen gevraagd. Betrokkenen zijn: alle teamleden van het betreffende team.

X Analyse

De data worden op de volgende manier klaargemaakt voor analyse door de onderzoeker: De gesprekken worden opgenomen. Alleen de onderzoeker en de secretariële ondersteuning heeft toegang tot de geluidsopname. Van ieder individueel gesprek wordt de feitelijke tekst uitgetypt. De respondent krijgt dit ter inzage en kan aan de onderzoeker aangeven of er feitelijke onjuistheden instaan. Feitelijke onjuistheden zullen worden aangepast, waarna het definitieve verslag wordt opgemaakt. Van ieder teamgesprek wordt ook een concept-verslag gemaakt. Dit wordt aan één iemand uit het team voorgelegd. Deze kan aangeven of er feitelijke onjuistheden in het verslag staan. Het teamverslag mag niet zonder expliciete toestemming van alle teamleden aan anderen ter beschikking worden gesteld, ook niet door de voorzitter van het team.

Bijlage II Vertaling van onderzoeksvragen naar vragen aan respondenten

Onderzoeksvraag 1: Wat verstaan de respondenten onder ‘psychologische veiligheid’ en hoe ervaren zij dit in hun team?

Als eerste worden vragen van de zeven items-schaal van Edmondson (1999), die het construct operationaliseren, gesteld. Deze vragen zijn:

- Hoe wordt met fouten omgegaan binnen het team?
- Is het gemakkelijk om je als teamlid uit te spreken binnen het team, over problemen of lastige kwesties?
- Kan je als teamlid je eigenheid tonen?
- Worden jouw unieke vaardigheden en talenten erkend? En gebruikt?
- Kan je risico's nemen, als teamlid?
- Kan je om hulp vragen binnen het team?
- Worden binnen het team inspanningen van teamleden opzettelijk ondermijnd?

Edmondson (1999) verwoordt twee van bovengenoemde zeven topics negatief. De reden hiervan ligt in het feit dat de schaal wordt gebruikt in kwantitatief onderzoek. De omkering is bedoeld om een automatisme bij het invullen van de vragenlijst tegen te gaan. Aangezien dit onderzoek kwalitatief van aard is, heb ik de negatieve formulering niet overgenomen.

Als de respondent deze vragen beantwoord heeft, benoem ik dat deze elementen samen in de literatuur met de term ‘psychologische veiligheid’ worden aangeduid.

Hierop volgen de vragen:

- Zijn er nog andere onderwerpen die naar jouw idee uiting geven aan het geven van het voordeel van de twijfel, of, anders gezegd, de psychologische veiligheid binnen het team?
- Hoe ervaar je deze onderwerpen binnen het team?
- Hoe ervaar je de psychologische veiligheid binnen het team, in algemene zin?

De antwoorden op bovengenoemde vragen beantwoorden samen de eerste onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 2: Welke factoren bevorderen of belemmeren de psychologische veiligheid in het bestuurlijke en management team?

Deze vraag wordt vertaald in:

- Wat zijn naar jouw idee belemmerende factoren, voor zover je ze nog niet hebt genoemd?
- Wat zijn naar jouw idee bevorderende factoren, voor zover je ze nog niet hebt genoemd?

Onderzoeksvraag 3: Wat zijn de effecten van het ervaren of ontbreken van psychologische veiligheid in het bestuurlijke en management team?

Deze vraag wordt vertaald in:

- Wat is naar jouw idee het effect van een lage psychologische veiligheid?
- Wat is naar jouw idee het effect van een hoge psychologische veiligheid?

Onderzoeksvraag 4: Welke interventies zijn mogelijk om de psychologische veiligheid in bestuurlijke en managementteams te verhogen?

Deze vraag wordt vertaald in:

- Welke interventies zijn naar jouw idee mogelijk om de psychologische veiligheid (verder) te verhogen?

De individuele vraaggesprekken betreffen half gestructureerde interviews. Het zijn open gesprekken waarbij de volgorde van de gestelde vragen soms de inhoud van de antwoorden volgt. Ook vraag ik gericht door als de antwoorden van de respondenten hier aanleiding toe geven.

Groepsgesprekken

De groepsgesprekken volgen het stramien van de in de interviews verzamelde data. De data worden op teamniveau gegroepeerd en teruggekoppeld. Er wordt gevraagd of de antwoorden herkenbaar zijn en of er behoefte is aan een toelichting of een gesprek hierover. Het betreft een check op de oorspronkelijke bevindingen en om eventuele aanvullende data op te halen.

Bijlage III Overzicht van beschrijving van psychologische veiligheid per team

Team 1

I Context van het team

De organisatie

De organisatie betreft een zelfstandige maatschap van vrij gevestigde medisch specialisten, het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) in een topklinisch ziekenhuis. De overgrote meerderheid van de medisch specialisten van het ziekenhuis is lid van de maatschap. Deze constructie bestaat al een aantal jaar.

Het bestuur

Het bestuur van de maatschap, het Medisch Specialisten Bestuur, het MSB, bestaat uit drie personen, een voorzitter en twee algemeen bestuursleden. Het MSB vormt samen met het bestuur van de werknemers in dienstverband het Stafbestuur. Het Stafbestuur overlegt met de Raad van Bestuur over het beleid van het ziekenhuis.

Strategische ontwikkelingen

De strategie wordt in goed overleg vormgegeven tussen het Stafbestuur - waar het MSB bestuur onderdeel van is - en de Raad van Bestuur. Een belangrijk onderwerp is: de focus gericht houden op de kwaliteit van de zorg en ervoor waken dat het zwaartepunt niet teveel financieel gericht is. Ook de innovatie in de zorg en de positie die het ziekenhuis hierin neemt, is een onderwerp dat de aandacht heeft. Het onderwerp dat intern aandacht behoeft is het vraagstuk of de medisch specialisten slagvaardig genoeg zijn. Dit geldt ook voor het vraagstuk of de meningen en belangen intern voldoende op één lijn liggen. Een ander aandachtspunt is of de maatschap goede nieuwe mensen aantrekt. Ook speelt er een fiscaal en juridisch vraagstuk: het overgaan naar een nieuwe rechtsvorm. Er zijn geen disruptieve ontwikkelingen gaande.

II Kort overzicht van gesprekken met individuele MT leden over psychologische veiligheid

- a. Beleving van individuele MT leden over de psychologische veiligheid in hun team

- Omgang met fouten

De onderlinge omgang met fouten is open. De bestuursleden ervaren onderling geen belemmering om fouten toe te geven.

'We zelf zien van 'hé dat heb ik niet goed gedaan, daar neem ik verantwoordelijkheid voor, of dat heb ik verkeerd ingeschat of over het hoofd gezien, of ik heb daar te snel een stap genomen.'

'Dat is dus een fout die ik gemaakt heb. Ik had bijna het contract getekend terwijl de helft van de pagina's ontbrak. Ja en daar maken we ook grappen over. Onderling.'

Ook het elkaar aanspreken op fouten vormt geen probleem. Men ervaart het aanspreken van elkaar niet als een persoonlijke aanval of als een gebrek aan vertrouwen. De relatie wordt er niet door geschaad.

'Het vertrouwen in de relaties intern is zo groot dat we helemaal niet hoeven na te denken van: 'nou hoe moet ik iets formuleren zonder de ander in de relatie onder uit te halen.'

'Op andere punten kunnen we elkaar best wel eens aanspreken, bijvoorbeeld als ik ergens te veel over doordram of als ... (naam) te emotioneel binnen het stafbestuur komt.'

'En als we dat niet zien direct van onszelf, worden we er makkelijk op aangesproken.'

De bestuursleden weten op welk fronten zij kunnen 'doorschieten', waarin zij te ver kunnen gaan, in een overleg in groter verband waar zij als bestuur aan deelnemen. Zij hebben onderling afspraken gemaakt om elkaar hierover zodanig aan te spreken, dat de aangesproken persoon geen gezichtsverlies leidt, in dit grotere overleg. Deze afspraken gebruiken zij veelvuldig.

'We hebben geleerd dat we elkaar een beetje kunnen afremmen als we teveel zouden doorschieten. Kijk, als .. (naam) zou doorschieten in de rol van krachtige dan zou hij al snel als een sloper kunnen worden gezien dus dan: 'helder ...(naam)', en dan weet hij 'oh ik moet oppassen, want nou ga ik teveel rammen

en dan kan het wel eens het verkeerde effect sorteren'. En bij ...(naam) moet een ongeoefende luisteraar soms heel goed opletten wat er gezegd wordt. Dus dan zeggen we ook wel eens van: '... (naam) even' en dan weet hij 'oh ja, ik moet stoppen met praten.'

'Dat hebben we onderling afgesproken: als het te erg wordt, dan zullen we je helpen, door bijvoorbeeld te roepen: ..(naam) het is nu wel helder. Dat zijn dan signalen dat ie moet ophouden. Zo hebben we voor iedereen iets, Voor ...(naam) 'Zullen we doorgaan, meneer de voorzitter?' Nou, dan maken we er een grapje van en dan spreken we elkaar wel aan op de dingen waarvan we eigenlijk weten dat het wel ons zwakke punt is, waarin je wat makkelijker kan doorschieten.'

- Zich uitspreken over lastige zaken

De bestuursleden geven aan geen enkele moeite te hebben om zich uit te spreken, naar elkaar toe. Er zijn onderling meningsverschillen en andere zaken die overleg behoeven, maar deze zaken worden gewoon besproken. Ook vindt men het gemakkelijk om elkaar aan te spreken.

'Ja, wij kunnen ons goed uitspreken. Ik denk dat we bij ons intern geen blad voor de mond nemen, dat we elkaar goed kunnen aanspreken en dat we ook goed kunnen uitspreken naar elkaar.'

'Maar we kunnen het nu heel erg met elkaar oneens zijn en dat ook met elkaar bespreken, zonder dat dat iets aantast.'

'... (naam) heeft af en toe nog zaalweken tussendoor. Dat loopt ook dan dwars op de MSB dagen. Dan is ie ook de maandag en de woensdag gewoon in het wit. We hebben natuurlijk gezegd: het is voor het bestuur van het MSB onhandig. Dat hij echt moet proberen of daar een andere oplossing voor is.'

- Eigenheid tonen

De bestuursleden vinden allemaal dat zij hun eigenheid goed kunnen tonen in het team.

'Ja zeker, ik denk het wel, dat we allemaal authentiek zijn op een bepaalde manier en dat we dat ook kunnen laten zien.'

'Je kan niet functioneren als je niet laat blijken hoe je daar in bent.'

Ze geven aan rekening met elkaars eigenheid te houden, en ook op andere fronten rekening met elkaar te houden.

'Maar ook karakterologisch, en als je een keer een rotopmerking maakt, of een keer een slecht humeur hebt. Ja, dan geven we elkaar het voordeel van de twijfel.'

Tot slot geven zij aan dat zij complementair zijn aan elkaar.

'Je moet elkaar wel aanvullen.'

'Ik denk dat we heel erg complementair zijn.'

'Dat weten we van elkaar, en in die zin vullen we elkaar ook aan.'

- **Risico's nemen**

Binnen het bestuur zijn er duidelijke afspraken over welke besluiten gezamenlijk genomen worden en welke beleidslijnen samen ontwikkeld worden. Deze afspraken geven een kader. De bestuursleden geven aan dat zij zich over het algemeen houden aan dit kader en dat hun vrijheid van handelen door dit kader wordt bepaald. Toch geven zij ook aan dat er sprake is van een 'grijs gebied'. In dit grijze gebied handelen de bestuursleden individueel en nemen zij ook risico's. In dit geval stemmen zij hun handelen naderhand af binnen het bestuur. Soms kan dit leiden tot een inhoudelijk gesprek over het onderwerp. Echter, alle drie de bestuursleden vertellen ook dat zij aanvoelen tot hoever zij kunnen gaan en dat er groot onderling vertrouwen is, ook in het individuele handelen c.q. besluiten van één van de bestuursleden.

'Als we besluiten moeten nemen, doen we dat nooit op eigen houtje. Tenzij bepaalde contouren heel duidelijk zijn, met spelregels, dat we die al hebben afgesproken.'

'Het is bijna onvermijdelijk dat je toch een keer voor de troepen uitloopt, zonder dat je het misschien honderd procent hebt afgestemd. Daar moet je altijd goed voor oppassen, maar dat gaat eigenlijk heel goed, omdat we toch wel voelen waar het zit.'

‘Dat kunnen we wel doen. Als achteraf blijkt dat de anderen het er niet mee eens zijn, dan spreken we elkaar daar gewoon op aan. Omdat je elkaar toch al een tijd kent, geven we elkaar aan de ene kant het vertrouwen en aan de andere kant weten we ook wel ongeveer hoe ver we daarin kunnen gaan.’

- Hulp vragen

De bestuursleden vragen gemakkelijk hulp aan elkaar. Dit betreft vaak de inhoud van het werk, even met elkaar sparren. Ook vraagt men aan elkaar of iemand het werk kan overnemen, of biedt men dit uit zichzelf aan. Het geven van hulp gaat ook gemakkelijk.

‘Als we een bespreking hebben gehad, bellen we elkaar nog even. Even nalullen. Ik vind het altijd lekker om ook nog eventjes wat te evalueren. Van ‘hebben we het allemaal goed gedaan?’

‘Voor kleine dingen, ook voor grote dingen, gewoon even sparren, even aftasten of je op de goede weg zit.’

‘Nou, weet je, er komt iets binnen en ik heb al een afspraak staan en we moeten naar de federatievergadering en dan gaat iemand anders.’

‘Dat maakt ook het werk enorm veel leuker. Sterker nog: daar staat en valt ook het, we zitten zo op elkaars lip dat dat enorm belangrijk is.’

- Elkaars inspanningen opzettelijk ondermijnen

Alle drie de bestuursleden gaven heel beslist aan dat ‘elkaars inspanningen ondermijnen’ niet voorkomt binnen het team.

‘Nee, absoluut niet, nee, nee. Binnen het team ook niet. Niet van mij, maar ook niet van de anderen.’

- Vaardigheden herkennen en erkennen

De bestuursleden kennen elkaars vaardigheden. Zij gaan hierin nog een stap verder, zoals ook al onder ‘omgang met fouten’ werd weergegeven. Zij zetten hun eigen vaardigheid en elkaars vaardigheid bewust in en vertrouwen op de vaardigheden van elkaar. Dit geldt zowel voor hun onderlinge relatie, binnen het team, als in grotere

overlegstructuren. De rolverdeling is dan duidelijk. Dit zou kunnen leiden tot het beperken van jezelf en de ander tot de 'vaste' rol, dit wordt echter niet herkend door de teamleden. Alle drie hebben het gevoel dat hun vaardigheden her- en erkend worden. *'Ik lees die kleine lettertjes niet, dat is een fout. Ik ben veel meer van de grote lijnen.(naam) is ontzettend van detail en dat heb je in het bestuur wel nodig. Je moet elkaar wel aanvullen.'*

'Ik ben het meest diplomatiek in een relatie. Dus als we met een andere partij spreken, zal ik altijd zorgen dat de betrekkingen goed blijven. Maar daardoor durf ik mij in zo'n situatie wat minder uit te spreken dat zij dat doen.(naam) blijft de meest duidelijke, krachtige, die zegt: 'niet mee eens'. En(naam) heeft oog voor het detail. En zo denk ik dat wij een hele mooie mix vormen.'

- **Andere aspecten die teamleden onder ook psychologische veiligheid scharen en die zij waarderen in hun team**

De bestuursleden geven aan dat zij elkaar steunen en dit als een element van psychologische veiligheid beschouwen.

'Dat is toch de steun die je intern hebt ook al gaat het er, in de gesprekken, af en toe er stevig aan toe.'

Ook geven zij aan dat zij elkaar dekken naar buiten toe een belangrijk element van psychologische veiligheid beschouwen.

'Ja, dat we elkaar ook steunen en dekken in overleggen, of naar buiten toe.'

'Dat wij ons niet uitspreken over een ander bestuurslid als bijvoorbeeld een maat iets heeft over een individueel bestuurslid.'

Het laten prevaleren van het teambelang wordt als een ander element van psychologische veiligheid beschouwd.

'Dat wij niet op individuele basis een eigen agenda voeren om er zelf als individu beter van te worden.'

Het gezamenlijk nastreven van dezelfde ambitie, van een gedeelde ambitie is ook een van de elementen die de bestuursleden onder psychologische veiligheid scharen.

‘Dat we heel duidelijk een gedeelde missie en opdracht voelen. Dat het ambitieniveau elkaar niet ontstijgt. Dat we gezamenlijk ook wel heel duidelijk voor ogen hebben waar we naartoe willen.’

‘Nee, ik denk dat het belangrijkste is, dat die gezamenlijkheid die wij voelen, dat dat ook ons doel is. En dat we hier een gezamenlijke ambitie voelen.’

Men ervaart een groot vertrouwen dat iedereen zich inzet. Dit zien de teamleden als een belangrijk onderdeel van psychologische veiligheid.

‘Maar ook als het aankomt op inzet, vind ik ook dat we elkaar allemaal het voordeel van de twijfel geven, omdat we allemaal weten dat we gewoon keihard bezig zijn en vaak ’s avonds nog elkaar een mailtje sturen of we weten allemaal van elkaar dat we zondag de stukken zitten lezen.’

Een ander element dat de bestuursleden ervaren als een onderdeel van psychologische veiligheid is de bereidheid om werk van elkaar te willen overnemen. Zij vinden dit zeer prettig.

‘Ik vind het heel belangrijk dat we voor elkaar dingen willen doen.’

‘Dat we afspraken maken langs de lijn van de portefeuilles zoals we die hebben, en dat we ook die portefeuilles voor elkaar waarnemen.’

‘Als in de vakgroep iemand ziek is en er moet waargenomen worden, dan zijn het toch veelal dezelfde mensen die dan altijd als eerste ja roepen en dat regelen. Een aantal anderen komt als het al rond is dat ze ook bereid waren geweest om het ook te doen.....Nou, hier heb ik dat dus helemaal niet en dat vind ik dus dat een heel fijn... Het is een psychologisch fijn klimaat, omdat niemand duikt en ook niet zelfs de minste beweging maakt om te duiken.’

- Beleving van psychologische veiligheid in algemene zin, in het team

Alle bestuursleden geven volmondig aan dat zij zich optimaal psychologisch veilig voelen in het team.

