



Praktijkgericht onderzoek onder organisatiecoaches naar het herkennen en stimuleren van psychologische veiligheid

De intuïtie voorbij op weg naar psychologische veiligheid

We kunnen er niet meer omheen: in de media wordt volop geschreven over grensoverschrijdend gedrag, een onveilig werkklimaat en mensen die te lang hun mond houden op de werkvloer. Op de momenten dat je zou willen dat ze zich zouden uitspreken, voelden zij zich niet veilig genoeg. Er was een psychologisch onveilige werkomgeving. Blijven zwijgen leidt op termijn tot frustratie, angst, depressie of zelfs lichamelijk leed. Een organisatie waarin mensen zich niet durven uit te spreken zal niet optimaal presteren (Edmondson, 2019). Coaches kunnen hulp bieden bij het creëren van een veilig werkklimaat. Zij kunnen bijdragen aan een klimaat dat het uitspreken bevordert. Maar hoe kun je als coach zien dat het psychologisch onveilig is? En wat kun je doen om een psychologisch veilige omgeving te stimuleren?

Psychologische veiligheid

Onder psychologische veiligheid wordt verstaan: de overtuiging dat de werkomgeving veilig genoeg is om een intermenselijk risico te nemen. Het concept betreft de ervaring dat je het gevoel hebt dat je met relevante ideeën, vragen of zorgen binnen de organisatie aan kunt komen (Edmondson, 2019). Een psychologisch veilige omgeving ontstaat als professionals elkaar vertrouwen en respecteren en zij het gevoel hebben openhartig te kunnen – of zelfs te moeten – zijn (Edmondson, 2019).

Psychologische veiligheid draagt bij aan een sociaal veilige omgeving waarin minder grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt. Volgens diverse onderzoeken is psychologische veiligheid het fundament van een lerende organisatie en draagt deze naast leren ook bij aan innovatie en prestatie binnen een organisatie (Newman, Donohue & Eva, 2017). Hoewel bekend, blijkt uit diverse onderzoeken dat er nog pijnlijk vaak wordt gezweven in organisaties (Edmondson, 2019). Terwijl het juist in deze 'VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wereld' van belang is dat medewerkers zich uitspreken en zelfs organisatieregels breken om de efficiëntie van de organisatie te verbeteren, zo blijkt uit het onderzoek van Wang en Shi (2020). Een 'call for action' voor iedereen die met groepen werkt en een stimulerende (leer)omgeving wil creëren.

Gedragsindicatoren

Het stimuleren van psychologische veiligheid begint met het herkennen van de gedragsindicator(en) die mogelijk een onveilige omgeving aanduiden, waarna een interventie kan worden ingezet (Hoenderdos, 2013). Organisatiecoaches bieden veelal een 'holding environment', zodat emoties in de groep verdragen kunnen worden en groepsleden zich veilig voelen om zich uit te spreken (Moeskops, 2014).

Mijn literatuuronderzoek leverde vijf achterliggende redenen op waarom mensen moeite hebben om zich uit te spreken en zes categorieën met gedragsindicatoren die organisatiecoaches kunnen herkennen als het psychologisch onveilig is in een groep. De zes categorieën zijn samengevat in tabel 1 (zie volgende pagina).

Hoe kun je als coach zien dat het psychologisch onveilig is?

Gedragsindicatoren herkennen

Uit onderzoek blijkt dat psychologische veiligheid bijdraagt aan leren; individueel-, team- en organisatieleden (Newman et al., 2017). Het stimuleren van psychologische veiligheid begint met het herkennen van de gedragsindicator(en) die mo-

1. Onderlinge verbondenheid:

De onderlinge relaties zijn passief/actief-destructief. Een gespannen, zakelijke, afstandelijke sfeer, waarbij er weinig interesse/tijd aandacht is voor persoonlijke uitwisselingen. Geen empathie, desinteresse, gebrek aan betrokkenheid.

