# WORKSHEET

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

## Van inzicht naar actie

THE HOUSE OF NOW

DON'T WAIT FOR CHANGE, BE THE CHANGE

### 10 praktische stappen voor jou en je team

Je hebt de test ingevuld. Misschien herken je veel wat goed gaat. Misschien zie je ook situaties waarin mensen zich stilhouden, hulp uitstellen of fouten liever voor zichzelf houden. Dit werkboek helpt je om één van die situaties concreet aan te pakken.

THE HOUSE OF NOW

DON'T WAIT FOR CHANGE, BE THE CHANGE

THE HOUSE OF NOW

DON'T WAIT FOR CHANGE, BE THE CHANGE

# WORKSHEET

Psychologische veiligheid

## Wat is psychologische veiligheid?

Psychologische veiligheid gaat over de ruimte om vragen te stellen, zorgen te delen, fouten te melden en een andere mening te geven, zonder angst om te worden vernederd of afgewezen. Dat gaat samen met heldere verwachtingen, verantwoordelijkheid en grenzen aan onveilig of respectloos gedrag.

## Zo gebruik je dit werkboek

1. Kies één of twee onderwerpen die aandacht verdienen. Kijk ook naar verschillen tussen teamleden en naar wat al goed werkt.

2. Lees de toelichting en kies een kleine actie die past bij jullie werk. Je hoeft niet alles tegelijk te doen.

3. Bespreek wat je wilt proberen, wie meedoet en wanneer jullie terugkijken. Gebruik het actieplan achterin.

## Wat zegt jouw uitslag?

Zoek de drie vragen waarop je het laagst hebt gescoord. Deze onderwerpen verdienen volgens jouw antwoorden de meeste aandacht. Lees de toelichting en tips bij de bijbehorende nummers.

Kies vervolgens één concrete actie waarmee je wilt beginnen. Je antwoorden geven jouw eigen ervaring weer; collega's kunnen dit anders beleven. Je kunt de onderwerpen daarom ook gebruiken om samen te bespreken wat goed gaat en wat jullie willen verbeteren.

**Mijn drie aandachtspunten**

**Welke concrete situatie wil ik verbeteren?**

THE HOUSE OF NOW

DON'T WAIT FOR CHANGE, BE THE CHANGE

THE HOUSE OF NOW

DON'T WAIT FOR CHANGE, BE THE CHANGE

# WORKSHEET

Psychologische veiligheid

## Aan de slag

### 1. Duidelijkheid over verwachtingen

Testthema: In het team is duidelijk wat er van mij wordt verwacht.

**Het is essentieel dat team leden begrijpen wat er van hun verwacht wordt op het gebied van resultaten (snelheid, kwaliteit, kosten en andere factoren) en gedrag (punctualiteit, mate van informaliteit, dresscode etc) om een psychologisch veilig klimaat te creëren. Verzeker jezelf ervan dat taken duidelijk en goed gedefinieerd zijn, dat afspraken concreet worden gemaakt en vastgelegd en bespreek regelmatig de kaders in tussentijdse overleggen. Daarnaast is het goed om in het team periodiek over gedragsnormen te spreken en op te treden als medewerkers zich ver buiten de gedragsnormen gedragen. Als leidinggevende heb je veel invloed op dit aandachtspunt, maar als medewerker kan je zelf om heldere kaders vragen bij het werk wat je doet als je voelt dat hier veel onduidelijkheid zit.**

**Herken je dit?** Afspraken klinken logisch, maar achteraf blijken mensen iets anders te hebben begrepen. Wat is goed genoeg? Wie beslist? En wanneer trek je aan de bel?

**Waar het om gaat:** heldere verwachtingen ondersteunen samenwerking. Spreek over het gewenste resultaat, de beschikbare ruimte en wat iemand nodig heeft. Maak ook bespreekbaar dat een opdracht niet haalbaar is.

**Probeer dit:** kies in jullie volgende overleg één lopende opdracht. Laat de betrokkenen ieder benoemen wat het resultaat moet zijn, wie waarvoor verantwoordelijk is en wanneer hulp of afstemming nodig is. Leg verschillen naast elkaar en maak één gezamenlijke afspraak.

**Bespreekvraag:** waarover doen wij alsof het duidelijk is, terwijl we verschillende verwachtingen hebben?

**Kijk terug:** vraag een week later aan de betrokkenen of de afspraak in de praktijk helpt. Waar ontstaat nog onduidelijkheid?