‘Ik voel met helemaal veilig en ik denk dat dat voor de rest ook zo is.’

'Ik wacht nog op je vraag: kom nu met de voorbeelden waarin het niet goed gaat. Maar natuurlijk, het loopt echt, echt goed.'

'Psychologisch is veiligheid het goede woord. Veiligheid en vertrouwen.'

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

De bestuursleden noemen de gedeelde waarden en basisfilosofie binnen het team als bevorderende factoren voor de psychologische veiligheid. De waarden waar zij het over hebben zijn: elkaar in zijn waarde laten en het algemene belang voorop zetten. Op deze waarde is ook expliciet geselecteerd bij het zoeken van een nieuw bestuurslid.

'Dat je elkaar respecteert en dat iedereen de ander in zijn waarde laat, elke keer weer is dat een soort cirkeltje. De volgende keer als er weer een situatie optreedt, dan voel je je vertrouwder en dan wordt dat weer herbevestigd.'

'We willen samen iets moois bouwen, met behoud van onze eigen autonomie, ons 'eigen winkeltje'. Ja, dat zijn hele belangrijke zaken die ons verbinden.'

'Ja, je opereert vanuit een bepaalde basisfilosofie en daar verschillen wij voor een heel groot gedeelte niet in.'

'Het is de basis geweest bij de sollicitatieprocedure voor deze bestuursfunctie: geen belangenbehartiging van vakgroepen of groepen. Dat betekent dus dat ons eigen belang in dienst staat van die grotere gedachte. En dat we niet bezig zijn met een ego-spel.'

Ook noemen zij een allemaal een competentie op individueel niveau, die de psychologische veiligheid bevordert. Het is inlevingsvermogen.

'Maar omdat we misschien ook alle drie wel de juiste tools hebben meegekregen, dat we gewoon inlevingsvermogen hebben. Dat kan ik niet van alle specialisten zeggen. Wij hebben die voelsprietten wel en het helpt enorm dat we elkaar op moeilijke momenten begrijpen en goed kunnen steunen.'

'Dat je karakterologisch elkaar aan voelt.'

Als gezamenlijke grondhouding die bevorderlijk is voor de psychologische veiligheid noemen zij het redeneren op basis van argumenten en de wil om eruit te komen.

‘We hebben niet allemaal niet heel sterk de neiging om te blijven hangen in iets.’

‘Dus er is een soort bereidheid om eruit te komen.’

‘Het feit dat je er ook op argumenten uit kan komen.’

Ook het feit dat de bestuursleden dezelfde uitgangspositie hebben – in die zin dat de bestuurlijke taken naast de taken van hun primaire beroep worden vervuld – wordt gezien als bevorderlijk voor de psychologische veiligheid binnen het team.

‘Ik denk ook dat het plezierig gaat, omdat we het allemaal zien als iets wat we naast onze core business doen. Er zijn twee soorten core business. Dat medische werk is voor ons allemaal een hele belangrijke core business eraast.’

‘We worstelen allemaal een beetje met tijd hiervoor vrijmaken. Het is druk en er staat druk. Je komt van dezelfde achtergrond. Je moet dat medische stuk ook gewoon regelen. Dat geeft wel een soort band.’

Ook hier geven de bestuursleden aan dat zij zich niet op een eiland bevinden qua bestuur. Zij interacteren als bestuur met hun omgeving. Zij zien deze omgeving als een bevorderende factor voor hun interne psychologische veiligheid, in die zin dat zij ervan uitgaan dat hun omgeving signalen af zal geven als er iets gebeurt dat afbreuk doet aan hun interne psychologische veiligheid.

‘We hebben een bedrijfsbureau, we hebben ... (naam) als bestuurssecretaris die er bovenop zit. We hebben een aantal secretaressen die ook wel van de hoed en de rand weten, die ook wel durven aangeven van: ‘hey, dat en dat zit niet lekker.’

‘Er zijn er voldoende signaleringsmogelijkheden in onze omgeving die ons ook nog kunnen wijzen van: ‘hoe zit dat en dat.’

De MT leden noemen ook een paar mogelijke belemmerende factoren voor de psychologische veiligheid, die zij zelf niet ervaren. Het betreffen voorbeelden van mogelijke belemmerende factoren.

Eén iemand geeft aan dat het mogelijk is dat het bestuur het onderling niet meer met elkaar eens kan worden. Dit zou een rol kunnen gaan spelen in de onderlinge relatie.

'Het gevaar bestaat dat je het niet meer met elkaar eens bent en dat het in de relatie een rol gaat spelen. Dat zie ik niet snel gebeuren, hoor.'

Als een ander hypothetische belemmerende factor wordt de mogelijkheid genoemd dat bestuursleden het eigenbelang voorop gaan stellen.

'Belemmerende factoren in een bestuur voor mij zou kunnen zijn als een van de anderen zijn eigen vakgroep voorop zou gaan stellen. Dat kan niet. Ik vind dat je hier zit met een pet op als bestuurder van het hele MSB en expliciet niet zit als vertegenwoordiger van je vakgroep.'

Ook werd een verandering in de bestuurssamenstelling genoemd als een mogelijk belemmerende factor.

'Ik denk dat het goed is om te wisselen voor nieuwe input, maar het risico wat eraan zit is dat je iemand krijgt die net iets anders fit daarin en dat je dat weer even moet schakelen.'

De bestuursleden zien inhoudelijke veranderingen in de organisatie ook als een mogelijke belemmerende factor.

'Dat kan gebeuren doordat er bijvoorbeeld hele grote veranderingen moeten gaan plaatsvinden.'

Ook veranderingen in samenwerking met andere gremia in de organisatie worden als een mogelijke belemmerende factor gezien.

'Veranderingen in de samenwerking met het Raad van Bestuur.'

Ten slotte wordt gebrek aan draagvlak bij de achterban, de specialisten, gezien als een mogelijke bedreiging voor de psychologische veiligheid binnen het bestuur.

'Veiligheid wordt in deze bestuurlijke functie ook bepaald door hoe het draagvlak is van de rest van de MSB maten uiteraard. Je zou je ook onveilig kunnen voelen als je enorm aangevallen wordt door een vakgroep die in je portefeuille zit.'

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

Een effect dat genoemd wordt is plezier in het werk.

'Nou, dat ik met heel veel plezier dit werk doe.'

'Het geeft ook een goed gevoel hè.'

Ook geven teamleden aan dat ze hierdoor onderling 'stoom kunnen afblazen' over de buitenwereld.

'Je kan ook eens heerlijk onderling ongenueanceerd stelling nemen.'

'Dat kan in de veiligheid dat je weet dat dat niet naar buiten komt en dat is af en toe gewoon nodig. Dat kan ik ook gewoon doen over de ... (vakgroep van artsen) wat(naam mede bestuurslid) zijn vakgroep is. Dan zeg ik: wat ze nu weer deden. Dan gaan we daar gewoon even over door, dat hoef ik niet te remmen.'

En er wordt gezegd dat het de bereidheid om zich in te zetten verhoogt.

'Het gevolg is ervan dat je bereid bent om je daar ook flink voor in te zetten.'

Ook zien zij het vertrouwen hebben dat zij samen een goed bestuur vormen en samen de goede dingen doen als een effect van een hoge psychologische veiligheid.

'Dat ik heel veel vertrouwen heb in ons als bestuur, heel veel vertrouwen heb in dat wij de moeilijke klussen, de lastige vraagstukken, de heikele punten goed kunnen oplossen met elkaar.'

'Want daardoor heb je absoluut het gevoel dat het een gezamenlijke verantwoording is.'

'Dus het geeft een bepaalde eenheid in je beleid.'

Alle bestuursleden zijn zich bewust van de risico's van een goede en open onderlinge omgang. Zij spreken dit zonder dat hiernaar gevraagd wordt uit. Zij zien risico's in het vermijden van bepaalde onderwerpen en meningen, of in het steunen van elkaar terwijl dit een negatief effect heeft op de omgeving.

‘Als je continu je heel veilig voelt en je vindt het prettig met elkaar, dan ga je misschien ook wel vermijden.’

‘Je moet het natuurlijk vooral kunnen zeggen als je het idee hebt dat het zo cosy wordt allemaal onderling, dat het ook beklemmend gaat worden. Dat je niet echt je eigen mening zou kunnen geven, als dat zo was.’

‘Dat je misschien op een gegeven moment oogkleppen hebt voor dat je mekaar dan toch blijft steunen terwijl dingen toch niet zo lekker gaan.’

Aangezien de teamleden in het team een hoge psychologische veiligheid ervaren, geven zij weinig voorbeelden van het effect van een lage psychologische veiligheid. De antwoorden die zij gaven bestaan uit ervaringen in vorige werkkringen of uit datgene wat zij zich voorstellen wat er gebeurt bij een lage psychologische veiligheid.

Zij gaven aan dat de motivatie mogelijk vermindert.

‘Ik denk dat dat de motivatie heel erg schaadt binnen een bestuur’

‘Ik denk dat je dan niet meteen moet zeggen dat je dan stopt met allerlei dingen. Dat heb ik in het verleden ook meegemaakt, maar het is minder fijn.’

d. Interventies psychologische veiligheid te verhogen

Om ervoor te zorgen dat het bestuur als team niet teveel op elkaar gericht raakt en dat zij als team niet teveel andere zienswijzen gaan uitsluiten, haalt het bestuur regelmatig mensen van buiten hun team binnen. Het doel hiervan is het behouden van een brede blik, met verschillende zienswijzen.

‘Soms hebben we iemand van buiten ervoor nodig om het even weer op gang te helpen, met een verfrissende kijk.’

‘We hebben gezegd dat we coassistenten in het bedrijf (bestuur) binnenhalen.’

In dit kader noemden zij ook de mogelijkheid om te onderzoeken of zij als MSB bestuur wel genoeg veiligheid bieden aan de mensen aan wie zij leiding geven. Het gaat hier dan minder over de psychologische veiligheid binnen het bestuur, maar meer over de veiligheid die het bestuur het brede bestuurlijke team biedt, of niet. Het bestuur stelt zich hier reflectief op en is zich bewust van de rol die hiërarchie speelt in relatie tot psychologische veiligheid.

‘Kijk, wij hebben onderling geen hiërarchische verhouding en richting het bedrijfsbureau heb je natuurlijk wel een hiërarchische verhouding en daar ligt het toch wat genuanceerder.’

‘Ik denk niet dat er nu pijn zit of zo, maar als het zo is, dan zou ik het wel willen weten. Dan zou ik wel willen kijken of dat nog beter kan.’

Een goede selectie van bestuursleden wordt als interventie gezien om de psychologische veiligheid verder te verhogen.

‘Als je kijkt naar het fenotype, hebben we daar ook wel hard aan gewerkt, door zelf een profielschets te laten maken.’

De bestuursleden gaven team- en individuele coaching als belangrijkste interventies op. Alle bestuursleden waren hier uitgesproken in. Zij hebben hier veel tijd en energie geïnvesteerd en zij zien dit als de belangrijkste interventie die zij gedaan hebben waardoor zij nu als team een hoge psychologische veiligheid ervaren.

‘Je kan natuurlijk zeggen: ‘dit moet ik ook zo niet doen of, ik ging iets te hard van stapel’. En toch, in zo’n coaching traject ga je nog meer voorbeelden aanhalen, dan komt het nog meer naar voren en ik denk dat dat heeft geholpen. Dus ik zou ook zeker iedereen aanraden. Dat coaching traject is heel nuttig, omdat je dan nog een keer dingen uitspreekt naar elkaar.’

‘Sterke kanten, risico’s, kanten waar je je mogelijk zou kunnen ergeren aan elkaar, dat is allemaal op tafel geweest. Dat maakt het wel weer veel makkelijker om daar weer op terug te grijpen, ook al is het met een kwinkslag, dan weet iedereen weer waar het om gaat.’

‘Bas (de coach) is ook wel vaak bij ons geweest om ook issues te bespreken waar we mee zaten.’

‘Dat is heel, heel goed, om daar eens iemand naast te zetten. Daar leer je echt heel veel van.’

‘Met de coach. Die zei van ‘wat je zou kunnen doen om elkaar ook niet uit positie te brengen in een gesprek met derden. Kunnen we stopwoorden bedenken voor als iemand toch een beetje dreigt door te schieten in zijn eigenheid,

in zijn kracht eigenlijk, want dat maakt iemand ook natuurlijk karakteristiek, dat geeft iemand zijn charme', en zo kwamen we erop.'

Ook het maken van duidelijke afspraken ervaart men als een interventie die de psychologische veiligheid heeft verhoogd.

'Dat je met elkaar gewoon hele duidelijke afspraken maakt en deze zo nodig op schrift stelt.'

'Leefregels moet je, als het niet van nature aanwezig is, op één of andere manier met de papepel ingieten.'

Tot slot ziet het bestuur het elkaar blijven aanspreken als een interventie die de psychologische veiligheid blijft verhogen.

'En wij hebben elke keer als het net even scheef loopt of als er een probleem is, elkaar aangesproken. Zeg: 'jongens we hebben dit afgesproken, we zouden het zo doen, en begrijp dan wat dit met mij doet'. Je moet het duiden, wat er dan steeds gebeurt.'

III Teamgesprek

a. Beleving van individuele MT leden over de psychologische veiligheid in hun team

Het team had geen noemenswaardige toelichting op de terugkoppeling van de afzonderlijke elementen van de psychologische veiligheid. Het gesprek spitste zich toe op de elementen die zij het belangrijk achtten voor de psychologische veiligheid. Zij noemden het kennen en inzetten van elkaars vaardigheden. Het zorgt naar hun idee voor een gevoel van veiligheid en voor goede resultaten.

'Nou ja, veiligheid natuurlijk. Omdat je voelt, als ik daar ergens een hiaat heb, dan wordt het opgevangen. Dus dat scheidt mij een veilig gevoel.'

'Een complex speelveld zeg maar, dan moet je in zo'n ziekenhuis in onderhandeling met de Raad van Bestuur naar allerlei verschillen vakgroepen, grote, brede achterban. Moet je gewoon maximaal al je kwaliteiten kunnen

inzetten en daar ook complementair zijn. Je moet complementair zijn en elkaars vaardigheden goed kunnen inschatten.'

Op een vraag van mij waarom zij 'zich uitspreken' en 'fouten maken' niet aanmerken als belangrijke elementen geeft het team het antwoord dat deze zaken voor hen zo vanzelfsprekend zijn dat zij dit niet meer als belangrijk voor de psychologische veiligheid ervaren.

'Het is een beetje zo van ja, wanneer voel je je veilig als je op de fiets stapt? Dan moet je kunnen trappen, maar je zou er niet eens meer over nadenken, want dat doen we al.'

'In het zwembad moet je blijven drijven.'

'Als ik (...naam) en (...naam) niet zou kennen in het team, nou dan zou ik inderdaad, pfff, zich uitspreken binnen het team, risico's nemen, anderen niet ondermijnen...allemaal dat soort dingen die voor ons wat triviale aanvoelen, explicieter benoemen.'

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

Het algemene belang voorop stellen werd als de belangrijkste bevorderende factor gezien, en het ontbreken ervan als de belangrijkste belemmerende factor. Dit wordt in verband gebracht met een mogelijke wijziging in het team.

'We hebben heel duidelijk het eigen belang dat we op een tweede plan hebben gesteld en een nieuw iemand kan er toch...Ja, zeg maar een verstoring in de balans geven.'

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

Het bestuur had geen inhoudelijke aanvullingen op datgene dat zij in de individuele gesprekken hadden gezegd.

d. Interventies psychologische veiligheid in het team verder te verhogen

Het bestuur had op dit onderwerp ook geen inhoudelijke aanvullingen op datgene dat zij in de individuele gesprekken hadden gezegd.

Team 2

I Context van het team

De afdeling

De organisatie betreft een nieuwe afdeling van een academisch ziekenhuis, die het elektronisch patiëntendossier beheert. De voorloper van de afdeling was een programmaorganisatie van 300 medewerkers die het elektronische patiëntendossier heeft opgezet en geïmplementeerd. De afdeling heeft zich onlangs getransformeerd tot een beheerafdeling. Nu werken er nog ongeveer 100 mensen. Waar de afdeling als programmaorganisatie zelf veel besluiten nam, ligt het primaat van de besluitvorming nu bij de overige afdelingen binnen het ziekenhuis. Samen met de krimp die onlangs zijn beslag kreeg zorgt dit voor onrust.

Het MT

Het MT zelf is relatief nieuw. Het bestaat uit een directeur, een adjunct directeur en vijf MT leden. De directeur stuurt de adjunct directeur en drie MT leden aan. De adjunct directeur stuurt twee MT leden aan. Behalve de directeur zijn alle MT leden leidinggevend over een afdeling. Een aantal MT leden geeft aan dat zij zoeken naar hun rol, en aan het leren zijn hoe zij als MT kunnen functioneren. Het samenwerkingsproces binnen het MT is volop in ontwikkeling. Ook in de wijze van aansturing van de organisatie is het MT zoekende naar zijn rol. Het MT is bezig met het leren van aanbrengen van focus en structuur aan de afdeling.

II Kort overzicht van gesprekken met individuele MT leden over psychologische veiligheid

a. Beleving van individuele MT leden over de psychologische veiligheid in hun team

- Omgang met fouten

De omgang met fouten wordt als open beschouwd. Een aantal teamleden geeft aan dat fouten open worden uitgesproken en dat men elkaar niet afreken op het maken van fouten maken. De algemene houding is om samen de fouten te analyseren en

vervolgens op te lossen. Samen wordt vervolgens ook besproken hoe van deze fouten geleerd kan worden; hoe zij fouten in de toekomst kunnen worden voorkomen. Het onderwerp 'fouten' is een vast agendapunt op alle overleggen.

Teamleden geven aan dat zij zich gedekt voelen als ze een fout maken.

'Weet je, we hebben altijd elkaars rug. Zo werkt het.'

Een ander teamlid brengt een nuance in. Zij maakt een kanttekening dat zij onderlinge concurrentie ervaart waar zij zelf ook aan meedoet. Hierdoor trekt zij het zich aan als zij een fout maakt, terwijl er door collega's juist meelevend op wordt gereageerd.

'Zie mij het hier even goed doen en als je dan natuurlijk een fout maakt of je bent iets vergeten, dan baal ik daar enorm van, terwijl mijn collega's in het MT zoiets hebben van: joh, kan gebeuren of zo ben jij.'