2. Status- en dominantie verschillen

Veel voor- en achtergrond verschillen. Ongelijke spreekijdverdeling, sommige groepsleden spreken vrijelijk (hoge status) terwijl andere zich verontschuldigen, bescheiden en beleefdheidsvormen uiten om anderen niet voor het hoofd te stoten. 'Meerderden' worden niet publiekelijk tegengesproken (oneens zijn, bevragen en ongezouten mening geven of wijzen op fouten). Pesten, treiteren, afkraken, intimideren, inbreng van anderen bespotten. Stelselmatig door anderen heen praten maar niet zichzelf laten onderbreken.

3. Informatie uitwisseling

Geen vrije uitwisseling (van mening, advies, vragen, inzichten, fouten, nieuwe ideeën, feedback) van kennis en informatie, verifieerbare- maar ook niet-onderbouwde ervaringskennis (tacit knowlegde). Bewust relevante informatie achterhouden, klakkeloos informatie aannemen zonder enige verificatie. Ontwijken van vragen van anderen, vragen met een verborgen mening stellen, suggesties en ideeën van anderen niet in overweging nemen. Inbreng niet op waarde schatten of afkeuren. Delen van informatie zonder eigen mening, onalledaagse ideeën, fouten uit het verleden of persoonlijke visies uit te wisselen.

4. Conflict en emoties

Non-verbaal weerstand tonen zonder deze uit te spreken, actief discussies en confrontaties vermijden. Irritaties en emoties inhouden, fricties en spanningen weglachen, onenigheid sussen, verschillen wegpoetsen. Zaken goedpraten, feedback alleen via geintjes geven. Taakconflict als persoonlijk/rationeel conflict opvatten, persoonlijke aanvallen doen, defensieve opmerkingen maken, overmatig emotioneel reageren, tot explosieve, escalerende confrontaties komen, schuld afschuiven.

5. Taak- en procesconflict^a

Fouten of slecht werk ontkennen, afspraken niet nakomen of uitstellen, de schuld afschuiven bij het niet nakomen van verantwoordelijkheden.

6. Extreem negatieve emoties^a

Boosheid of agressie in houding, stem of lichaamstaal, uit frustratie en woede begint iemand te schreeuwen en op de tafel te slaan.

Tabel 1. Gedragsindicatoren voor het herkennen van een psychologisch onveilige omgeving. Bron (aangepast): Hoenderdos, 2013; Lautenbach, 2019.

gelijk op een onveilige omgeving duiden, zodat er daarna een interventie kan worden ingezet (Hoenderdos, 2013). Maar hoe stimuleert een organisatiecoach psychologische veiligheid in groepen? Welke bewuste en onbewuste kennis wordt er ingezet (Coghlan & Shani, 2020)? Welke interventies zijn bewezen effectief? En is er een verschil in denken en doen bij de organisatiecoaches (Ahuis, 2019)?

Het literatuuronderzoek leverde drie categorieën op. Na het coderen van de data zijn nog twee extra categorieën toegevoegd. Tabel 2 geeft een overzicht van alle categorieën en interventies die zijn meegenomen in het onderzoek.

Gebuurde onderzoeksmethodologie

In deze samenvatting wordt beperkt ingegaan op de onderzoeksmethodologie. Het semigestructu-

Beïnvloeden van jezelf	Beïnvloeden van conversaties	Beïnvloeden van relaties	Spel	Overig
Praktisch voorleven	Onderlinge verbondenheid stimuleren	Samen doelen formuleren	Ingezet na coderen van informatie	Ingezet na coderen van informatie
Verdragen van ongemak	Status- en dominantie verschillen neutraliseren	Persoonlijk worden		
Reflecteren in het moment	Informatie uitwisseling versoepelen	Leren tot norm verheffen		
	Conflicten en emoties hanteren			

Tabel 2. Interventies om psychologische veiligheid te stimuleren. Bron (aangepast): Lautenbach, 2019.

reerde interview bestond uit drie onderdelen. Deze onderdelen waren onderverdeeld in zes vragen. In het eerste deel is gevraagd naar een 'kritiek incident' (Gestalt-niveau), in het tweede deel naar een top drie van gedragsindicatoren en interventies (Schema-niveau) en in het laatste deel werd de mini-theorie van de organisatiecoach verrijkt door de literatuur. Vervolgens werd gevraagd naar de voorkeursgedragsindicator van de organisatiecoach (Theorie-niveau) (Van den Boomen et al., 2004). De opgehaalde informatie uit de drie delen van het interview is in ATLAS.ti geanalyseerd en gecodeerd, zodat deze onderverdeeld kon worden in de categorieën zoals genoemd in het theoretische kader.