**Mijn eerste stap:**

THE HOUSE OF NOW

DON'T WAIT FOR CHANGE, BE THE CHANGE

## 2. Leren van fouten, met verantwoordelijkheid

Testthema: Als ik een fout maak, wordt dat niet tegen me gebruikt.

**In een psychologisch veilig team zal een leidinggevende of een collega een teamlid nooit de schuld geven van een echte fout als hun bedoelingen goed waren. Het is dus belangrijk om oog te hebben voor de intentie van de medewerker. Welk doel probeerde hij/zij te behalen met het (ongewenste) gedrag? En welke belangrijke informatie zit daar in? Wat kunnen we daarvan leren? Door het mogelijk te maken dat fouten worden gemaakt zonder bang te hoeven zijn voor negatieve consequenties, maak je innovatie en het nemen van (sociale) risico's mogelijk waarmee de organisatie de concurrentie voor kan blijven.**

**Herken je dit?** Iemand meldt een fout en krijgt meteen de vraag: hoe heb je dit kunnen doen? De volgende keer denkt diegene misschien twee keer na voordat die iets vertelt.

**Waar het om gaat:** begin met begrijpen wat er gebeurde. Goede bedoelingen zijn relevant, maar ook kennis, omstandigheden en afspraken tellen mee. Maak onderscheid tussen een vergissing, een mislukt zorgvuldig experiment en bewust onveilig gedrag. Leren en aanspreken kunnen naast elkaar bestaan.

**Probeer dit:** bespreek een recente, hanteerbare fout. Bedank voor het melden. Vraag wat iemand probeerde te bereiken, wat die op dat moment wist en welke omstandigheden meespeelden. Spreek daarna af wat nodig is om schade te herstellen en herhaling te voorkomen.

**Bespreekvraag:** wat leert onze eerste reactie mensen over het melden van een volgende fout?

**Kijk terug**: kom op de afgesproken verbeteractie terug. Vraag ook of de manier van bespreken hielp om open te zijn.

**Mijn eerste stap:**

---

## 3. Onderzoek de omstandigheden

Testthema: Als er iets misgaat, onderzoeken we ook hoe de manier van werken daaraan bijdroeg.

**Gerelateerd aan het vorige punt, maar belangrijk genoeg om zijn eigen vraag te rechtvaardigen, betekent een systeem voor het ontdekken van de grondoorzaken van fouten en mislukkingen niet alleen dat teamleden het gevoel hebben risico's te nemen zonder de schuld te krijgen, maar dat elke "mislukking" een kans is voor leren en verbeteren. Door psychologische veiligheid op te bouwen door middel van deze retrospectieve oefeningen, leert iedereen in het team van fouten, wat betekent dat fouten een geschenk zijn, geen bedreiging. Zoek naar alle oorzaken van een incident of storing, niet alleen naar de 'root cause'. En vergeet niet om ook op zoek te gaan naar de oorzaken van succes**

**Herken je dit?** Een incident wordt afgesloten met “beter opletten”, terwijl werkdruk, onduidelijke informatie of een lastige overdracht blijven bestaan.

**Waar het om gaat:** gedrag ontstaat in een context. Onderzoek meerdere bijdragen aan een gebeurtenis: informatie, middelen, planning, samenwerking en beslissingen. Zoek ook naar wat hielp om erger te voorkomen. Begrijpen neemt verantwoordelijkheid niet weg.

**Probeer dit:** maak met de betrokkenen een korte tijdlijn van een recente verstoring. Noteer per moment wat bekend was, welke keuze logisch leek en wat hielp of hinderde. Kies één aanpassing in het werkproces en wijs een eigenaar aan.

**Bespreekvraag**: wat maakte deze keuze op dat moment begrijpelijk, en wat kunnen we aan die omstandigheden veranderen?

**Kijk terug:** controleer binnen twee weken of de aanpassing is uitgevoerd en werkt. Let op onbedoelde gevolgen.

**Mijn eerste stap:**

---

## 4. Onderzoek ideeën voordat je oordeelt

Testthema: Mijn collega's staan open voor andere meningen en ideeën.