Deze onderlinge concurrentie werpt naar haar idee wel een drempel op om fouten toe te geven.

'Ik zie het een beetje alsof we op de kartbaan zitten...Dus het is lol en het is leuk.. maar ook wel van: ik duw jou eventjes, even een klein zetje geef ik jou, zodat ik net wat verder kom... en dan lach je wel naar elkaar hè, ja, wel met een knipoog, zo van ja, joh, ja. Dat, dat is de sfeer ja. Dat zie ik ook bij mijn collega's.'

Ook vraagt iemand zich af of het MT wel kritisch genoeg naar elkaar is. Hij constateert dat het écht aanspreken van elkaar op fouten moeilijk is, in het team. Het blijft te indirect en te lief, naar zijn mening.

- Zich uitspreken over lastige zaken

Er heerst een divers beeld over het zich uitspreken over lastige zaken. De meerderheid zegt dat het team open met elkaar kan discussiëren en lastige zaken kan bespreken. Maar toch voelen de meeste MT leden zich niet helemaal vrij of hebben anderszins moeite om zich uit te spreken binnen het MT. Er worden verschillende redenen genoemd. Een aantal teamleden vertelde dat feedback geven op de inhoud nog wel lukt, maar dat het lastiger wordt als het persoonlijker wordt. Een voorbeeld is dat twee MT leden een vaste partnerrelatie hebben. Hierdoor ervaren anderen soms blokvorming. Dit geldt in mindere mate ook voor sommige vriend-

schappen binnen het MT. Mensen durven dit onderwerp niet bespreekbaar te maken, terwijl het breed leeft.

'Maar zo'n punt vinden we heel ingewikkeld...Steunen ze elkaar nu omdat ze een stel zijn? En dan denken van nou laat maar, dat ga ik niet zeggen want dat is misschien te bedreigend of dan veroordeel ik iets wat ik niet moet veroordelen.'

'Is het aan mij als persoon om iets te vinden van een relatie in het MT? Daar zit de 'struggle'. En één van de twee is verbaal heel sterk. Dus delf ik dan het onderspit, ja.'

Enkelen ervaren 'bondjes', in breder verband, subgroepen die intern hun mening al gevormd hebben over een bepaald onderwerp. Hierdoor vinden zij het lastig om hun eigen visie over de Bühne te krijgen. Anderzijds geven mensen ook aan dat zij bondjes zoeken als zij hun mening willen verkondigen. Meerderen gaven aan dat zij het lastig vinden om hun mening te verkondigen als zij denken dat zij de enige zijn met de betreffende mening.

'Ja, 'en groupe' niet, het effect daarvan kan soms een hele heftige discussie hebben waarvan je denkt: heb ik daar zin in en wat is het effect van die discussie? Dus ik ga dan vaak eerst bij mensen langs, startend bij de directeuren.'

De gesprekken gaan vaak over de inhoud. Veel MT leden vinden dat het samenwerkingsproces nog wel te wensen overlaat. Mensen vragen weinig door en luisteren niet goed naar elkaar. Vaak zijn mensen aan het 'zenden'. Dit samenwerkingsproces wordt niet besproken, in ieder geval niet op het moment zelf.

'Dit kan beter en toch heb ik het niet op tafel gelegd als onderwerp en zit je 's avonds thuis en denk je: ik had het moeten benoemen.'

Wel is het onlangs voorgekomen dat een aantal teamleden later terugkwam op een gesprek dat tijdens een heisessie plaatsvond. Vele MT leden hadden last van dit gesprek, maar mensen voelden zich op dat moment niet vrij of hadden niet de tegenwoordigheid van geest om er iets over te zeggen. Na afloop heeft men gepolst of anderen er ook last hadden gehad. Daarna is het een volgend MT overleg besproken, open en met een positieve insteek.

Sommigen ervaren interne concurrentie, waardoor zij het lastig vinden om zich

kwetsbaar of anderszins open op te stellen binnen het team. Iemand koppelt dit aan het feit dat zij haar plek binnen het MT nog niet helemaal veroverd heeft.

‘Mijn MT-collega’s zijn niet mijn sparringpartners misschien op een paar na, maar ik voel niet die veiligheid om al mijn problemen of mijn issues of mijn onzekerheden of mijn twijfels te benoemen.’

Relatief veel MT leden worden beschouwd als extravert, emotioneel en verbaal sterk. Hierdoor komt het voor dat onderwerpen dermate heftig worden bediscussieerd dat een aantal mensen – vooral diegenen die wat introverter zijn – afhaakt. Zij voelen zich niet vrij om, in het verbale geweld dat zij ervaren, mee te doen aan de discussie. Het wordt niet besproken, zeker niet op dat moment. Deze mensen voelen zich ook niet vrij om te bespreken dat zij de discussie niet constructief vinden.

‘Hoe kunnen we deze discussie naar een constructievere baan leiden? Dus in die zin zijn we dan niet, ‘veilig’ is misschien het woord niet, maar in ieder geval: voelen we ons niet vrij om dat te doen.’

Een aantal teamleden geeft aan dat de drukke agenda, in combinatie met de vergadercultuur, hen weerhoudt om zaken bespreekbaar te maken. Het komt regelmatig voor dat onderwerpen door heftige en emotionele discussies veel tijd in beslag nemen, waardoor de agenda uitloopt. De vergaderdiscipline is niet zodanig dat deze discussie gekanaliseerd worden. Hierdoor houden veel mensen hun mond, omdat zij willen voorkomen dat de agenda onbehandeld blijft. Ook komt het voor dat er binnen het MT men weinig gericht is op het maken van een analyse: ‘wat is er nu gebeurd?’ De vergadercultuur wordt niet besproken. De directeur geeft aan dat hij ervaart dat de hiërarchie een rol speelt bij het zich al dan niet uitspreken binnen het team. Hij realiseert zich dat men anders reageert op zijn communicatie dan op de communicatie tussen de teamleden onderling.

‘Ik zat daarin met: ‘ik wil ergens naartoe’ en ik was ook wel een beetje aan het doordrammen. En maar blijkbaar had niemand dat toch op dat moment het lef om te zeggen van ja ho wacht even.’

- **Eigenheid tonen**

De meerderheid van het MT vindt dat zij binnen het MT hun eigenheid kunnen tonen en denken dat andere MT leden dit ook kunnen.

'Ja. Ik kan heel erg mezelf zijn. Ja. Ik heb niet het gevoel dat ik me anders voor moet doen dan wie ik ben. Ik heb het gevoel dat iedereen dat kan.'

Een enkeling denkt hier iets genuanceerder over. Iemand merkt op dat zij nog niet helemaal haar plek heeft veroverd, en dat haar communicatiestijl daardoor soms tegen haar gebruikt wordt, of dat zij door haar communicatiestijl minder serieus genomen wordt.

'Het flapuit zijn betekent dus ook een stukje kwetsbaarheid tonen of gewoon ja, open- en eerlijkheid en dat kan soms ook nog wel eens tegen je gebruikt worden.'

Een ander merkt op dat een of twee personen nog weleens onder kunnen sneeuwen.

'Degene die er dan wat meer over nadenkt en in tweede instantie erop reageert, heeft dan bijna geen kans meer.'

Eén iemand geeft aan dat zij haar afwijkende mening of blik vaak in een komisch 'verpakt'. Dit doet zij omdat zij geen strijd wil over de afwijkende mening of blik en omdat zij niet wil worden uitgelachen. Zij ervaart dat zij minder serieus genomen wordt, door haar afwijkende blik én haar vaak humoristische aanpak.

- Risico's nemen

Alle MT leden zijn van mening dat zij veel vrijheid hebben om zelf te handelen en dat zij risico's kunnen nemen, zonder hier later op afgerekend te worden. De volgende uitspraken geven hier blijk van:

'Je wordt niet helemaal gemicromanaged, gelukkig.'

'Ik ben er niet bang voor dat als ik nu opeens linksom ga, dat ik word teruggefloten.'

'Ja. Je mag wel experimenteren ook wel. Ja.'

Opmerkelijk is dat zowel de directeur als de adjunct directeur vinden dat de MT leden teveel met en afstemmen, dat zij meer zelf zouden kunnen handelen.

'Ja doe maar gewoon. Waarom gaan we dit bespreken? Als jij denkt dat dat een goede manier is moet je dat vooral doen.'

'Ja, maar ze worden er niet op afgerekend? Nee, nee. Nee, het is eerder dat je dan soms zegt: had het maar gedaan.'

Een van hen geeft aan dat de onervarenheid van veel MT leden met zich meebrengt dat zij graag nog veel zaken vooraf willen toetsen.

- **Hulp vragen**

Alle teamleden ervaren dat iedereen positief reageert op het vragen naar hulp. De hulp wordt dan van meerdere kanten aangeboden. Soms bieden mensen ook hulp aan zonder dat hierom gevraagd wordt. Bij 'hulp vragen' denken veel teamleden aan hulp vragen om de workload te verminderen of vragen of iemand anders delen van het werk over kan nemen. Hierover heerst bij verschillende MT leden gène. Men ziet dat de werkdruk bij collega's hoog is, net zoals bij henzelf. Ook vinden sommigen dat ze inhoudelijk al 'ver' in een onderwerp zitten zodat ze het lastig kunnen overdragen.

'Ik vraag misschien te laat om hulp als ik het heel druk heb. En dat is ook, omdat ik zie dat de anderen ook heel druk zijn en ja, daar zit wel een zekere gène, denk ik.'

Inhoudelijk om hulp vragen, om even ergens over te sparren, gaat gemakkelijker. Dit vindt vaker buiten de MT vergadering om dan in het overleg, ondanks dat 'hulp vragen' een vast agendapunt op het overleg is.

- **Elkaars inspanningen opzettelijk ondermijnen**

Alle MT leden geven eenduidig aan dat binnen het MT elkaars inspanningen niet opzettelijk worden ondermijnd.

'Gelukkig niet. Daar kan ik gelukkig bij lachen, want ik weet dat het binnen andere organisaties wel anders is, maar nee, gelukkig niet. Nee.'

- **Vaardigheden herkennen en erkennen**

De teamleden vinden de vraag of zij elkaars vaardigheden herkennen en erkennen lastig te beantwoorden. Zij hebben het idee dat zij redelijk weten waar de ander goed in is en dat enerzijds deze kracht en kunde ook wel gebruikt wordt. Toch geeft men ook aan dat er op dit punt meer uit het MT te halen valt.

‘Er zit meer kracht in het team dan we nu gebruiken.’

De argumentatie die zij hiervoor hebben is zeer verschillend.

Eén iemand zegt bijvoorbeeld dat haar vaardigheden wel herkend worden, maar dat ze niet wordt ingezet om mee te denken over dit betreffende onderwerp. Zij ervaart dat er op het gebied waar zij goed in is uitvoerende zaken ‘over de schutting’ naar haar toe gegooid worden, in plaats van dat er beleidsmatig advies aan haar wordt gevraagd. Zij wijt dit aan drukte en aan gemakzucht, en zegt dat ze zich zelf hier ook weleens schuldig aan maakt, naar andere MT leden toe. Een ander geeft aan dat het MT een aantal zaken in een uniforme managementstijl aanpakt, waardoor enkelen met een andere managementstijl en beginnende MT leden misschien minder tot hun recht komen. Weer een ander vermeldt dat er vanuit de leidinggevenden in het MT zo zeer op doorontwikkeling wordt gestuurd, dat degene zich afvraagt of de kracht van de MT leden wel onderkend wordt, of gezien wordt wat zij nu, op dit moment, goed doen en wat zij realiseren. Dit sluit aan bij de opmerking van iemand anders dat er nooit openlijk gesproken wordt over wie waar goed in is, bij het verdelen van werkzaamheden. Weer een ander geluid is dat iemand stelt dat zij wel herkend wordt op waar ze goed in is, maar dat haar intrinsieke motivatie op een heel ander gebied ligt. Zij zou veel meer herkend willen worden op haar intrinsieke motivatie.

‘..maar ik denk dat mensen van mij misschien eerder waarderen dat ik complexe projecten kan dragen. Alleen die complexe projecten is niet noodzakelijkerwijs waar je zelf energie uit krijgt.’

Een volgend MT lid koppelt het feit dat de vaardigheden van het MT nog onvoldoende worden gebruikt aan de fase waarin hij vindt dat het MT zich bevindt, de stormingsfase.

‘Ik denk wel dat in een MT wat nog zo stormend is, dat we dat vast nog wel beter kunnen (MT leden laten doen waar ze goed in zijn).’

- **Andere aspecten die teamleden onder ook psychologische veiligheid scharen en die zij waarderen in hun team**

De meeste MT leden vonden dat de bovengenoemde onderwerpen de lading dekken, qua psychologische veiligheid. Een paar MT leden hadden nog een aantal toevoegingen.

Zo werd er gezegd dat elkaar 'back-uppen' gezien wordt als onderdeel van psychologische veiligheid. Hiermee wordt bedoeld: er staan voor elkaar, elkaar niet afvallen, naar anderen toe.

En een teamlid vindt het samen onder grote druk presteren ook een onderdeel van psychologische veiligheid. Als het nodig is zorgt het MT ervoor dat de afdeling onder druk veel en goed werk verzet. Ze vertonen dan met elkaar veel veerkracht en flexibiliteit.

'Nou, de druk kan heel hoog zijn. Je hebt een resultaatverplichting en dan is het niet altijd makkelijk, maar linksom of rechtsom: we zorgen wel dat het staat en op het moment dat het daar is, dan is dat daar. Dat doen we als team.'

Ook humor en relativeringsvermogen worden als elementen van psychologische veiligheid ervaren.

'Wat ik ook bij psychologische veiligheid reken: kun je lachen met mekaar?'

Ten slotte wordt het gezamenlijk vieren van goede prestaties, van successen, ook als element van psychologische veiligheid genoemd.

- Beleving van psychologische veiligheid in algemene zin

De teamleden waarderen de psychologische veiligheid binnen het MT in de range van redelijk hoog tot zeer hoog.

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

Een aantal MT leden noemt enkele persoonlijkheidskenmerken die bevorderlijk geacht worden voor de psychologische veiligheid in het team. Het zijn: integriteit, vriendelijkheid en betrouwbaarheid. Men ziet een aantal andere persoonlijkheidskenmerken juist weer als belemmerend. Men geeft vaak aan dat het feit dat er, naar hen idee, relatief veel MT leden een extravert, emotioneel en zelfs explosief karakter hebben, negatief werkt op de psychologische veiligheid in de groep.

Open communicatie, vertrouwen in elkaar uitspreken en humor worden genoemd als aspecten die de psychologische veiligheid verhogen. Dit geldt ook voor het creëren van een setting om de open communicatie te bevorderen, zoals het organiseren van heimdagen.

Communicatie blijkt echter zowel een bevorderende als belemmerende factor te zijn. Een aantal teamleden ervaart het praten vanuit emotie, waarbij door anderen verbale druk wordt ervaren, feedback niet binnen laten komen, in eigen 'beliefsysteem' blijven hangen en moeilijk de persoon van de zaak kunnen scheiden als belemmerend voor de psychologische veiligheid in de groep.

'Dus als ik iemand aanspreek of als iemand mij aanspreekt, is het meteen ook persoonlijk.'

Het feit dat er twee mensen binnen het MT een relatie met elkaar hebben, en dat niet gepraat wordt over de mogelijke consequenties hiervan op het groepsproces, noemen mensen ook als een belemmerende factor.

'Ja, het wordt emotioneel op een heimdag en je hebt het moeilijk met mekaar, ik was het oneens met de partner en dan gaat de partner van de partner met de ogen rollen. Dan denk ik: wat krijgen we nou?'

De hiërarchie speelt ook een rol. Als de leidinggevenden het vertrouwen in het team en in de teamleden uitspreken, dan draagt dit in de beleving van enkele teamleden bij aan de psychologische veiligheid.

'Ja, dan komt toch die hiërarchie weer om de hoek. Ja. Ik zou het ook goed vinden als ... (directeur) dat af en toe zou doen. Van joh wat een goede groep hebben we toch eigenlijk. En ik ben zo blij dat jullie hier allemaal zijn met jullie unieke karaktereigenschappen.'

Hiërarchie wordt soms ook als een belemmering voor de psychologische veiligheid ervaren. Opmerkelijk is dat dit zowel door de directeur als door een enkel MT lid wordt aangegeven. De directeur zegt dat zijn woorden meer gewicht krijgen dan die van een ander, terwijl hij zich hier niet altijd bewust van is.

'Ik ben me er niet altijd van bewust dat men naar mij kijkt als de baas. En dus dat ze dan denken hij zegt het dus het zal wel moeten. Dat is een belemmerende factor.'

Iemand anders geeft juist aan dat de directeur zijn positie, al dan niet bewust, gebruikt om zijn mening op te leggen.

'Hij stelt een vraag en hij gaat hem antwoorden. Zelf. Met die monoloog ben je 10 minuten verder. Hij heeft dan het idee van 'dit is nu afgerond, we gaan door'. Dus dan ben ik toch bang om nog wat te zeggen. Ik wil dan nog iets bespreken terwijl hij al dacht dat we al weer bij het volgende punt waren. Wat kom jij nu weer?'

De tijdsfactor komt ook aan bod. Meerdere teamleden noemen het informele contact en tijd met elkaar doorbrengen belangrijk voor de psychologische veiligheid in het team. Elkaar weinig zien wordt al een belemmering ervaren; veel MT leden zien elkaar zo weinig, doordat zij verspreid zijn over twee locaties.

'Als je net verkering hebt en je woont nog niet samen, heb je dus ook nog je eigen ding. Dat is een andere psychologische veiligheid dan wanneer je op een gegeven moment samen gaan wonen en 24 uur samen bent, daar veranderen dingen in. De hoeveelheid tijd die je met elkaar doorbrengt doet iets met de relatie die je hebt.'

Het hebben van een band en het ervaren van onderling vertrouwen vinden teamleden belangrijk voor de psychologische veiligheid. Als het erop aankomt dan gaan mensen ervoor. Voor het werk en voor elkaar.

'Dus als er echt stront aan de knikker is, dan kan ik blindelings op elk MT lid vertrouwen.'

Echter, het tegenovergestelde wordt ook aangegeven: een gebrek aan loyaliteit. Dit is met name het geval als MT leden vooral hun eigen team vertegenwoordigen en de loyaliteit dus meer bij het eigen team ligt dan bij het MT. Het wordt ook als belemmerend ervaren als MT leden mentaal afgehaakt zijn, om de een of andere redenen.