De resultaten

Tijdens de interviews stonden drie onderzoeksvragen centraal. Deze vragen leverden verschillende resultaten en conclusies op.

Onderzoeksvraag 1: Hoe stimuleert de organisatiecoach psychologische veiligheid in de praktijk?

Gedragsindicatoren

Volgens tabel 3 lijkt het erop dat in dit onderzoek de categorie 'conflicten en emoties' het meest wordt herkend door de organisatiecoaches als gedragsindicator voor een onveilige omgeving. Verbaal kwamen het maken van grapjes, beschuldigingen en weinig aandacht voor hoe mensen zich voelen naar voren als herkenbare gedragsindicatoren. Non-verbaal waren het de ogen die wegdraaiden, het elkaar niet aankijken en het bezig zijn met andere dingen (de vraag niet hebben gehoord, bezig zijn met de telefoon of tekeningetjes maken) die het meest opvielen. De organisatiecoach voelde vaak intuïtief aan dat er onderhuidse spanning aanwezig was.

Interventies

Het lijkt erop dat in dit onderzoek de categorie 'beïnvloeden van conversaties' met als subcategorie 'het hanteren van conflicten en emoties' het meest wordt ingezet door de organisatiecoaches (zie tabel 4). 'Spel' wordt het minst ingezet om psycho-

Gedragindicatoren psychologische onveiligheid in een groep			
	Deel 1 Kritieke incidenten	Deel 2 Top drie	Deel 3 Voorkeur na theorie
Meest genoemd	Conflict en emoties	Conflict en emoties	Onderlinge verbondenheid
Minst genoemd	Extreem negatieve emoties	Status- en dominantie verschillen	Conflict en emoties & Status en dominantie verschillen

Tabel 3. Meest en minst genoemde gedragsindicatoren in delen 1, 2 en 3 van het interview

logische veiligheid te stimuleren. Met spel wordt bedoeld het uitvoeren van een vrijwillige activiteit, die niet gerelateerd is aan werktaken, met als doel plezier maken. Het spel vraagt tevens van de spelers een hoge mate van betrokkenheid. Te denken valt aan het spelen van tafeltennis, het vliegen met een drone of het vertellen van moppen. Uit onderzoek blijkt dat het spel voor psychologische veiligheid zorgt, waardoor het makkelijker werd om in de toekomst potentieel uitdagende interacties te starten (Mukerjee & Metiu, 2021).

Wat niet in tabel 4 zichtbaar is, maar wel uit de data bleek, is dat de categorie 'overige interventies' groter was bij kritieke incidenten (deel 1) dan bij de top drie (deel 2) van het interview. De overige interventies zijn onder andere gericht op het creëren van 'onveiligheid', door iets te gaan doen wat bij voorbaat al ongemakkelijk is en zo een collectieve ervaring oplevert. Zoals het ma-

ken van een gezamenlijke totempaal van spullen uit de ruimte die symbool staan voor de waarden van een groep tot het inzetten van improvisatietheater. Een voorbeeld hiervan is een oefening waarbij de groepsleden in kleine groepjes met een clownsneus op, een probleem bedenken dat opgelost moet worden. Zij beelden dit uit en moeten zoveel mogelijk fout doen en alles zo veel mogelijk uitvergroten. Er zijn drie spelregels: 1. Wees niet voorzichtig, 2. Bij twijfel - ja! 3. Kijk niet uit.