'Het gaat ook om het instituut MT en dat zie ik tot nu toe soms terugkomen in: ik zal wel kijken of ik het leuk vind of niet.'

De relatie met de gebruikers/klanten zorgt ook voor onveiligheid, volgens enkele MT leden. Zij geven aan dat de beloftes die de afdeling aan het ziekenhuis doet, en die zij niet kunnen inlossen, samen met de negatieve focus vanuit het ziekenhuis, een verminderde psychologische veiligheid tot gevolg hebben. Ook het feit dat er vanuit het huis geëscaleerd wordt naar de Raad van Bestuur, de hiërarchisch meerderen van de directeur van de afdeling, wordt ervaren als een beperkende factor voor de psycho-

logische veiligheid binnen het team. Daarnaast noemt men een aantal gedragskenmerken die bijdragen aan de psychologische veiligheid, zoals een lerende houding en het nastreven van kwaliteit. En tot slot worden wisselingen binnen het MT ook als belemmering voor de psychologische veiligheid ervaren.

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

Teamleden benoemen dat zij in een optimale psychologisch veilige omgeving open met elkaar communiceren en feedback te geven spreken, zonder dat dit de relatie beschadigt. Ook zeggen zij dan beter naar elkaar te luisteren en elkaar beter te begrijpen. Men geeft aan dat de psychologische veiligheid binnen het team nu dermate hoog is dat zij het gezellig met elkaar hebben, goed samen te werken en samen hard werken. Zij ervaren plezier in het werk.

Ook geven de teamleden aan dat de huidige psychologisch veilige omgeving ervoor zorgt dat zij een grotere professionele ontwikkeling doormaken, doordat ze zaken kunnen uitproberen en risico's kunnen nemen. Ze zeggen creatiever te worden, meer 'out of the box' te denken en van elkaar te leren. Ook zien teamleden gevolgen van de redelijk tot hoge psychologische veiligheid van hun team voor de inhoud en de resultaten van het werk. Zij geven aan dat het team door beter samen te werken, betere beslissingen neemt en meer werk verzet.

'Toen zei de trainer (over het MT): ik heb nog nooit een club bij elkaar gezien die zo tering hard werkt, maar als je vijf minuten de tijd hebt om even te ontspannen, dat het ook vijf minuten gezellig en ontspannen en lachen is, om vervolgens weer tering hard aan het werk te gaan. En ik denk dat dat wel een effect is van het feit dat dat dus mag en dat we ons ook veilig voelen, ja.'

De MT leden hebben het idee dat het gevolg van een lage psychologische veiligheid is dat de uitdaging waar het team en de afdeling voor staat niet kan worden uitgevoerd. Er komen dan 'slappe' oplossingen en de productiviteit gaat naar beneden. Teamleden zien voor zich – of hebben dit in het verleden ervaren – dat werk wordt doorgeschoven, dat er geen samenwerking tot stand komt, het team functioneert niet. Zij zien ook andere gevolgen van een lage psychologische veiligheid voor zich, of hebben deze in het verleden ervaren: verkrampt zijn op werkplek, zich indekken, angst, bezig zijn met fouten voorkomen wat mensen beperkt in oplossingsvaardigheden. Ook wordt het niet van de regels afwijken genoemd, en niets creatiefs meer doen.

'Als je door angst wordt gedreven, ben je heel erg bezig om de hele tijd fouten te voorkomen en dat beperkt je enorm in je oplossingsvaardigheden.'

Ze noemen dat teamleden niets meer zeggen bij een lage psychologische veiligheid. Er ontstaat dan onderhuidse boosheid, zaken worden via een omweg gecommuniceerd of worden niet uitgesproken. Ook kan er openlijke ruzie ontstaan. Roddelen wordt genoemd als een effect van een lage psychologische veiligheid. Eén iemand gaf aan dat hij in het verleden van baan is gewisseld omdat hij in een psychologisch onveilige omgeving werkte.

d. Interventies om de psychologische veiligheid te verhogen

De overgrote meerderheid van de MT leden brengt in dat het team, om de psychologische veiligheid verder te verhogen, met elkaar een gesprek op een ander niveau moet voeren. Het zou een gesprek moeten zijn waar je toelicht waarom je iets vindt en waar je elkaar beter leert kennen en beter leert begrijpen. Waar je de samenwerking met elkaar bespreekt, in plaats van de inhoud van het werk. Waar je elkaar vertelt waar je tegenaan loopt, en luistert naar elkaar. Een gesprek waar er ook plaats is voor emoties.

'Ik geloof er niet in dat je kan zijn wie je bent als je niet zegt hoe je je voelt. Als jij altijd zegt het gaat goed terwijl het niet zo is, dan is het ook geen open gesprek.'

'..zonder dat je de ander probeert te dicteren.'

Een paar MT leden geven aan dat het reflecteren op de eigen waarneming en deze ook te toetsen bij een ander helpt om de psychologische veiligheid in het team verder te verhogen.

'Dus ik denk niet meer te snel denken dat een ander denkt of denken dat een ander vindt, ja... en dat toetsen dus.'

Iemand brengt ter sprake om het gesprek over de onderlinge communicatie en interactie volgens een bepaalde dynamiek te laten verlopen. Een ander gebruikte in dit kader de term 'heisessie'.

'Ik zou met elkaar in gesprek gaan. Niet als in een rondje doen, maar in een soort methodiek met schrijf op hoe je je voelt of schrijf op waar je tegenaan loopt in dit team.'

Ook tijd voor elkaar uittrekken wordt als belangrijk ervaren om de psychologische veiligheid verder te verhogen. Er werd bijvoorbeeld gezegd dat het helpt om de psychologische veiligheid verder te verhogen als het team minimaal acht uur per week bij elkaar is. En een MT lid vermeldde dat de focus op de gezamenlijke ambitie en het doel van het werk de psychologische veiligheid vergroot.

'Nou ja, elkaar wel scherp blijven houden waarom we dit met zijn allen doen.'

De rol van de hiërarchie wordt ook genoemd. Er werd een relatie gelegd tussen een psychologisch onveilige omgeving en de leidinggevende, in die zin dat die leidinggevende een rol daarin speelt. De interventie van de leidinggevende zou dan de volgende moeten zijn: het goede voorbeeld geven, open zijn over eigen gevoel.

'Je moet een stapje naar beneden als je met elkaar in overleg gaat en je bent erbij als leidinggevende en het is een onveilig team. Niet het hoogste woord. Afwachten, het goede voorbeeld geven. Heel open zijn in hoe je je voelt.'

Een ander MT lid gaf ook aan dat de rol van een leidinggevende is om door te pakken, als het team er zelf niet uitkomt. Het doorpakken zou dan de psychologische onveiligheid, die is ontstaan doordat men 'er niet uitkomt' bevorderen.

'Ik vind dat het super is dat hij (de directeur) ons allemaal hoort. Die gelegenheid hebben we, maar dan is het op een gegeven moment ook gewoon klaar en dan moeten we 'move on'. We zijn een MT met een directeur. Dus die directeur moet een soort eindoordeel hebben.'

III Teamgesprek

De terugkoppeling van datgene wat er in de individuele gesprekken was besproken gaf bij het MT het besef dat er na het eerste gesprek (drie maanden, incl. zomervakantie) e.e.a. was veranderd. De afdeling heeft zich doorontwikkeld en is zich verder aan het doorontwikkelen. De veranderingen krijgen hun beslag en de sfeer binnen de afdeling en binnen het MT is verbeterd.

a. Beleving van individuele MT leden van de psychologische veiligheid in hun team

Het teamgesprek focuste zich op de hieronder beschreven onderwerpen. Over de onderwerpen die hier niet worden toegelicht had het team weinig tot geen commentaar.

- Zich uitspreken over lastige zaken

Het groeps gesprek ging met name over het onderwerp dat zich uitspreken moeilijk is als het persoonlijk wordt. Er werd in dit gesprek aangegeven dat het – juist omdat de relaties goed zijn – lastig is om zaken te bespreken die de persoonlijke levenssfeer van de MT leden betreffen. De partnerrelatie tussen twee mensen binnen het MT betreft de kern hiervan, in mindere mate de vriendschapsrelaties. In het gesprek was men voorzichtig. MT leden gaven aan dat zij de neiging hadden om het gevoel van onveiligheid als gevolg van persoonlijke relaties binnen het MT voor zichzelf te bagatelliseren, juist omdat zij het moeilijk vonden om erover te spreken. Zij vonden het moeilijk om de partnerrelatie te bespreken omdat zij bang waren om de eigen goede relaties met diegenen te beschadigen.

Een van de partner-teamleden sprak zijn teleurstelling uit over het feit dat niemand met hen gesproken had over de gevolgen van de relatie voor het team en dat het team dit als bezwaarlijk voor de veiligheid ervoer.

‘En waarom ik het niet bespreek is ook omdat ik het ook niet weet wat ik ermee moet. Dus ik wil het ook niet opbreken. Ik wil het ook niet kapot maken. Maar het is er wel. En dat maakt het soms heel complex.’

‘Ik denk dat dat precies het punt is op de plek. We kunnen heel veel met elkaar, maar wat je eigenlijk zegt, wanneer het echt persoonlijk wordt vinden we het lastig en lopen we er misschien toch omheen.’

‘Ik heb een enorme band met jou en ik heb een enorme band met jou en als je dan...Ja, dan wordt het heel persoonlijk als je daar (van het feit dat zij partners zijn) wat van wilt zeggen.’

‘Ja, we zouden het meer met elkaar kunnen bespreken. Weten dat het er is, neemt al een drempeltje weg om dat gesprek met elkaar te kunnen aangaan. Dat zie ik als winst dat hieruit komt.’

De teamleden gaven aan dat niet zozeer de relatie als zodanig als een drempel werd ervaren maar vooral het feit dat er een taboe op rustte om de eventuele gevolgen van de relatie voor het team te bespreken. Het gesprek bleef erg voorzichtig. Mijn interpretatie was dat de tijd er blijkbaar nog niet rijp voor was om het onderwerp diepgaander te bespreken. Er is afgesproken dat het MT het gesprek over dit onderwerp

op een ander moment voort zou zetten en wie hierin het voortouw zou nemen. Ik heb mijn contactpersoon aangeboden om dit gesprek op een later te begeleiden, niet als onderzoeker, maar in mijn andere rol als adviseur met ervaring in het begeleiden van samenwerkingsrelaties. Ik heb dit aangeboden in het kader van nazorg. Het aanbod is later besproken in het team, het werd gewaardeerd en achter de hand gehouden voor het geval men er zelf niet uit zou komen. Ik heb contact gehouden met mijn contactpersoon. Het gesprek is op een later moment diepgaander gevoerd. Het was geen gemakkelijk gesprek geweest, maar wel een veilig en opbouwend gesprek, voor alle betrokkenen.

- **Omgang met fouten**

Het gesprek over omgang met fouten focuste zich er op dat teamleden de openheid binnen het team herkenden en het feit dat zij zich gedekt voelden. Op de vraag die een MT lid had opgeworpen, of zij welk kritisch naar elkaar toe waren en of zij niet te lief waren voor elkaar, werd geantwoord dat zij al kritisch genoeg waren op zichzelf, dat kritisch naar elkaar toe geen meerwaarde zou hebben. Ook werd een opmerking geplaatst dat het team niet altijd even lief naar elkaar is.

'In het MT ... dat als je af en toe heb je dingen gewoon niet gedaan. Afgelopen twee keer had ik dingen niet gelezen. En dan zeg ik het en dat is ook fijn dat het gewoon kan, dat je het ook gewoon kan zeggen. Ik voel zelf die interne struggle wel dat ik het niet gedaan heb. Dus daar hoeft ik niet nog eens op aangesproken te worden...Weet je, daar hoeft ook niet iemand te zeggen, je moet het nog doen, want dat voel ikzelf ook wel.'

'Maar eigenlijk had je een supergoeie reden waarom je het niet had gedaan. En jij bent altijd super contentieus. Dus als je nou iedere week het niet zou lezen, zou het een ander verhaal zijn. Maar nu had je gewoon twee keer dat het niet lukte en jij bent altijd super contentieus. Dus waarom zou ik dan zeggen, wat stom.'

'Weet je, ons gesprek vorige week met ... (directeur) waarin we zeiden, je moet ophouden te zeiken. Dat was niet aardig. Dat was gewoon echt even, weet je, to the point. Dus ik heb dat gevoel niet zo dat we veel te lief zijn en ja, ik denk wel dat ieder een andere benadering nodig zou kunnen hebben. En dat je daar je keuzes in maakt in hoe je iemand benadert of terugkoppelt.'

- Eigenheid tonen

Er vindt een uitgebreid gesprek over dit onderwerp plaats. Het gaat over verbale kracht. Door verbale kracht van anderen ervaren sommigen dat zij er niet 'tussen' komen. Zij hebben het idee dat zij hierdoor hun eigenheid, hun eigen mening en visie onvoldoende kunnen tonen.

'Ik ben er wel beter in aan het worden. Door ook maar gewoon verbaal of fysiek uit te dragen dat ik ook nog iets wil zeggen. Maar het gaat soms zo snel dat ik er niet tussendoor kom. En dan haak ik af.'

Een persoon ervaart dat zij minder serieus genomen wordt en geeft dit in het gesprek aan. Doordat zij een afwijkende blik heeft kiest zij vaak een communicatiestijl die regelmatig hilariteit veroorzaakt. Zij doet dit om te voorkomen dat er een strijd ontstaat over verschillende zienswijzen, om het gesprek luchtig te houden, zoals zij zelf zegt. Zij geeft hierbij aan dat zij de hilariteit die ontstaat zelf ook veroorzaakt. Anderen vragen door. Sommigen geven aan dat zij haar erg grappig vinden en dat dat ten koste gaat van de inhoud, terwijl dat niet hun bedoeling is. Iemand vertelt dat zij geen hilariteit ervaart maar wel snel over de zienswijze van haar heenstapt, omdat zij de enige is die iets op een bepaalde manier ziet. De betreffende persoon antwoordt hierop dat dit alles haar remt in haar verdere 'zijn'.

'Ik herken het heel erg en ik ben denk ik schuldig aan dat ik heel vaak heel hard moet lachen om wat jij zegt. En dat is helemaal niet onaardig bedoeld want dan vind ik het echt super komisch. Maar ik kan me ook wel voorstellen dat jij dan denkt van ja, shit, neemt ... (naam) me wel serieus?'

'Ik vind jou zo hilarisch en dan kom je uit de hoek met iets, ik kan het gewoon niet helpen maar ik ben ook wel benieuwd of ik jou daarmee kwets?'

'Nou, het is een combi. Om het luchtig te maken maak ik grapjes. ik zet het zelf ook in. Maar het is ook het niet merken, van jullie, dat je niet hetzelfde denkt over onderwerpen. En om het dan luchtig te maken gooi je er vaak een grap doorheen. Dan is het weer een beetje geneutraliseerd in plaats van dat er strijd gevoerd wordt. En dan word ik ook niet uitgelachen, maar het creëert wel altijd een beetje een lacherig, 'clownig' persoon om mezelf heen. Wat ik voor een heel groot deel zelf doe. Dat doe ik altijd. Dus dat ligt ook niet aan deze groep.'

‘Wat ik ermee wil zeggen, wat ik ermee wil bereiken is bloedserius en dat wordt niet meer zo bloedserius opgepakt. Dus mijn communicatiestijl maakt dat men de inhoud minder serieus oppakt dan dat ik bedoel.’

- **Andere aspecten die teamleden onder ook psychologische veiligheid verstaan en die zij waarderen in hun team.**

Van de terugkoppeling van de overige elementen waar psychologische veiligheid nog meer uit bestaat, gaat het gesprek alleen over ‘het samen vieren van successen’. De beleving of het MT samen haar successen viert verschilt.

‘Maar als MT is er altijd een high five. Altijd een schouderklopje. Altijd een hé, dat hebben we toch maar even mooi geflikt.’

‘Maar als MT van hé yes, dit hebben we echt lekker gedaan, cheers, nee. Ik herken hem niet.’

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

Bij de terugkoppeling van de bevorderende en belemmerende factoren die de teamleden hebben genoemd geeft alleen het onderwerp ‘hiërarchie’ aanleiding tot verder gesprek. Het gesprek ging erover hoe de directeur zijn leidinggevende rol uitvoert. Er werd aangegeven dat hij enerzijds niet snel besluiten neemt als het team er niet zelf uitkomt en anderzijds dat hij zijn mening kan doordrukken. Beide zaken werden als belemmerend voor de psychologische veiligheid ervaren. De directeur herkende dit en gaf aan hier in het vervolg beter op te zullen letten.

‘Want jij hebt inderdaad twee kanten. Ik bedoel je sterke kant is dat je heel erg meedenkt op de inhoud en dan ga je bam bam bam, wat ik vind, wat ik vind. En dan kan je heel erg drammen. En denk ik wow, neem ons mee, even ademhalen. Nu ben je achter de adem. Dat zeg ik dan toch ook.’

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

De terugkoppeling van wat de teamleden als gevolgen van psychologische veiligheid ervaren, is geen aanleiding tot verder gesprek over dit onderwerp.

d. Interventies psychologische veiligheid in het team verder te verhogen

De terugkoppeling hiervan is ook geen aanleiding tot verder gesprek.

Team 3

I Context van het team

De organisatie

De organisatie is gericht op revalidatiezorg. Er zijn meerdere vestigingen, zowel intra-als extramuraal. De inhoudelijke kwaliteit is op orde, de organisatie heeft bestaansrecht en er is een degelijke uitstraling. Er is een nieuwe strategie uitgestippeld die o.a. gericht is op innovatie en het verhogen van de regie van de individuele medewerker. Het MT stuurt het veranderingsproces, dat gericht is met het implementeren van de nieuwe strategie, aan. Het betreft een ombuiging om toekomstbestendig te blijven, ook voor de langere termijn. Er is geen sprake van een crisis.

Het MT

Het MT bestaat uit een bestuurder en vier managers. De samenstelling van het MT is relatief nieuw. Een half jaar geleden zijn twee nieuwe MT leden aangetreden. De bestuurder is ook relatief nieuw in de organisatie, hij is anderhalf jaar in dienst. Het MT geeft aan een team in ontwikkeling te zijn, en tegelijkertijd stuurt het team de ombuiging in de organisatie aan. De MT leden vinden elkaar in de koerswijziging.

II Kort overzicht van gesprekken met individuele MT leden over psychologische veiligheid

a. Beleving van individuele MT leden over de psychologische veiligheid in hun team

- Omgang met fouten

De managers ervaren dat de omgang met fouten open is. Zij voelen zich niet gremd om fouten toe te geven. Ook ervaren zij dat anderen met hen meedenken als zij hun eigen fouten bespreekbaar maken. Er wordt binnen het MT gevraagd naar de oorzaak van fouten, hoe anderen het betreffende MT lid kunnen helpen en wat het MT ervan kan leren om deze fouten in de toekomst te voorkomen. Ook voelt men zich – als één van hen een fout gemaakt heeft – ‘geback-up’t door mede MT leden en door de bestuurder, richting de organisatie. Een enkeling geeft aan dat fouten maken

nodig is om te groeien. De fouten worden besproken op MT overleg en daarbuiten, op een overleg tussen de managers onderling, en tijdens informele contacten.

‘Als ik iets doe wat niet handig is, dan heb ik het gevoel dat mijn collega’s achter mij gaan staan en zeker de bestuurder.’

De bestuurder ervaart ook een open omgang met fouten, maar bemerkt tevens enige voorzichtigheid in het team. Dit betreft het zoeken naar de goede vorm, om zo duidelijk op de inhoud te zijn en zacht op de relatie. Hij verklaart deze voorzichtigheid vanuit het verleden, toen de sfeer binnen het MT anders was.

‘We zoeken nog van: hoe spreek ik jou wel aan maar doe ik het zodanig dat we zacht blijven op de relatie. Het is moeilijk om hard op inhoud en zacht op een relatie te zijn, daar zoeken we een beetje naar denk ik met elkaar.’

- Zich uitspreken over lastige zaken

De vier managers geven aan dat zij geen belemmering voelen om zich uit te spreken in het MT. Dit geldt zowel voor de MT vergaderingen als voor informeel overleg tussendoor. Zij hebben het idee dat dit ook voor de anderen geldt. Ze vertellen dat er naar elkaar geluisterd wordt, dat het niet blijft bij een uitwisseling van standpunten, maar dat men doorvraagt en soms gezamenlijk tot nieuwe standpunten komt. De bestuurder geeft hier een iets genuanceerder antwoord. Hij vindt dat het MT qua zich uitspreken op de goede weg zit, maar dat er nog verdere ontwikkeling mogelijk is. Hij geeft wel aan dat hij geen spanning op de relatie ervaart, als men zich uitspreekt.

De teamleden die deze functie al langer vervullen vermelden dat dit in het verleden, met een vorige samenstelling van het MT, anders was. Deze MT leden ervoeren destijds dat actief meedenken met een MT lid – die nu geen onderdeel meer van het MT uitmaakt – ervaren werd als tegenwerking en persoonlijke kritiek. Hoewel zij probeerden uit te leggen dat het meedenken was in plaats van persoonlijke kritiek, kwam dit naar hun idee niet over. Het gevolg was dat zij zich op een gegeven moment niet meer uitspraken tegenover haar. Ook stelden zij geen vragen meer. De geledingen sloten zich.

‘Dan zei ik: ‘ik ben nergens tegen, maar ik probeer het succes van je ideeën of plannen of projecten te bevorderen door te bedenken wat de adviesraden ervan zullen gaan vinden.’

'Omdat we toen allemaal een heel moeizame relatie met ...(naam) hadden. En dan zie je dat het team zich ging sluiten, dat je denkt: weet je dat bespreek ik wel even in een bilateraaltje met iemand en niet meer in de groep.'

- **Eigenheid tonen**

Iedereen vindt dat hij of zij zijn of haar eigenheid kan tonen. De verschillen tussen personen worden geaccepteerd, gewaardeerd en soms ook benoemd.

'Het elkaar zien en gezien worden, dat maakt dat je je veilig voelt.'

'Daar ben je uiteindelijk ook op geselecteerd met elkaar, wat breng je als persoon, en ook je eigenheid daarin als persoon.'

Men benoemt elkaars eigenheid, in positieve en positief-kritische zin. Er zit geen spanning op de relatie als men dit doet. Sommigen voelen een begrenzing van hun eigenheid die samenhangt met hun rol als manager of bestuurder.

'Ik weet heel goed dat er naar mij wordt gekeken: hoe ik reageer, wat ik zeg, hoe ik kijk, hoe ik loop, noem maar op, hoe ik tussen de middag aan tafel zit, of ik zorgelijk kijk of niet.'

- **Risico's nemen**

Iedereen voelt een grote vrijheid om zelf te handelen en om risico's te nemen. Er is in meerdere opzichten sprake van nabijheid binnen het MT. Het team heeft werkkamers naast elkaar. Ook voelt men zich emotioneel met elkaar verbonden. Door deze dubbele nabijheid stemt men zaken snel af. Men houdt rekening met de gevoelens en meningen van anderen bij het nemen van risico's.

'Dus ik geloof absoluut dat wij de potentie hebben om risico's te nemen, dat we dat ook durven, dat soort beslissingen, maar ik zou niet mijn collega's willen verrassen net zoals dat ik niet verrast zou willen worden. Dat noem ik afgestemd risico.'

'Ja, je kunt risico's nemen maar zijn eigenlijk al dat soort dingen van tevoren wel besproken en dat is ook de nabijheid die je hebt.'

De bestuurder wordt door de managers uit de operationele werkveld gehouden, zij nemen de vrijheid om dit zelf te regelen. Hierdoor voelt de bestuurder vrijheid om zich op een andere manier tot de organisatie te verhouden.

‘Ze vertellen het altijd heel charmant, dan heb jij nog een escalatiemogelijkheid. Het wordt altijd heel mooi gebracht. Prima, want het werkt wel, met respect voor elkaars rol. Ik vind dat ook wel mooi. Het geeft mij ook vrijheid om op een andere manier in deze organisatie rond te lopen. En ik merk dus ook dat medewerkers daardoor ook makkelijk naar mij toelopen voor dingen, zonder dat het bedreigend is voor de managers.’

- Hulp vragen

De MT leden zijn duidelijk over dit onderwerp. Ze vragen vaak hulp aan elkaar. Dit vindt binnen en buiten het formele overleg plaats. De anderen vragen door als men om hulp vraagt, wat op prijs gesteld wordt. Ze ondersteunen elkaar. Ze ervaren dat ze samen verantwoordelijk zijn voor het aansturen van de organisatie. Men biedt ook uit zichzelf hulp aan. Hulpvragen worden ook gebruikt om van elkaar te leren.

‘Want dan stellen ze er een aantal vragen over, dan ga je uit je emotie, dat soort dingen.’

‘Ik zat even met (...naam), even bij-beppen, van ‘goh hè, hoe was jouw week? Hoe was mijn week? Waar ben jij tegenaan gelopen? Waar ben ik tegenaan gelopen? Waar kunnen we elkaar helpen? Waar kunnen we van elkaar leren?’

‘Omdat je dan niet meer alleen ermee worstelt, maar er een gezamenlijk probleem van maakt.’

- Elkaars inspanningen opzettelijk ondermijnen

Niemand heeft het idee dat teamleden elkaars inspanningen opzettelijk ondermijnen. In het recente verleden, toen het team een andere samenstelling had, was dit wel het geval. Twee managers die toen ook onderdeel van het team uitmaakten hebben destijds ervaren dat hun positief bedoelde pogingen om samen te werken – te helpen, te reflecteren – door een toenmalig teamlid werden ervaren alsof zij haar opzettelijk wilden ondermijnen. Een manager verklaart dit door verschil in ideeën over het functioneren van het MT. Zij gingen en gaan uit van het principe

dat het MT samenwerkt en samen verantwoordelijk is voor de gehele organisatie, terwijl de betreffende manager het idee had dat individuele MT leden zelfstandig verantwoordelijk waren voor hun eigen taakgebieden, en dat het MT hooguit een informerende rol had. Hulp en meedenken werd als bemoeizucht en ondermijning ervaren. De organisatie had destijds een andere bestuurder die afscheid aan het nemen was en geen actieve rol speelde in deze dynamiek. De situatie escaleerde. Dit uitte zich in het feit dat er een strijd over zeggenschap en domeinen optrad. In dit proces hielden beide managers steeds meer hun mond. De strijd werd steeds persoonlijker ervaren.

'Ik vind de kracht van het team is: we zijn met elkaar MT van deze organisatie en we hebben niet vier mensen die hun eigen opdrachten en hun eigen taakgebieden hebben en die een beetje bij elkaar gehouden worden door een bestuurder. Zo functioneert het team in deze club niet en in heel veel organisaties wel. En als je dan iemand van buiten naar binnenhaalt en die gaat op die andere manier werken, dat functioneert het niet, want dan krijg je domeinstrijd, terwijl dat nooit de intentie is.'

'En dat ging heel persoonlijk. 'Jij doet alleen maar de leuke dingen' zei ze. Nou ... De lol was weg.'

De huidige bestuurder trof het MT als hierboven beschreven aan.

- **Vaardigheden herkennen en erkennen**

De meesten hebben het idee dat hun vaardigheden herkend en erkend worden. Het is ook onderwerp van gesprek geweest, tijdens een beleidsdag. Men probeert elkaars vaardigheden te benutten. Eén iemand vindt dat ze op dit onderwerp nog verder kunnen groeien als team.

'Ik ben heel erg bezig met kennis, kennisontwikkeling en opleiden. Dus ik heb de contacten met (... naam) en met (... naam) Hogeschool. Het wetenschappelijk onderzoek valt onder mij. Dat is wel echt mijn gebied waar ik op door kan groeien en die kans krijg ik ook.'

In het verleden was dit anders. Toen kwam het team niet toe aan het her- en erkennen van elkaars vaardigheden.

(in verleden) 'Niet eens opzettelijk tegenwerken maar gewoon elkaar niet willen begrijpen.'

- **Andere aspecten die teamleden onder ook psychologische veiligheid scharen en die zij waarderen in hun team**

De teamleden noemen verschillende onderwerpen als zij denken aan psychologische veiligheid. Zo noemde iemand het waardevrij met elkaar omgaan. Hieronder ver- stond zij: niet oordelen, maar vragen en meedenken hoe iets verbeterd kan worden.

'Het zoveel mogelijk waardevrij reageren. Het is veel meer betrokkenheid zo- als 'wat bedoel je'. En dat is niet als waardeoordeel van 'dat heb je niet goed gedaan', maar wel van 'hoe kunnen we het samen beter maken.'

Iemand anders noemde het krijgen van steun, bij persoonlijke zaken, als je in een kwetsbare levensfase belandt.

'Mijn vader is vorig jaar overleden en op dat moment ga je een emotionele achtbaan in, persoonlijk. Die periode heb ik mij enorm gesteund gevoeld door mijn collega's, op het moment dat je kwetsbaar bent en je kwetsbaar opstelt.'

Ook het voor elkaar opnemen, buiten het team, werd genoemd.

En iemand gaf aan dat het hebben van een gedeelde visie op het werk en op het samenwerken, en mensen hierop aannemen als een onderdeel van psychologische veiligheid werd beschouwd.

'Maar wat voor type ben jij nou en wat is jouw visie op jouw werk, op collegi- aliteit, op jouw vak uitoefenen richting jouw patiënt en de setting waarin je je bevindt?'

- **Beleving van psychologische veiligheid in algemene zin, in het team**

De managers waarderen de psychologische veiligheid binnen het MT als heel hoog. De bestuurder waardeert het als hoog.

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

Tijd wordt een belangrijke bevorderende factor genoemd: tijd met elkaar doorbrengen,

werkplekken bij elkaar hebben, om zo gemakkelijk bij elkaar binnen te lopen, en tijd om elkaar goed te leren kennen. Een teamlid noemde elkaar begrijpen als een bevorderende factor, en gaf aan dat dit tijd kost. Ook is het nodig om tijd met elkaar door te brengen.

‘Je moet veel tijd met elkaar doorbrengen om elkaar te kunnen begrijpen en te weten wat iemand drijft en wat iemand zijn beweegredenen.’

Het direct uitgaan van een eigen, negatief oordeel ziet men als belemmering voor de psychologische veiligheid. Iemand gaf aan dat zij haar perfectionisme – op grond waarvan zij in eerste instantie vaak negatief oordeelt, als potentiële belemmering voor de psychologische veiligheid ervaart.

‘Dus als er een stuk ligt en iemand bevraagt me, dan denk ik: ah heb ik het niet goed gedaan? En dan glimlach ik al in mezelf dat ik denk: ja dit is mijn valkuil, mijn belemmerende factor, want dat is helemaal niet wat ze zéppen, dat is mijn interpretatie. Dus dat is mijn oordeel wat ik eraan vel. Dus daar, met name als je zegt: waar zit voor jou de belemmerende factor? Dat is mijn eigen oordeel ten opzichte van wat ik hoor.’

Een ander vertelt dat zijn neiging om zelf zijn mening al gevormd te hebben de ander weinig ruimte kan bieden. Hij vraagt zich af of dit belemmerend voor de veiligheid in het team zou kunnen werken.

‘Belemmer ik niet mijn collega’s doordat ik weet hoe het ging en hoe het altijd gaat, laat ik genoeg ruimte voor mijn collega’s, hoe ervaren zij die ruimte, ervaren ze mijn hulp als hulp of ervaren ze dat anders?’

Het geldt ook voor het oordeel van een ander, dit kan ook als belemmering voor de veiligheid ervaren worden. Dit was het geval met de toenmalige manager waarbij de situatie escaleerde.

‘Het functioneren van mijn directe collega maakte het zo onveilig voor mij dat ik gewoon dingen niet meer ging zeggen. Die zag elke vraag die ik stelde, en ik was er zó bewust van, ik moest er zó bewust mee omgaan dat ik open vragen stelde ...Ze zag elke vraag als een aanval.’

Een enkeling benoemde het hebben van een gezamenlijk toekomstbeeld als positieve invloed op de psychologische veiligheid.

Het tegenovergestelde wordt ook genoemd. Als het gezamenlijke doel niet meer wordt ervaren, of als er geen commitment bereikt wordt over de weg ernaar toe, dan kan het gedrag dat hieruit voort kan komen belemmerend zijn voor de psychologische veiligheid. Dit was het geval met de toenmalige manager. De twee managers die toen al in het MT zaten hadden niet meer het idee dat het organisatiebelang voorop stond bij de betreffende manager. Zij ervoeren die situatie mede hierdoor als onveilig.

‘Dat mensen echt op hun eigen apenrotsje, hun eigen belangen gingen verdedigen, in plaats van het organisatiebelang voorop stelde.’

Zij ervoeren ook dat het MT niet meer met één mond sprak, wat de veiligheid belemmerde.

‘Als je collega dan gaat zeggen in de organisatie: weet je, ik ben het er ook niet mee eens maar het MT heeft het zo besloten, dat zijn voor mij funeste opmerkingen.’

Ook het onvoldoende informatie krijgen in MT verband wordt als onveilig ervaren.

‘Wanneer voelt het voor mij onveilig, als ik het idee heb dat er wat speelt en dat komt niet naar voren, je moet ernaar vragen. En dat gaat vaak over veel geld, over wezenlijke dingen die mogelijk een grote impact hebben, ook op mijn verantwoordelijkheidsgebied.’

De openheid van de bestuurder wordt als een bevorderende factor gezien, ook al geeft de bestuurder de grenzen van de openheid aan.

‘Hij zei: ik kán je dingen niet vertellen, maar weet dat het goed gaat komen. Dat heeft geholpen.’

Ten slotte noemt iemand plaatsvervangende onveiligheid door het feit dat een mede-manager een jaarcontract heeft. Diegene voelt zich ongemakkelijk om over strategische scope van meer dan een jaar te praten, met de betreffende manager erbij.

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

De teamleden noemden de volgende gevolgen van een hoge psychologische veiligheid: jezelf kunnen zijn, goed kunnen functioneren, vertrouwen krijgen en geven, elkaar accepteren en stimuleren, trots op een teamlid zijn en als team goed kunnen

samenwerken. Dit omschrijven zij als zich samen verantwoordelijk voelen voor het totaal, geen onderlinge competitie voelen en elkaar laten groeien. Iemand geeft aan dat dit hem gelukkig maakt.

‘Ik denk dat iedereen daardoor – het is wel zo’n managementterm – in z’n kracht zit, maar ik kan er even geen ander woord voor vinden.’

‘Het stukje ‘gezien worden’ en het stukje ‘waardering’. Het kan een gevolg zijn van veiligheid denk ik, dat je jezelf laat zien en dat die waardering ook terugkomt.’

‘Ik kan enorm genieten van hoe (... naam) bezig is met: de scholen, met de netwerk, met die projecten, met die innovatie. En dan word ik trots en niet trots omdat ik het gedaan heb, maar trots omdat hij het doet en dat het onze organisatie verder brengt.’

De gevolgen van een lage psychologische veiligheid binnen dit team richten zich vooral op de situatie in het verleden. Het bracht met zich mee dat het werk zwaar ging aanvoelen, dat het spanning met zich meebracht. Mensen wilden ontslag nemen, door het gebrek aan veiligheid dat was ontstaan.

‘Dat voelde zo onveilig dat ik op een gegeven moment vorig jaar heb gezegd tegen (...naam bestuurder), ik wil met je praten, ik heb een sollicitatiebrief geschreven maar ik heb hem nog niet op de bus gedaan. Dat was echt serieus, dat was geen dreigement.’

Ook gaf iemand aan dat karaktertrekken van mensen versterkt werden en dat mensen onder hun professionele niveau gingen of bleven werken.

‘Mensen trekken zich dan terug op hun eigen zelf en mensen die van nature wat introverter zijn, worden daarin nog introverter en mensen die extraventer zijn, gaan nog wat meer ruzie maken....mensen die van nature wat willen bemiddelen, gaan nog meer lopen bemiddelen.’

Goede besluitvorming binnen het MT wordt als een effect van een hoge psychologische veiligheid gezien. En het feit dat het MT één beeld naar buiten brengt. Het straalt rust uit en dat straalt af op de mensen in de organisatie, op het collegiale werkveld en op de arbeidsmarkt.

'Als je hier een MT hebt staan dat stabiel, rustig maar wel heel consistent en visionair acteert, dat dat heel veel rust en duidelijkheid geeft die mensen wel nodig hebben.'