Wat ook uit de data naar voren komt, maar niet zichtbaar is in deze tabel, is dat de categorie 'verdragen van ongemak' in de top drie niet één keer voorkwam, maar bij de kritieke incidenten het hoogste aantal betrof onder de categorie beïnvloeden van jezelf. Het lijkt erop dat de organisatiecoach de groep helpt met het verdragen van het ongemak van de groep, door eerst zelf het ongemak te verdragen. Om vervolgens het ef-

Interventies stimuleren psychologische veiligheid in een groep		
	Deel 1 Kritieke incidenten	Deel 2 Top drie
Meest genoemd	Beïnvloeden van conversaties	Beïnvloeden van conversaties
Subcategorie	Conflict en emoties hanteren	Conflict en emoties hanteren
Minst genoemd	Spel	Spel
Subcategorie	N.v.t.	n.v.t.

Tabel 4. Meest en minst genoemde interventies tijdens deel 1 en 2 van het interview

fect van gedrag en het beoogde effect bespreekbaar te maken, zodat patronen in het hier-en-nu worden doorgrond.

Conclusies onderzoeksvraag 1

Uit de verzamelde data kan geconcludeerd worden dat de organisatiecoach in de praktijk een psychologische onveilige omgeving het meest herkent aan de hand van conflicten en emoties in de groep, zowel verbaal als non-verbaal. De intuïtie speelt een belangrijke rol in het herkennen van de gedragsindicator.

De organisatiecoaches spraken veelal over een bepaald gevoel dat bij hen aanwezig was, zoals het gevoel dat ze bepaalde mensen bij elkaar moesten indelen in een groep (of juist niet); dat niet alles werd gezegd omdat er vermijdende zinnen werden gebruikt, of los te raken van de groep omdat de mensen weinig betrokken waren. Ook kwam uit het onderzoek naar voren dat de meeste interventies zijn gericht op de interactie in de groep. Door de conversatie te beïnvloeden kunnen conflicten en emoties gehanteerd worden, door het ongemak te verdragen en het gedrag/de patronen in de groep te benoemen en spiegelen. De literatuur bevestigt het belang van productieve conversaties met betrekking tot psychologische veiligheid (Edmondson & Besieux, 2021).

Onderzoeksvraag 2. Welke gedragsindicatoren uit de theorie zijn in die praktijk herkenbaar?

In deel 3 van het interview is de bestaande theorie over de gedragsindicatoren voorgelegd aan de organisatiecoaches. De antwoorden gaven een overeenkomstig beeld, de associaties erbij waren wel verschillend. Alle vier de gedragsindicatoren zijn herkenbaar voor alle organisatiecoaches. Reacties als: 'Het is een eyeopener, om het herkennen wat meer in de 'smiezen' te krijgen', en 'Wat fijn om een overzicht te hebben, ik moet al op zoveel dingen tegelijk letten in een sessie,' werden gegeven.

Conclusies onderzoeksvraag 2

De voorgelegde gedragsindicatoren zijn herkenbaar in de praktijk, alle geïnterviewden hadden direct een beeld van de verschillende categorieën die de gedragsindicatoren aanduiden. Zo gaf een

organisatiecoach aan dat het hebben van een (functioneel) conflict ook een signaal voor een veilige omgeving kan zijn. Het is meer de vraag of het conflict er mag zijn en het niet 'overruled' wordt door een leidinggevende of andere personen in de groep. Door de geïnterviewden zijn nog verschillende aanvullingen gedaan om de scope van de gedragsindicatoren te vergroten, onder andere de aan- of afwezigheid van een duidelijke contractering en helderheid over de verschillende eigenaren (Breuer, 2016), zodat deze nog beter aansluit op het vak.

Onderzoeksvraag 3. Hoe kan de literatuur over psychologische veiligheid die praktijk verder verrijken?

Alle organisatiecoaches gaven aan dat ze de literatuur bruikbaar vonden voor de praktijk. Door zicht te hebben op het hele pallet van gedragsindicatoren is er bewustwording ontstaan over de mogelijkheden om gedragsindicatoren te herkennen, dit kan de praktijk verrijken. Zo vertelde een organisatiecoach dat zij vooral let op de conflicten en emoties die zich (verbaal en non-verbaal) afspelen in de groep. Door de theorie werd zij zich bewust van haar voorkeur. Zij realiseerde zich dat er nog meer gedragsindicatoren zijn die mogelijk op een onveilige werkomgeving duiden. Door het aanreiken van handelingsopties weet de organisatiecoach beter waar zij op moet letten.

Uit het onderzoek valt op dat er een verschil lijkt te zijn tussen de top drie (deel 2) en de voorkeursgedragsindicator (deel 3), zie tabel 3. De top drie is benoemd vóór het verstrekken van de theorie, de voorkeursgedragsindicator ná het delen van de theorie. Het lijkt erop dat de vragen die naar aanleiding van de praktijk zijn gesteld, andere antwoorden genereren dan de vragen die zijn gesteld naar aanleiding van de theorie (voor enkele geïnterviewden gold dit niet). Het lijkt er ook op dat er een verschil is tussen wat de organisatiecoaches denken dat ze doen in de praktijk en wat ze vertellen dat ze doen in de praktijk. Het verschil betreft niet wat ze doen, maar wat ze expliciet maken dat ze doen.

Conclusies onderzoeksvraag 3

De bestaande theorie kan wellicht de praktijk verrij-

ken, enerzijds omdat deze meer handelingsopties geeft en anderzijds omdat de organisatiecoach beter weet waar op te letten.

Uit onderzoek blijkt dat psychologische veiligheid bijdraagt aan leren

Tips voor de praktijk

Op basis van bovenstaande conclusies doe ik graag een paar aanbevelingen:

1. Denken en doen

Het lijkt erop dat het 'verdragen van ongemak' – ook wel 'holding environment' genoemd (Moeskops, 2014) – in sommige gevallen een vanzelfsprekendheid is geworden bij de organisatiecoach. Deze onbewust ingezette kennis staat in de literatuur bekend als 'tacit knowledge' (Coghlan & Shani, 2020). Deze handeling kan mogelijk meer inzicht geven in hoe psychologische veiligheid gestimuleerd wordt in een groep. Tijdens het beschrijven van de kritieke incidenten (deel 1) lijkt de intuïtie van de organisatiecoach een prominente rol te spelen bij het verdragen van het ongemak van de groep. Echter na het bespreken van de theorie (deel 3) lijkt deze prominente rol meer aan de kant gezet te worden, gezien de antwoorden die zijn gegeven door de organisatiecoaches. Het verschil tussen theorie en praktijk kan mogelijk verklaard worden door de 'espoused theory' en de 'theory in use' van Argyris (Ahuis, 2019), waarbij er verschillen zijn in het denken en handelen van de organisatiecoach.

2. Uitbreiden van het interventierepertoire

De handelingsopties kunnen wellicht verrijkt worden door de leidinggevende een voorbeeldrol te geven en duidelijke kaders en/of een nieuw denkframe te scheppen met betrekking tot a) het doel van de sessie, b) het belang van de eigen en collectieve verantwoordelijkheid om te spreken, c) de betekenis die wordt gegeven aan mislukking en d) het nut van mislukking met betrekking tot leren. Deze bevindingen sluiten aan bij de geraadpleegde theorie.

Spel maakt het makkelijker om toekomstige (mogelijk uitdagende) interacties aan te gaan (Mukerjee & Metiu, 2021). Inclusief leidinggeven, bijvoorbeeld door zelf het goede voorbeeld te geven, draagt bij aan het stimuleren van psychologische veiligheid (Carmeli e.a. 2010). Het formuleren van doelen die aansprekend zijn en het gezamenlijk betekenis geven aan de toekomst, dragen bij aan de gezamenlijke zin van een groep (Edmondson, 2019). Het primaire doel is om van mislukkingen te leren (Edmondson, 2019).

3. Intuïtief model

Een model waarbij er meer aandacht komt voor de intuïtieve kant van het signaleren van psychologische onveiligheid, lijkt onderzoekwaardig te zijn. Ook lijkt de bestudeerde theorie onvoldoende aanknopingspunten te geven om interventies in te zetten die gericht zijn op het stimuleren van ongemak en het oefenen van nieuw gedrag.