'En vertrouwen: dan ga je je prettiger voelen, voel je werkdruk minder, ben je net iets positiever in je collegiale werkveld, krijg je net iets meer reacties op vacatures.'

In het verleden functioneerde het MT niet meer, volgens de twee betreffende managers en de bestuurder die in het toenmalige MT nieuw binnen kwam. Men trok zich terug op eilandjes, vroeg niets meer aan elkaar en communiceerde om de betreffende collega heen. Er werden bondjes gesloten, men bedreef politiek om hun belangen te behartigen en werkte achter elkaars rug om. Het was een neergaande spiraal. De MT leden kwamen uiteindelijk niet meer tot werken.

'Omdat de communicatie met haar heel moeizaam liep, gingen wij daaromheen elkaar opzoeken en gingen we bijna afspreken: daar gaan we toch iets van zeggen, doe jij het of zal ik het doen deze keer of ... Dan krijg je eigenlijk een circuit wat je helemaal niet wilt hebben.'

Volgens de MT leden heeft een hoge psychologische veiligheid een hoger kwalitatief product en betere resultaten tot gevolg, in de hele organisatie.

De lage psychologische veiligheid in het verleden had als gevolg dat de loyaliteit van de managers kwam te liggen bij hun eigen afdeling, in plaats van bij de organisatie. Er ontstond onrust in de organisatie. Verschillende managers gaven verschillende inhoudelijke ontwikkelingsrichtingen aan. Er ontstond verwarring en strijd. Het leverde frustratie en chaos op. De organisatieontwikkeling stond stil.

'De laag daaronder ziet het ook dat je de organisatie dus niet meer stuurt, er gebeuren dingen niet die wel moeten gebeuren, en die onderlinge strijd vertaalt zich in een niveau daaronder.'

'Als de ene manager zegt 'we gaan linksaf' en de ander zegt 'we gaan rechtsaf'; de ene manager verklaart dat naar zijn achterban en de ander naar die, dan heb je dus twee richtingen in je organisatie.'

‘Of een manager die zegt: ja ik heb het in het MT voor elkaar gekregen dat ik iets voor jullie heb geregeld.’

‘Er was een redelijke chaos ontstaan, vind ik. Binnen het organisatie krijg je termen als: zwabberbeleid en dat soort dingen. Of: niet iedereen in het MT is het ermee eens; dat hoor je dan weer terug van hoofden. Dat maakt je niet sterker. Dat maakt de inhoud niet sterker. We hebben eigenlijk 3 jaar stilgestaan hier op sommige punten.’

‘Dit is het falen van het MT, het falen van mij en ook het falen van hen. Het is het falen van ieder van ons als persoon en het falen van ons als groep, dat we niet in staat zijn dat te keren, terwijl we het allemaal zien. Dat vind ik erg’.

d. Interventies psychologische veiligheid in het team verder te verhogen

De teamleden gaven aan dat zij activiteiten om zichzelf en de ander beter te leren begrijpen als belangrijke interventies zien om de psychologische veiligheid te verhogen. Als voorbeeld wordt het gebruik van psychometrische testen genoemd. Ook het gesprek met elkaar aangaan, met het doel de ander te beter te leren kennen en verder de verbinding met elkaar aangaan schaarst men hieronder, al dan niet onder begeleiding op een teamdag. Het bespreekbaar maken van het non verbale gedrag helpt volgens de teamleden ook om de psychologische veiligheid in het team te verhogen.

‘Hoe beter ik snap hoe iemand anders in elkaar zit, wat voor iemand anders zijn waarde en belang is, waar hij door gedreven wordt, hoe beter ik ook een opmerking kan plaatsen, hoe beter ik me kan verplaatsen in een ander en begrip kan hebben voor zijn of haar standpunten.’

‘Dit klinkt heel flauw, maar wat jij nu aan het doen bent met ons, dat gaat helpen en ik vind het ook mooi dat we daar alle vijf ‘ja’ tegen gezegd hebben.’

Ook werd de factor tijd genoemd. Elkaar opzoeken en tijd met elkaar doorbrengen is volgens de teamleden een manier om de psychologische veiligheid te verhogen. Fysieke nabijheid bevordert het tijd met elkaar doorbrengen.

‘Ik heb afgedwongen dat we hier op één gang zitten.’

Ook werd door de bestuurder en door de managers die de oude situatie hadden meegemaakt aangegeven dat het soms nodig is om de samenstelling van het team te veranderen, ook al lag de oorzaak van de ontstane situatie naar mening van de bestuurder niet alleen bij de betreffende manager die is vertrokken.

‘Ja en twee anderen heb ik de wacht aangezegd ook, ofwel geconfronteerd met wat hier gaande is en dat ik vind dat die manager daar een rol in speelt, dat ik daar ook een rol in speel en zij ook, en dat dat allemaal niet de beste rol van ons leven is.’

III Teamgesprek

Het groeps gesprek betreft een algemene terugkoppeling van de gegeven antwoorden van de teamleden aan het team. Hieronder volgt een korte weergave van hun reactie hierop. Alleen de onderwerpen waarover een inhoudelijk gesprek ontstond dat nieuwe informatie met zich meebracht, wordt hier weergegeven.

a. Beleving van individuele MT leden over de psychologische veiligheid in hun team

- Zich uitspreken over lastige zaken

De bestuurder licht toe dat hij vindt dat het team elkaar meer zou kunnen en moeten corrigeren. Dat het team wat lief voor elkaar is, in dit opzicht. Hij geeft aan dat hij niet weet of het een gebrek aan veiligheid is wat hieraan ten grondslag ligt, maar hij is van mening dat het wat scherper mag, dat het team hierin nog wat mag doorgroeien, nog meer mag doorvragen naar elkaars belang en verder mag oefenen in het geven van kritisch-positieve feedback.

De twee MT leden die de situatie in het verleden hebben meegemaakt zetten de huidige situatie af tegen die van het verleden. Vanuit dat perspectief vinden zij dat het team zich erg goed uitsprekt over lastige zaken.

‘Als je van medewerkers gaat horen dat jij het in het MT ergens niet mee eens bent, en jouw collega wel, dan vind ik dat niet veilig. En als je dat vervolgens bespreekbaar maakt, en iemand zegt ‘dat heb ik niet gezegd’ terwijl je dat van de werkvloer hoort, dan is dat erg onveilig. Dat vond ik echt vastzitten, daar

zat geen beweging in. En wat er nu af en toe tussen ons gebeurt vind ik mooi, en dan kun je zeggen 'we zitten nog niet op een tien', maar in vergelijking met toen zitten we wat mij betreft op een elf.'

Vanuit de ervaring uit het verleden is een MT lid nog steeds erg zoekende naar hoe hij feedback kan geven zonder dat dit persoonlijk wordt opgevat. Hij is onzeker geworden door datgene wat er gebeurd is, ook al geeft de samenwerking binnen het huidige MT hier geen aanleiding toe.

'Hoe geef ik feedback zonder dat iemand dat gaat ervaren als afkeuren van gedrag dan wel falen? De collega liet zich niet aanspreken. Dat zegt ook iets over mijn manier van feedback, aan één kant, daar kan ik zelf wat mee, en het zegt ook iets over die collega. Het maakt dat ik minder scherp dan tien jaar geleden, toen zei ik 'dit is gewoon bagger' in het MT. Die feedback kwam niet aan. Dus dat zal ik nooit meer gaan zeggen.'

Er ontstaat een constructief gesprek over het geven van feedback, dit doen vanuit een primaire emotie, hoe dit overkomt en hoe hiermee om te gaan. De conclusie was dat de teamleden elkaar hierin inderdaad nóg beter willen leren kennen, zodat het feedback geven en ontvangen nog gemakkelijker wordt.

- Elkaars inspanningen opzettelijk ondermijnen

Er ontstaat een gesprek over hoe het in het verleden heeft kunnen gebeuren dat men vond dat elkaars inspanningen werden ondermijnd en wat de gevolgen hiervan waren voor de organisatie.

Destijds ging één van de onderwerpen in het MT over teamontwikkeling in de organisatie, uitgedrukt van M1 (weinig samenwerking) tot en met M4 (optimale samenwerking). De leden hadden individueel het idee dat zij zelf een M1 team vormde. Dit was de concrete aanleiding voor de bestuurder om de teamsamenstelling te wijzigen.

'Ik heb, ik weet nog precies hoe en waar, eind juni vorig jaar mijn besloten, ik ga nu het MT opbreken. Dat had te maken met de constatering dat wij hier in de organisatie heel mooi M1, M2, M3, M4 kaartjes hebben en het daar ook allemaal over hadden in het MT, dat ik nog eens naar die kaartjes keek en dacht van ja, M1 zijn wij, en dan mag je nog blij zijn dat het er binnen valt, en

dat is dramatisch. Wat voor voorbeeld zijn wij voor de organisatie? Nou niet. Dat was ook wel helder.'

Een nieuw MT lid is bang dat deze situatie weer zou kunnen optreden en vraagt zich af welke lessen geleerd kunnen worden uit deze situatie in het verleden. De bestuurder en de MT leden die hierbij betrokken waren noemden als belangrijkste les: als een situatie verslechtert, dit direct aanpakken, bespreken en als dit geen resultaat heeft, snel ingrijpen. De vorige bestuurder heeft dit niet gedaan, de managers hebben het geprobeerd maar zonder resultaat en de huidige bestuurder neemt zichzelf kwalijk dat hij, toen hij deze situatie aantrof, te laat heeft ingegrepen, vanwege andere urgente thema's die hij aantrof en vanwege het feit dat hij eerst een beter zicht op de situatie wilde krijgen.

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

Er ontstaat een gesprek naar aanleiding van gedeelde waarden. MT leden hebben in het verdere verleden ervaren dat een eerdere bestuurder geen 'hart voor de zaak' had. Als de gemeenschappelijke ambitie om er te zijn voor de revalidatiepatiënt binnen het MT ontbreekt dan is het lastig om gezamenlijkheid uit te dragen, is hun ervaring. Dit ervaren zij als een belemmerende factor voor de psychologische veiligheid in het team.

'Als je hier werkt, dan werk je hier voor de revalidatie, de patiënt die hier is. En dat is de drive die in het bestuur van de organisatie vertegenwoordigd moet zijn. Dat is gezamenlijkheid uitdragen, die is dan weg. Je wilt loyaal zijn aan je organisatie, en aan je bestuurder. Dat gaat dan niet. Dus als je het hebt over waarden, dan zit die daar. En dat is andersom geredeneerd, je kunt nog zo verschillend zijn, maar als je die waarden met elkaar hebt, dan kun je elkaar altijd daarop vinden en kun je dus altijd met elkaar altijd met dat doel werken.'

Een volgend onderwerp dat in dit kader de aandacht krijgt is het werving en selectie beleid. Enerzijds vindt men dat selecteren op diversiteit een groot goed is, omdat diversiteit in het team kwaliteitsverhogend kan werken. Maar de teamleden vinden ook dat er gedeelde waarden dienen te zijn, niet alleen op het hierboven beschreven gebied maar ook op het gebied van samenwerken. En dat ontbrak, in het recente verleden, volgens de twee managers die toen ook in het MT zaten. Maar ze vinden het ook een onvermogen van henzelf.

'We hadden 35 mensen op de wachtlijst, veertien bedden leeg, toen ging ze (oude bestuurder) wel ingrijpen omdat de verantwoordelijkheid niet gepakt

werd, en toen liet ze (de desbetreffende manager) het wel toe. Maar als wij dat twintig keer adviseerden liet ze het niet toe, of gebeurde er niets. Wij hebben haar niet kunnen bereiken daarin. Het is een falen op meerdere momenten, van ons allemaal.'

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

Het MT had geen aanvullingen op datgene dat zij in de individuele gesprekken hadden gezegd.

d. Interventies psychologische veiligheid in het team verder te verhogen

Het MT had op dit onderwerp ook geen aanvullingen op datgene dat zij in de individuele gesprekken hadden gezegd.

Team 4

I Context van het team

Het bestuur is een fusiebestuur van het MSB-bestuur (het bestuur van de vrij gevestigde medisch specialisten) en VMSD-bestuur (het bestuur van de medisch specialisten in loondienst). De fusie heeft minder dan een jaar daarvoor plaatsgevonden. Het bestuur is zoekende naar *geïntegreerd beleid*, gericht op het vormen van beleidsdoelstellingen en naar het realiseren ervan.

‘Dus die fase, de fase van het ontdekken en dat vormen van het team hebben we, denk ik, wel gehad en nu zitten we in de fase dat we kunnen kijken van: Wat kunnen we nou? Wat moeten we en wat kunnen we? En hoe kunnen we zorgen dat onze invloed zo groot mogelijk is?’

‘Het kan misschien beter maar dat komt misschien ook omdat de structuur net veranderd is en iedereen nog een beetje zoekende is.’

Het proces van integratie van de verschillende geledingen binnen het bestuur is nog in gang. Tussen de verschillende geledingen binnen het bestuur kunnen verschillende invalshoeken of belangen bestaan. Hoe hiermee omgaan is een zoektocht binnen het bestuur.

‘En je merkt nog dat dat zoeken is in hoeverre die integratie nou lukt en of iedereen de petten goed kan zetten. En ja, hoe ga je nou met die twee verschillende invalshoeken om, MSB-belang en VMS-belang, vereniging medisch staf belang.’

‘Zijn we nog wel in zijn geheel als bestuur medische staf, maar ook bestuur VMMSD heel erg zoekende naar de verhoudingen tot elkander en ook hoe we dingen bij elkaar voor elkaar kunnen krijgen.’

De voorzitter van het bestuur heeft veel meer tijd te besteden aan bestuurlijke taken dan de overige bestuursleden. Het omgaan met dit verschil in tijdsbesteding levert een ook zoektocht op, tussen de bestuursleden.

II Kort overzicht van gesprekken met individuele bestuursleden over psychologische veiligheid

a. Beleving van individuele bestuursleden over de psychologische veiligheid in hun team

- Omgang met fouten

In het algemeen zijn de bestuursleden van mening dat fouten maken en deze bespreken plaatsvindt in een redelijk positieve context.

‘Als je zegt: Zijn zaken verkeerd ingeschat? Dan denk ik dat daar wel een bepaalde openheid over is om dat uit te spreken.’

‘Ik merk in ieder geval met name aan onze stafvoorzitter dat die toch over het algemeen de grootste rol binnen het bestuur heeft, ook op grond van zijn beschikbaarheid en positie waarin hij zit. Hij is in ieder geval voldoende zelfkritisch en daarom durft hij ook aan te geven wanneer hij denkt dat die misschien, dat die gewoon te snel gereageerd heeft. Nou, hij geeft zijn fouten wel toe.’

‘Relatief recent zijn wij als bestuur tot de conclusie gekomen dat we fouten maken doordat we te onvoorbereid een discussie ingaan, te snel ons laten passeren, onvoldoende een juiste onderhandelingspositie innemen.’

Een bestuurslid is van mening dat het bestuur te reactief is, en dat bij reactieve reactie het lastig is om iets fout te noemen.

- Zich uitspreken in het team

Over het algemeen voelen de bestuursleden zich vrij om zich uit te spreken binnen het bestuur. Zij ervaren ook genoeg ruimte hiervoor.

‘Er is ruimte om te filosoferen om dan halverwege tot de ontdekking te komen oh nee, dat is niet slim.’

Men durft elkaar ook aan te spreken en zich te laten aanspreken.

‘Dan zeg ik ook van: Jij wil teveel pleasen. Jij wil overal maar iedereen te vriend houden en we zitten hier niet om iedereen te vriend te houden. We zitten hier om te zorgen dat we dingen gedaan krijgen.’

Echter, een deelgeleding koos ervoor om zich niet uit te spreken over een kwestie die de interne verhouding binnen de deelgeleding betrof. Dit zorgde voor spanning bij verschillende bestuursleden. Een bestuurslid durfde zich hierdoor niet meer goed uit te spreken, omdat hij/zij het idee had dat de interne kwestie binnen het deelbestuur de bril van de bestuurders van dit deelbestuur zodanig negatief kleurde dat alles was hij/zij zei, negatief beoordeeld werd.

De voorzitter ervoer hierdoor een dilemma, omdat er verschil in informatieverstrekking binnen het bestuur ontstond. Er waren bestuursleden die niet op de hoogte waren van de interne kwestie bij de deelgeleding. Hierdoor werden bepaalde zaken niet bespreekbaar binnen het bestuur, terwijl het betreffende bestuurslid van mening was dat dat wél zou moeten, om goed te kunnen blijven besturen. De onderhuidse spanningen konden zo ook niet besproken worden. De voorzitter ervoer dat dit ten koste ging van de bestuurlijke kracht van het team.

- **Eigenheid tonen**

Mensen ervaren dat zij binnen het bestuur hun eigenheid kunnen tonen. Dit ondanks het verschil in belangen binnen het bestuur. Sommigen geven aan dat je wel boven je eigen belang uit moet kunnen stijgen, om je persoonlijke eigenheid te kunnen tonen.

‘En dat is dus soms wel lastig. Moet je wel proberen boven de materie (i.c. het deelbelang) te staan.’

- **Risico's nemen**

Deze vraag wordt verschillend geïnterpreteerd. Sommigen vinden dat risico's nemen kan maar dat met name bij externe handelingen vooraf afstemming plaatsvindt. Eén iemand geeft aan risico's te nemen om ook het eigen deelbelang te verdedigen. Een ander vermeldt dat het niet zijn aard ligt om risico's te nemen. De voorzitter vertelt dat hij hier voorzichtig in is.

‘Jawel. Ja, want het is wel een veilige omgeving, dus je kunt risico’s nemen door bepaalde posities in te nemen waarvan je weet dat die anderen niet zullen wel bevallen bijvoorbeeld. Ja.’

‘En men gunt mij wel een soort vooruitgeschoven positie, maar ik ben daar heel voorzichtig in om dingen toe te zeggen of om dingen in te nemen of in te vullen zonder dat ik zeker weet wat mijn achterban vindt.’

‘Het risico om onze eigen belangen ook te verdedigen.’

- Hulp vragen

Er is hulp gevraagd door één van de bestuurders, uit de geleding waar de interne kwestie speelde. De hulp is aan de voorzitter gevraagd. De voorzitter heeft dit bespreekbaar gemaakt binnen de betreffende geleding binnen het deelbestuur. Het betrekken van de voorzitter werd door het deelbestuur niet in dank afgenomen. Er ontstond angst dat de interne kwestie breed binnen het ziekenhuis bekend zou worden. Over andere zaken vraagt men aan elkaar hulp binnen het bestuur. Men voelt hier geen drempel.

‘Onze stafvoorzitter die hulp vraagt aan de leden met betrekking tot bepaalde besluitvorming, maar ook aangeeft luister ik ga dit of dit gesprek tegemoet. Ik heb graag dat iemand van jullie bij dat gesprek aanwezig is.’

- Elkaars inspanningen opzettelijk ondermijnen

Niemand ervaart dat men elkaars inspanning opzettelijk ondermijnt. De voorzitter, die weet heeft van de kwestie bij een deelbestuur, let hier extra op, maar ervaart dit ook niet.

‘Tot nog toe heb ik dat niet gezien. Nu ik weet van de situatie van ... (naam) ben ik daar extra mee bezig of dat zo is. Heb ik ook niet gezien.’

‘Wat dat betreft is er een groot wederzijds respect ... Nee. Nee’

- Vaardigheden herkennen en erkennen

De bestuursleden denken verschillend over het herkennen en erkennen van elkaars vaardigheden. Sommigen geven aan dat ze elkaars vaardigheden herkennen en be-

nutten. Een aantal leden is van mening dat er onvoldoende tijd is om elkaar op deze manier te leren kennen. Ook geeft iemand aan dat de positie in het bestuur (de vertegenwoordiging van het deelbelang) meer invloed heeft dan de individuele vaardigheden. Als de vaardigheden erkend worden, is de tijdsfactor belemmerend.

De meeste bestuursleden hebben te weinig tijd om hun vaardigheden in te zetten voor het bestuur, buiten de vergadering om. De voorzitter is ervan overtuigd dat het verschil in vaardigheden en zienswijzen meer kwaliteit levert dan alleen zijn vaardigheid en zienswijze.

‘Ik ben ook echt intrinsiek overtuigd van het feit dat een stafbestuur het vaker bij het rechte eind heeft dan ik als individu. En dus daarom zoek ik ook altijd naar wat is de mening van het stafbestuur?’

‘Nee, ik denk het niet. Ik denk dat dat het is. Daar zien we elkaar denk ik onvoldoende voor of kennen we elkaar onvoldoende voor.’

‘Minder dan de positie die je hebt denk ik. Ja, weet ik eigenlijk wel zeker.’

‘Maar daarbij worden we ook gehinderd door de beschikbaarheid van tijd.’

- **Andere aspecten die teamleden onder ook psychologische veiligheid scharen en die zij waarderen in hun team**

De leden van het bestuur noemden een aantal onderwerpen die zij onder psychologische veiligheid scharen. Een daarvan was het algemeen belang voorop stellen.

‘Maar een ziekenhuis is gewoon een belangrijk orgaan in een maatschappij en je hebt er gewoon een hele grote verantwoordelijkheid erin. Je moet het gewoon goed doen. En ook voor al die mensen die hun brood daar verdienen, dat zijn er meer dan die stafleden. Maar zelfs als je alleen maar kijkt naar die stafleden, dat zijn er nog 150. En je hebt met zijn zessen daar de vertegenwoordigingsbevoegdheid grotendeels voor. Ja, dan moet je het wel fatsoenlijk doen. Dan kan je echt niet maken om dan je persoonlijke grievé of wat dan ook te laten prevaleren.’

Ook het stelling durven nemen werd genoemd. En elkaar als mens vertrouwen, de onderlinge verstandhouding en het delen van privé zaken met elkaar kwam tevens naar voren.

'Of je elkaar vertrouwt om zorgvuldig met dit soort zaken om te gaan als mens tot mens. Hè of dat dat niet gebruikt wordt om op het verkeerde moment daar iets mee te doen.'

'Wat dan niet benoemd is maar wel volgens mij bij psychologische veiligheid hoort is onderlinge verstandhouding.'

Iemand anders noemde kwetsbaarheid. Dit bestuurslid schaarde het laten zien van je kwetsbaarheid onder de noemer 'psychologische veiligheid'. Dit heeft raakvlakken met het blootleggen van je motieven en belangen, een onderwerp van iemand anders.

'Hè van hoe kwetsbaar durf je jezelf te laten zien?'

'Durf je je diepste motieven te laten zien? Dat kan ooit zo plat zijn van ja maar dan kom je aan mijn portemonnee of aan mijn vrije tijd of dan moet ik harder gaan werken of dat soort dingen.'

- **Beleving van psychologische veiligheid in algemene zin, in het team**

De leden van het bestuur waarderen de psychologische veiligheid binnen het bestuur redelijk tot hoog. De kwestie betreffende de interne verhoudingen in een deelbestuur tempert de beleving van de psychologische veiligheid binnen het bestuur van sommigen enigszins.

b. Bevorderende en belemmerende factoren voor psychologische veiligheid

Een voorzitter die probeert om de boel bij elkaar te houden en die anderen bevaart wordt als een belangrijke bevorderende factor gezien. Ook openheid onderling, en het delen van achterliggende belangen en motieven zien een aantal bestuursleden als bevorderende factor voor de psychologische veiligheid.

'Ik denk dat als je niet weet wat iemands onderliggende drijfveren zijn, dat het heel moeilijk wordt om er rekening mee te houden. Kijk mensen hebben belangen, ja dat is altijd zo, want anders zaten ze daar niet. En of dat dan zingeving is of meer euro's of zorgen dat er andere prullenbakken komen, ja, dat maakt niet uit. Maar er is een motief. En als je dat niet open durft te bespreken, ja, dan wordt het ingewikkeld om als team ieders rekening of met iedereen rekening te houden. Dus ik denk dat openheid een vereiste is voor veiligheid.'

In lijn hiermee wordt het achterhouden van informatie, bijvoorbeeld uit angst dat binnenskamere zaken openbaar worden, als belemmerend voor de psychologische veiligheid beschouwd. Zoals al eerder is vermeld bestond binnen het deelbestuur angst dat het bestuur c.a. de voorzitter dat wat er binnen een van de geledingen speelt openbaar zou maken. Hierdoor werd dat wat er speelde niet gedeeld. Men was ook niet blij toen voorzitter toch op de hoogte gebracht werd. Voorzitter ervoer dit als een gebrek aan vertrouwen. Ook was hierdoor naar zijn idee 'damage control' binnen het bestuur, buiten de deelgeleding, niet mogelijk. Ook werd het hebben van verborgen agenda's genoemd als een belemmering voor de psychologische veiligheid.

'Want dan kan de rest continue gaan zitten te denken, met voelsprietten uit van: Waarom wordt dit nou eigenlijk gezegd? Ja. Dat moet je niet hebben.'

Duidelijkheid over je positie en rol in het bestuur blijkt belangrijk. Onduidelijkheid of je kunt aanblijven als bestuurder wordt als een belemmerende factor voor de psychologische veiligheid ervaren. Verder werd het geven van feedback én hierop aanspreekbaar zijn als bevorderend voor de psychologische veiligheid gezien. En het eigen deelbelang voor ogen hebben en daar niet op aanspreekbaar zijn wordt als belemmerend voor de psychologische veiligheid ervaren.

'We hebben allemaal onze eigen belangen en je moet ook kunnen zien dat het eigen belang niet altijd het grotere doel dient.'

Het hebben van voldoende tijd en ruimte voor het uitoefenen van de bestuurstaken wordt ook als een onderdeel van psychologische veiligheid ervaren, evenals het verkrijgen van voldoende informatie. Een lid van het bestuur noemde een belemmerende factor van een andere orde van grootte: angst voor een persoon, voordat hij deze leerde kennen.

'Ik had voor die ene persoon in het bijzonder meer angst om het zo maar te zeggen dan dat uiteindelijk gerechtvaardigd bleek.'

Ten slotte werd het goed met elkaar kunnen opschieten genoemd en slechte onderlinge relaties als belemmerend voor de psychologische veiligheid.

'Je moet elkaar wel mogen want je moet elkaar wel dingen gunnen en als er tussen twee leden geen gun-factor is, dan... Ja. Dan wordt het wel heel lastig.'

c. Gevolgen van psychologische veiligheid

De leden van het bestuur noemden onder andere de volgende gevolgen van een hoge psychologische veiligheid: goed samenwerken en energie krijgen van het team, zaken die lastig zijn voor achterban bespreekbaar maken, effectief kunnen functioneren, gebruik maken van de diversiteit van de bestuursleden en aantrekkelijk zijn voor nieuwe bestuursleden.

‘Maar als je echt als team wil functioneren en elkaars, nou ja ik vind het een lelijk woord, maar krachten wil gebruiken, dan moet die veiligheid er zijn.’

Ook gaven enkele bestuursleden aan dat een hoge psychologische veiligheid gevolgen heeft voor de resultaten van het werk. Een gewogen besluitvorming met alle invalshoeken op tafel én en door alle leden van het bestuur gedragen besluitvorming.

‘Nou, uiteindelijk komt dan natuurlijk op tafel wat er op tafel moet komen en kan iedereen zijn mening en zijn visie geven en dat vormt natuurlijk vanuit alle invalshoeken... Binnen zo’n bestuur komt het uiteindelijk dan tot een gewogen besluitvorming.’

‘Dat in principe je duidelijke, zakelijke beslissingen neemt die door de hele groep gedragen worden.’

Ten slotte werd het hebben van goede externe relaties en coalities ook gezien als een gevolg van een hoge psychologische veiligheid. De gevolgen van een lage psychologische veiligheid haalde men vooral uit ervaringen uit het verleden, in andere teams. Er werd gezegd dat het onzekerheid en somberheid als gevolg had. Eén iemand gaf aan dat het gevoel van zingeving verloren ging bij een lage psychologische veiligheid. Het team verlamt, wordt disfunctioneel.

‘In ieder geval het bestuur medische staf heeft één doel en dat is vertegenwoordiging, maximale vertegenwoordiging van de belangen van de vereniging medische staf. En ik denk dus, of ik weet eigenlijk wel zeker op het moment dat je je niet veilig voelt in dat team dat het op dat punt niet functioneert.’

Besluiten worden bij een gebrek aan psychologische veiligheid vaak niet meer gedragen, wat gevolgen heeft voor de te behalen resultaten. Er bestaat het risico dat er verkeerde prioriteiten worden gesteld en dat de doelen niet gerealiseerd worden.

'En een besluit wat niet gedragen wordt door het geheel, dat is gedoemd natuurlijk te mislukken of dat komt als een boemerang na enige tijd weer terug.'

'En als het niet functioneert, dan wordt het ook niet meer gedragen. Dan moet je ermee ophouden.'

Dan wordt er ook niet meer met één mond gesproken. Iemand gaf aan dat je dan ook geen betrouwbare partner voor relaties buiten het team kan zijn.

'Dat de buitenwereld, denk ik, al heel snel in de gaten heeft dat het niet functioneert.'

d. Interventies psychologische veiligheid te verhogen

Een bestuurslid gaf aan dat het uitspreken dat iemand gewenst is en het bieden van steun interventies zijn om de psychologische veiligheid te verhogen. Ook werd het maken van een analyse van wat er aan de hand is en het zoeken naar het hogere belang genoemd als interventie.

'Ja, wat je vaak ziet is dat dit soort dingen die lijken op een ui hè. En dat zijn laagjes en die moet je gewoon pellen. En gewoon iedere keer blij zijn als je er een laagje afgepeld hebt.'

'Hè als er een tegenstelling is, is de klassieke truc om verbinding te maken op een hoger niveau en daar een brug te bouwen.'

Dat zou kunnen plaatsvinden op een beleidsdag, waar het gesprek zou kunnen gaan over de onderlinge interactie.

'En dat is op de beleidsdag in plaats van op inhoud een keer te trainen op het team. Dat doen we nog niet.'

Gebruik maken van psychometrische instrumenten werd ook genoemd, om het inzicht in zichzelf en in elkaar te vergroten. Ten slotte noemde iemand het beter verdelen van de portefeuilles als mogelijkheid om de psychologische veiligheid verder te verhogen.

III Teamgesprek

Het teamgesprek, om samen door te praten over dat wat individueel gezegd was, werd één keer uitgesteld, in verband met de drukke en beperkende maatregelen door de Covid-19 pandemie. Vlak voor de volgende afspraak gaf de voorzitter aan dat de verschillende deelbelangen in het stafbestuur zodanig de boventoon voerden dat het stafbestuur niet meer kon functioneren. Er was een ander proces op gang gekomen: de bestuursleden van de verschillende geledingen gingen terug naar hun achterban om de bestuursstructuur en de personele invulling ervan te heroriënteren. Het teamgesprek werd afgeblazen.

Bijlage IV Gegeven antwoorden, op basis van open codering

Overzicht van de open codering van de geaggregeerde antwoorden per onderzoeksvraag

Antwoorden op onderzoeksvraag 1

Tabel IV.1 Overzicht van antwoorden op onderzoeksvraag 1

Antwoorden per topic

Tabel IV.2 Antwoorden gericht op topic 'fouten maken mag'

Tabel IV.3 Antwoorden gericht op topic 'zich uitspreken over lastige zaken'

Tabel IV.4 Antwoorden gericht op topic 'eigenheid tonen'

Tabel IV.5 Antwoorden gericht op topic 'risico's nemen'

Tabel IV.6 Antwoorden gericht op 'hulp vragen'

Tabel IV.7 Antwoorden gericht op 'opzettelijk inspanningen ondermijnen'

Tabel IV.8 Antwoorden gericht op 'vaardigheden herkennen en erkennen'

Tabel IV.9 Antwoorden gericht op 'overige elementen van psychologische veiligheid'

Antwoorden op onderzoeksvraag 2

Tabel IV.10 Bevorderende factoren

Tabel IV.11 Belemmerende factoren

Antwoorden op onderzoeksvraag 3

Tabel IV.12 Gevolgen van hoge psychologische veiligheid

Tabel IV.13 Gevolgen van lage psychologische veiligheid

Antwoorden op onderzoeksvraag 4

Tabel IV.14 Interventies om psychologische veiligheid te verhogen

Tabel IV.1

Overzicht van antwoorden op onderzoeksvraag 1

Operationalisatie van psychologische veiligheid	-> topics van vraagstelling										totaal kernen gezegd						
	fouten durven maken	zich uitspreken	eigenheid tonen	risico's nemen	hulp vragen	opzettelijk inspanningen ondernemen	vaardig, herkennen	overige elementen pv									
	totaal aantal teams	totaal aantal kernen gezegd	totaal aantal teams	totaal aantal kernen gezegd	totaal aantal teams	totaal aantal kernen gezegd	totaal aantal teams	totaal aantal kernen gezegd	totaal aantal teams	totaal aantal kernen gezegd	totaal aantal teams	totaal aantal kernen gezegd					
bevestigende antwoorden topics																	
algemeen bevestigend antwoord	4	10	2	2	4	22	4	19	4	17	4	18	4	13	nvt	nvt	nvt
factoren die hoge psychologische veiligheid tot uiting brengen																	
loyaal gedrag	3	3					1	2							3	6	11
prosocial gedrag	3	3					1	1	3	6					4	9	19
open communicatie	4	20	3	28			2	3	4	7				3	3	5	66
waarden diversiteit			2	4	4	7							4	13			24
focus op algemeen belang	1	1	2	2			1	1	1	1					2	3	8
lerende orientatie	4	12	3	7													19
elkaar goed kennen															1	1	1
goede onderlinge relaties			2	7											3	6	13
factoren die lage psychologische veiligheid tot uiting brengen																	
niet sociaal gedrag	1	1											1	1			2
niet open communicatie, algemeen	1	2	1	4	2	5					1	3	1	7			21
angstgerelateerde niet open communicatie			3	25					1	3							28
binnen team deelbelang laten prevaleren			2	2	1	1	1	1			1	2					6
elkaar slecht kennen													2	3			3
slechte onderlinge relaties			2	2							1	2					4
privérelaties			1	3													3
ontkenning	1	2									1	1					3

Tabel IV.2
Antwoorden gericht op topic 'fouten maken mag'

Fouten maken mag		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
bevestiging van 'fouten maken mag'				
	algemene bevestiging vraag	4	10	fouten maken mag
factoren die 'fouten maken mag' tot uiting brengen				
	loyaal gedrag	3	3	elkaar dekken vertrouwen op elkaars discretie
	prosociaal gedrag	3	3	we helpen elkaar
	open communicatie	4	20	fouten worden uitgesproken
				we spreken elkaar aan op fouten
				zich niet kwetsbaar opstellen wordt niet gewaardeerd
				elkaar aanspreken wordt niet persoonlijk
			fouten worden buiten team gedeeld ivm patientveiligheid	
focus op algemeen belang	1	1	delen van fouten is in belang van team	
lerende oriëntatie	4	12	fouten bespreken om van te leren	
			zelfreflectie aanwezig om fouten in te zien	
			we laten ons aanspreken op fouten	
factoren die afbreuk doen aan 'fouten maken mag'				
	niet sociaal gedrag	1	1	fouten onderdeel van concurrentiestrijd maken
	niet open communicatie, algemeen	1	2	teveel aandacht voor emotie bij bespreken fouten
				we spreken elkaar onvoldoende aan
ontkenning van fouten maken	1	2	er worden geen fouten gemaakt	

Tabel IV.3
Antwoorden gericht op topic 'zich uitspreken over lastige zaken'