Kanttekeningen

Reflecterend op het onderzoek zie ik overeenkomsten tussen de drie veranderpatronen die vaak in organisaties voorkomen – 'draagvlak', 'daadkracht' en 'interactie' (Moeskops, 2014) – en de gedragskenmerken van psychologische onveiligheid. De kenmerken van de negatieve spiraal van de drie veranderpatronen gaan namelijk over 'afhaken', het ontwikkelen van 'eenrichtingsverkeer' en het ontbreken van 'commitment' door onduidelijkheid over visie en doelen (Moeskops, 2014). Wellicht dat bij toekomstig onderzoek naar psychologische veiligheid de systeem psychodynamische bril kan worden opgezet om zo naar de onderstroom van organisaties te kijken; dit biedt mogelijk aanknopingspunten om psychologische veiligheid te stimuleren.

De verschillen in antwoorden uit de praktijk en theorie bleven me verbazen. Wat is hier de verklaring voor? Kan het zijn dat de theoretische en cognitieve modellen niet aansluiten bij de intuïtieve handelingen die een organisatiecoach inzet? Wat zou dan wel kunnen aansluiten? Het deed me denken aan het filmpje *The smell of the place* van Sumantra Ghoshal (Ghoshal, 2010), waarbij ik mij afvroeg: hoe zou psychologische veiligheid ruiken? Zijn er dominantie, chemische en penetrante geuren aanwezig? Ontbreekt het aan geur, of zijn het

vluchtige, klinische geuren waaraan geen aandacht wordt gegeven? Of is de geur fris en aangenaam? De variatie en verbeelding die de taal van geur biedt, kan de intuïtie aanzetten. Een ontwerpgericht onderzoek zou mogelijkheden bieden om het geuren-pallet van psychologische veiligheid te bepalen. Wellicht dat dit model bijdraagt om het 'ongemak' van psychologische veiligheid in groepen op een speelse en intuïtieve wijze te hanteren, zodat de groep wat meer op zijn gemak is bij het ongemak.

Referenties

- Ahuis, I. (2019). *Betekenisvolle werkrelaties*. Amsterdam: Boom.
- Boomen, F. van den, Merkies, R. & Hoonhout, M. (2004). *Professionele dilemma's van de coach: het maken van verantwoorde keuzen*. Amsterdam: Boom.
- Breuer, F. (2016). Organisatiecoaching: een nieuwe professie? *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 6-21.
- 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.
- Coghlan, D. & Shani, A.B. (2020). Abductive reasoning as the integrating mechanism between first- second- and third-person practice in action research. *Systemic Practice and Action Research*, 34 (4), 463-474.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2019). *De onbevreesde organisatie*. Amsterdam: Business Contact.
- Edmondson, A.C. & Besieux, T. (2021). Reflections: voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21 (3), 269-286.
- Ghoshal, S. (2010). *The smell of the place*. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=UUDdgE8rl0E> (geraadpleegd op 3 juni 2022).
- Hoenderdos, J.W. (2013). *Towards an observational measure for team psychological safety* (masterthesis). Online: https://essay.utwente.nl/63309/1/BAMasterThesis_-_Jasper_Hoenderdos_-_s1150855.pdf (geraadpleegd op 21 maart 2022).
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Lautenbach, A (2019). Intervenieren vanuit de sociale signalen van psychologische veiligheid in teams. *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 3, 52-69.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen* (e-book). Pumbo.nl.
- Mukerjee, J. & Metiu, A. (2021). Play and psychological safety: an ethnography of innovative work. *Journal of Product Innovation Management*, 39 (3), 394-418.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521-535.
- Wang, F. & Shi, W. (2020). Inclusive leadership and pro-social rule breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports*, 124 (5), 2155-2179.



Pieterneel Groeneveld (MA) is HR Business Partner bij ProRail. Hiervoor was zij HR-adviseur, trainer en (loopbaan)coach voor verschillende organisaties. Bij ProRail coacht en adviseert zij MT's bij (talent)ontwikkel- en verandervraagstukken.