Zich uitspreken over lastige zaken		antwoord		soorten antwoorden
		aantal teams	aantal antwoorden	
Bevestiging van 'zich uitspreken'				
algemene bevestiging vraag		4	15	zich uitspreken kan
				zich uitspreken wordt gewaardeerd
factoren die 'zich uitspreken' tot uiting brengen				
	open communicatie	3	28	open met elkaar kunnen discussieren lastige zaken durven uitspreken gemakkelijk om privéproblemen te bespreken elkaar kritisch befragen creëren ontspanning zorgt voor open gesprek
	waarden diversiteit	2	4	ander aanmoedigen om afwijkende mening te uiten samen verschillen in mening verkenen
	focus op algemeen belang	2	2	zich altijd uitspreken om algemeen belang te behartigen
	lerende orientatie	3	7	lerend om advies te geven met ruimte voor ander naderhand iets lastigs benoemen samen achteraf evalueren waarom zaken niet uitgesproken werden voornemen om volgende keer zich wel uit te spreken
	goede onderlinge relaties	2	7	geen spanning in relatie maakt zich uitspreken gemakkelijk
factoren die afbreuk doen aan 'zich uitspreken'				
	niet open communicatie, algemeen	1	4	dynamiek in MT verband kan beter elkaar niet laten uitspreken gesprek focust zich op inhoud
	angstgerelateerde niet open communicatie	3	52	aanspreken op niet nakomen taken is lastig communicatiestijl niet bespreekbaar durven maken emotie zit zich uitspreken in de weg denken dat je de enige bent moeilijk om over persoonlijke zaken feedback te geven vermoeden loyaliteit als gevolg van persoonlijke relatie niet uitspreken lastig om teamleden aan te spreken op behartigen persoonlijk belang keuze voor zich niet uitspreken om teamlid niet te beschadigen mening individueel afstemmen een op een gesprek gemakkelijker dan in teamverband niet alles durven zeggen in team
	deelbelang laten prevaleren	2	2	deelgedoeling kiest voor zich niet uitspreken keuzes zijn al gemaakt
	slechte onderlinge relaties	2	3	bij moeizame relatie: zich niet uitspreken bij moeizame relatie: zich uitspreken wordt als tegenwerken beschouwd
	privérelaties	1	3	privérelatie binnen team maakt zich uitspreken complex vriendschappen binnen team maakt zich uitspreken complex

Tabel IV.4

Antwoorden gericht op topic 'eigenheid tonen'

Eigenheid tonen		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
bevestiging van 'eigenheid tonen'				
	algemene bevestiging vraag	4	22	eigenheid tonen kan eigenheid tonen geeft energie je mag hier zijn wie je bent eigenheid tonen geeft veiligheid eigenheid tonen is nodig om te functioneren
factoren die 'eigenheid tonen' tot uiting brengen				
	waarden diversiteit	4	7	elkaars eigenheid waarderen
factoren die afbreuk doen aan 'eigenheid tonen'				
	niet open communicatie, algemeen	2	5	onvoldoende openstaan voor denkbeelden van minderheid verschillen in managementstijlen is lastig bespreekbaar men oordeelt over elkaar introverte mensen krijgen geen kans
	deelbelang laten prevaleren	1	1	belangenverschil beïnvloedt tonen eigenheid

Tabel IV.5

Antwoorden gericht op topic 'risico's nemen'

Risico's nemen		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
bevestiging van 'risico's nemen'				
	algemene bevestiging vraag	4	16	er is vrijheid in handelen, risico's nemen kan risico's in besluitvormingsproces mensen zouden meer risico's kunnen nemen
factoren die 'risico's nemen' tot uiting brengen				
	loyaal gedrag	1	2	we laten ons niet uitspelen
	prosociaal gedrag	1	1	de ander behandelen zoals je zelf behandeld wilt worden
	open communicatie	2	3	kwetsbaarheid tonen achteraf verantwoording afleggen
	focus op algemeen belang	1	1	individueel issue wordt gezamenlijk issue
factoren die afbreuk doen aan 'risico's nemen'				
	deelbelang laten prevaleren	1	1	risico nemen om eigen belang te behartigen

Tabel IV.6
Antwoorden gericht op 'hulp vragen'

Hulp vragen		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
bevestiging van 'hulp vragen'				
	algemene bevestiging vraag	4	17	hulp vragen kan
factoren die 'hulp vragen' tot uiting brengen				
	prosociaal gedrag	3	6	men biedt uit zichzelf hulp aan team helpt met oplossingen
	open communicatie	4	7	inhoudelijk wordt vaker hulp gevraagd hulp vragen om werk over te nemen hulp vragen vindt onderling plaats doorvragen
	focus op algemeen belang	1	1	persoonlijk probleem wordt gezamenlijk probleem
factoren die afbreuk doen aan 'hulp vragen'				
	angstgerelateerde niet open communicatie	1	3	persoonlijke drempel om hulp te vragen
				bondjes sluiten

Tabel IV.7
Antwoorden gericht op 'opzettelijk inspanningen ondermijnen'

Opzettelijk inspanningen ondermijnen		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
bevestiging van 'opzettelijk inspanningen ondermijnen'				
	algemene bevestiging vraag	1	3	in verleden: teamlid vond van wel
factoren die 'opzettelijk inspanningen ondermijnen' tot uiting brengen				
	niet open communicatie, algemeen	1	3	advies werd als inmenging beschouwd geen vragen meer stellen
	deelbelang laten prevaleren	1	2	het belang van de eigen geleding wordt behartigd
	slechte onderlinge relaties	1	2	domeinstrijd strijd werd persoonlijk

Tabel IV.8
Antwoorden gericht op 'vaardigheden herkennen en erkennen'

Vaardigheden herkennen en erkennen	antwoord		
	aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
bevestiging van 'vaardigheden herkennen en erkennen'			
algemene bevestiging vraag	4	10	elkaars vaardigheden kennen
factoren die 'vaardigheden herkennen' tot uiting brengen			
open communicatie	3	3	gesprek erover aangaan
waarden diversiteit	4	13	elkaars vaardigheden benutten
factoren die afbreuk doen aan 'vaardigheden herkennen en erkennen'			
niet sociaal gedrag	1	1	stormingsfase van MT oorzaak van elkaars vaardigheden niet helemaal benutten
niet open communicatie, algemeen	1	6	weinig complimenten toont aan dat vaardigheden weinig openlijk erkend worden geen gesprek over vaardigheden voeren
elkaar slecht kennen	2	7	weinig interesse in ander oorzaak van elkaars vaardigheden niet volledig inzetten elkaar niet voldoende kennen om elkaars vaardigheden te (h)herkennen

Tabel IV.9
Antwoorden gericht op 'overige elementen van psychologische veiligheid'

Overige elementen van psychologische veiligheid	antwoord		
	aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
factoren die 'overige elementen van psychologische veiligheid' tot uiting brengen			
loyaal gedrag	3	6	voor elkaar opkomen buiten het team elkaar dekken vertrouwen op elkaars discretie
prosociaal gedrag	4	9	elkaar steunen in kwetsbare levensfasen geen interne concurrentie goed samenwerken werk van elkaar willen overnemen successen vieren voor elkaar opkomen in het team
open communicatie	3	5	stelling nemen persoonlijke belangen delen met elkaar communiceren waardevrij reageren kwetsbaarheid tonen
focus op algemeen belang	2	3	algemeen belang voorop stellen
elkaar goed kennen	1	1	persoonlijke eigenschappen / type met elkaar delen
goede onderlinge relaties	3	6	priveomstandigheden met elkaar delen elkaars inzet vertrouwen lachen met elkaar elkaar sympathiek vinden

Tabel IV.10
Antwoorden gericht op bevorderende factoren

Bevorderende factoren		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
interactie in team				
	procosiaal gedrag	3	3	elkaar respecteren energie in team stoppen
	open communicatie	4	8	vertrouwen in elkaar uitspreken
				openheid
				humor
				feed back geven
	focus op algemeen belang	2	4	focus op gezamenlijke ambitie
	lerende oriëntatie	4	4	lerende houding
kwaliteit nastreven				
aanspreekbaar zijn op gedrag				
elkaar goed kennen	4	12	verleden achter zich laten	
			informeel contact	
goede onderlinge relaties	3	5	elkaar goed kennen	
			elkaars privesetting kennen	
			tijd met elkaar doorbrengen	
			onderlinge band	
			dezelfde achtergrond hebben	
			onderling vertrouwen	
hiërarchie				
	uitspreken vertrouwen door leidinggevende	1	1	uitspreken van vertrouwen door hiërarchisch meerdere
persoonlijkheid				
	persoonlijke eigenschappen	3	7	vriendelijkheid
				integriteit
				betrouwbaarheid
				inlevingsvermogen
				extraversie
teamprocessen, -kaders en -structuur				
	setting voor communicatie creëren	1	6	heidagen
				sparren in andere setting
				alles is agendeerbaar
afstemmen teamleden op rollen en taken	3	8	overlegstructuur voor hulp vragen	
			taken verdelen op basis waar iemand goed in is	
duidelijke kaders aanbrengen	3	4	geselecteerd op persoonlijkheid	
			vrijheid binnen vaste kaders	
interactie van team met omgeving				
	in contact staan met omgeving	2	2	feed back van buiten team
				bij onveiligheid van buitenaf: context kennen
visie				
	gezamenlijke visie hebben	2	3	gezamenlijke visie op samenwerken
				gezamenlijke visie op inhoud
				gezamenlijke visie op vak

Tabel IV.11

Antwoorden gericht op belemmerende factoren

Belemmerende factoren		antwoord		
		aantal	aantal	soorten antwoorden
interactie in team				
	deloyaal gedrag	2	2	vertrouwelijke info buiten team doorvertellen elkaar geen back up geven
	niet sociaal gedrag	2	2	geen verantwoordelijkheid nemen achterhouden van informatie
	niet open communicatie, algemeen	3	12	straffende houding geen complimenten feed back persoonlijk opvatten felheid van discussies weinig ruimte geven verbale druk zich niet kunnen verweren als gevolg van onuitgesproken gedrag
	niet open communicatie, angstgerelateerd	2	4	drempel om gevolgen van priverelatie in team te bespreken niet rechtstreeks communiceren over (vermeend) negatief gedrag deels onuitgesproken conflict tussen teamleden
	deelbelang laten prevaleren	4	8	onderling politieke verhoudingen loyaliteit bij eigen groep ipv bij team vermoeden van verborgen agenda's individueel belang voorop stellen
	elkaar slecht kennen	1	6	elkaar weinig zien te weinig tijd op twee locaties gehuisvest zijn, hierdoor elkaar weinig zien
	slechte onderlinge relaties	2	3	interpersoonlijke mismatch emotioneel afstand van team nemen gevoel op eiland te zitten
	groepsdruk	3	3	relatie staat onder druk door verschil in inzicht druk van groep voelen om te conformeren, denken dat je de enige bent met afwijkende mening hebben
	weinig tijd aan elkaar spenderen	3	7	we zien elkaar te weinig
hiërarchie				
	hiërarchie als zodanig	1	1	hiërarchie 'an sich' als onderdeel van organisatiestructuur
	negatief gedrag, hiërarchisch meeroere	3	9	te weinig beschikbaarheid van hiërarchisch leidinggevende als hiërarchisch leidinggevende te weinig ruimte bieden niet ingrijpen bij interpersoonlijke mismatch hiërarchisch meederen benutten vaardigheden van anderen minder onvoldoende informatie verschaffen
persoonlijkheid				
	persoonlijke eigenschappen	4	9	te emotionele aard niet aanspreekbaar zijn op zijn/haar gedrag extraversie personen die eigen belang voorop stellen
teamprocessen, -kaders en -structuur				
	teamomvang	1	1	groot team
	werkdruk	2	3	hoge werkdruk drukke voorkomt hulp vragen
	drukke overlegagenda	1	2	agenda-gedreven overleg heeft minder openheid als gevolg
	belemmerende werkprocessen en taken	1	2	te open, te weinig proces hulp vragen lastig door verschil in taken
	gebrek aan stabiliteit	3	5	wisselingen in team tijdelijke contracten binnen MT
interactie van team met omgeving				
	slecht in contact staan met omgeving	2	6	psychologische onveiligheid van buiten het team kritiek van buiten het team als team belofes niet nakomen
	organisatieveranderingen	1	1	veranderingen in organisatie
prestaties				
	gebrekkige besluitvorming	2	3	onvoldoende keuzes maken, als team niet samen bespreken hoe een lijn te trekken naar medewerkers onduidelijkheid over toekomstige positie

Tabel IV.12

Antwoorden gericht op gevolgen van hoge psychologische veiligheid

Gevolgen van hoge psychologische veiligheid		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
1	2			samenvatting antwoorden
interactie in team				
	prosociaal gedrag	2	7	goed samenwerken geen interne concurrentie klaarstaan voor elkaar zich gewaardeerd voelen trots op teamleden zijn
	open communicatie	3	39	openheid onzekerheden delen elkaar aanspreken zonder relatie te beschadigen voor mening uitkomen luisteren naar elkaar hulp vragen
	waarderen diversiteit	3	5	elkaars rollen benutten
	lerende oriëntatie	3	4	professioneel ontwikkelen van elkaar leren loslaten elkaar laten groeien
	groepsdruk	1	3	minder kritisch worden
	hiërarchie			
	uitspreken vertrouwen door leidinggevende	1	1	uitspreken van vertrouwen door hiërarchisch meerdere
inzetten persoonlijke competenties				
	inventiviteit tonen	1	4	creativiteit experimenteren
	inzet tonen	2	2	grote inzet energie op werk richten
persoonlijke gevoelens				
	meer werkplezier	4	9	meer werkplezier in flow komen
interactie van team met omgeving				
	positieve interactie met omgeving	3	7	eenheid uitstralen door eenheid rust in organisatie brengen voorbeeldfunctie voor organisatie in organisatie lastige zaken bespreken aantrekkelijk voor nieuwe leden worden
prestaties				
	goede prestaties	3	8	beter presteren betere resultaten
	effectieve besluitvorming	4	12	samen beslissen samen verantwoordelijkheid nemen voor hele organisatie synergie creëren goede besluitvorming durven kiezen gedragen besluitvorming

Tabel IV.13

Antwoorden gericht op gevolgen van lage psychologische veiligheid

Gevolgen van lage psychologische veiligheid		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
interactie in team				
deloyaal gedrag niet sociaal gedrag	2	3	niet met één mond praten	
	2	10	geen samenwerking	
			bondjes sluiten	
			doorschuiven	
niet open communicatie, algemeen	3	8	men brengt slechte eigenschappen bij elkaar naar boven	
			uitvergroot negatief gedrag op alle vlakken	
			buitensluiten	
			verborgen communicatie	
			ruzie maken	
angstgerelateerde niet open communicatie	2	6	over elkaar roddelen	
			gesprek beperken tot inhoud	
			zich slecht kunnen uitdrukken	
deelbelang laten prevaleren	2	4	geslotenheid	
			geen vragen meer stellen	
persoonlijke gevoelens				
negatieve gevoelens	4	11	angstcultuur	
			indekken	
			binnen de lijnen blijven	
			onzekerheid	
			geen zingeving meer	
			somberheid	
			energielek	
			frustratie	
verlammen				
teamprocessen, -kaders en -structuur				
gebrek aan stabiliteit teamsamenstelling	2	3	ontslag	
			weggaan	
interactie van team met omgeving				
negatieve invloed van team op omgeving	1	3	gebrek aan eenheid vertaalt zich in strijd in organisatie	
			middenmanagement in verwarring	
gebrek aan commitment vanuit omgeving	1	1	slecht voorbeeldgedrag richting organisatie	
			geen commitment van omgeving	
meer verzuim in organisatie	1	1	meer verzuim in organisatie	
prestaties				
slechte prestaties	3	13	slechter presteren	
			resultaten worden slechter	
gebrekkige besluitvorming	2	4	verkeerde besluitvorming	
			niet gedragen besluitvorming	
			niet committeren aan teambeslissingen	

Tabel IV.14
Antwoorden gericht op interventies

Interventies om psychologische veiligheid te verhogen		antwoord		
		aantal teams	aantal antwoorden	soorten antwoorden
interactie in team				
	prosociaal gedrag	2	3	elkaar steunen afspraken nakomen eigenaarschap tonen goed samenwerken
	open communicatie	3	19	zaken diepgaand bespreekbaar maken onderlinge overtuigingen toelichten uitspreken dat ander gewenst is elkaar aanspreken eigen aannames toetsen elkaar willen begrijpen emoties bespreken bespreken wat dwars zit onderling gedrag benoemen veiligheid bespreekbaar maken eigen kwetsbaarheid benoemen begrip van elkaar vertalen naar werksituatie
	waarden diversiteit	3	3	diversiteit benutten
	focus op algemeen belang	3	4	gezamenlijke ambitie als leidraad houden breder perspectief willen zien
	elkaar goed kennen	2	10	elkaar goed leren kennen tijd aan elkaar besteden persoonlijke relatie aangaan
	hiërarchie			
	leidinggevende pakt rol	1	2	leidinggevende pakt leidinggevende rol
persoonlijkheid				
	persoonlijke ontwikkeling realiseren	2	3	jezelf leren kennen lerend vermogen ontwikkelen
hiërarchie				
	leidinggevende pakt rol	1	2	leidinggevende pakt leidinggevende rol
teamprocessen, -kaders en -structuur				
	teamrol verduidelijken	3	4	duidelijkheid creëren over rollen in team
	teamsamenstelling aanpassen	2	2	samenstelling team veranderen nieuwe teamleden selecteren op focus op algemeen belang
	werkdruk verlagen	1	1	werkdruk verlagen
	setting voor open communicatie creëren	4	16	heusesies exitgesprekken methodiek hanteren om diepgaand gesprek te voeren feed back training psychometrische instrumenten inzetten rust in communicatie brengen teamcoaching persoonlijke coaching
	interactie van team met omgeving			
	communicatie met omgeving	3	4	feed back uit organisatie medewerkers uitnodigen om hun mening te geven eigenaarschap van medewerkers benoemen

Het belang van psychologische veiligheid in werksituaties neemt toe. De roep om een veilige werkomgeving wordt steeds vaker en sterker gehoord, zowel binnen organisaties als in de media. Maar wat houdt een psychologisch veilige werkomgeving feitelijk in? En hoe creëer je die?

Dit kwalitatieve en exploratieve onderzoek gaat in op deze vragen. Het richt zich op psychologische veiligheid in bestuurlijke en managementteams, teams die de koers en ontwikkeling van de organisatie bepalen.

Het doel van het onderzoek is bij te dragen aan theorievorming over psychologische veiligheid binnen deze teams. Er wordt in kaart gebracht welke betekenis zij aan dit begrip geven, welke factoren er invloed op hebben en wat de effecten van een hoge of lage ervaren psychologische veiligheid zijn. Tevens gaat het onderzoek in op interventies om de psychologische veiligheid binnen deze teams te verhogen.

Het onderzoek draagt ook bij aan een beter begrip van psychologische veiligheid in de praktijk. En het biedt concrete handvatten om de psychologische veiligheid in bestuurlijke en managementteams te verhogen.

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat de psychologische veiligheidspraktijk binnen bestuurlijke en managementteams van wezenlijk belang is voor het functioneren van deze teams en voor het persoonlijk welbevinden van de teamleden. Tevens is er een relatie te leggen tussen de psychologische veiligheidspraktijk binnen bestuurlijke of managementteams en het functioneren van de hele organisatie.