**Het kan spannend zijn om een idee aan andere mensen voor te stellen, vooral als het nog niet volledig is uitgewerkt. Maar sommige van de beste resultaten komen voort uit het suggereren van ideeën die nog niet helemaal klaar zijn. Maar hoe meer ideeën er worden geopperd, hoe beter de resultaten zijn voor het team. Een meer divers team zal meer diverse ideeën genereren - maar zal psychologische veiligheid nodig hebben om ze in de eerste plaats voor te stellen. Check jezelf dus als iemand een idee oppert. Wat is je eerste reactie? Een 'Ja maar...', of een 'Kan je me er meer over vertellen?'?**

**Herken je dit?** Er komt een nieuw idee en de eerste reactie is "dat hebben we al geprobeerd". Daarna komen vooral de vertrouwde stemmen aan het woord.

**Waar het om gaat:** een afwijkend perspectief kan informatie zichtbaar maken die anders ontbreekt. Dat vraagt nieuwsgierigheid én een zorgvuldig oordeel. Niet ieder idee hoeft te worden uitgevoerd; ieder idee verdient een respectvolle reactie.

**Probeer dit:** laat iedereen bij een vraagstuk eerst twee minuten zelfstandig ideeën opschrijven. Deel ze om de beurt. Stel eerst verhelderende vragen en bespreek pas daarna haalbaarheid, bezwaren en de uiteindelijke keuze.

**Bespreekvraag:** welke reactie van ons maakt het makkelijker of moeilijker om met een afwijkend idee te komen?

**Kijk terug:** vraag na het overleg of iedereen ruimte ervoer om bij te dragen. Leg uit wat met de ideeën gebeurt.

**Mijn eerste stap:**

---

## 5. Maak zorgen bespreekbaar

Testthema: Ik kan zorgen, problemen en gevoelige onderwerpen in het team bespreken.

**In een psychologisch veilig team zijn alle leden van het team in staat om problemen en lastige kwesties ter sprake te brengen, variërend van persoonlijke worstelingen tot zorgen over andere (zelfs senior) leden van het team. Deze psychologische veiligheid is cruciaal om zowel kwetsbaarheid te laten zien wanneer je het moeilijk hebt en hulp nodig hebt, als moed om moeilijke onderwerpen aan de orde te stellen. de eerste stap die je hierin kunt nemen is het goede voorbeeld, door zelf je eigen worstelingen te delen in het team.**

**Herken je dit?** Een knelpunt is bij het koffieapparaat bekend, maar komt in het overleg niet op tafel. Mensen weten niet hoe erop zal worden gereageerd.

**Waar het om gaat:** zorgen uitspreken vraagt vertrouwen in de reactie én in de opvolging. Nodig mensen uit, luister zonder direct te verdedigen en vertel wat je met hun inbreng doet. Persoonlijke kwetsbaarheid delen blijft vrijwillig.

**Probeer dit:** begin een overleg met een eigen werkgerelateerde twijfel. Vraag vervolgens: “Welke zorg zien we mogelijk over het hoofd?” Geef denktijd en bied ook een gesprek buiten het teamoverleg aan. Bedank voor inbreng en spreek een terugkoppelmoment af.

**Bespreekvraag:** wat gebeurde er de laatste keer dat iemand hier een lastig onderwerp op tafel legde?

**Kijk terug:** koppel terug wat is onderzocht, besloten of nog openstaat. Vraag of de melder zich serieus genomen voelt.

**Mijn eerste stap:**

## 6. Verschillen serieus nemen

Testthema: Mensen worden in dit team niet afgewezen omdat ze anders zijn.

**Onderzoek toont aan dat diversiteit in een team resulteert in producten van hogere kwaliteit en gelukkiger teamleden, maar diversiteit op zich is niet genoeg: het is cruciaal dat teamleden allemaal worden betrokken bij de besluitvorming en het leveren van resultaten. Om psychologische veiligheid (en hoge prestaties) mogelijk te maken, moet elk lid van het team betrokken zijn bij de genomen beslissingen en de gegenereerde resultaten. Dit is met name van cruciaal belang voor externe en remote teams, waar het moeilijker is om te zien of een teamlid zich terugtrekt. Check dus of iedereen betrokken wordt bij beslissingen of bijvoorbeeld de verdeling van projecten**

**Herken je dit?** Een grap valt verkeerd, een nieuwe collega komt nauwelijks aan bod of steeds dezelfde mensen krijgen interessante opdrachten.

**Waar het om gaat:** erbij horen betekent niet dat iedereen hetzelfde moet zijn. Onderzoek wie ruimte, informatie en kansen krijgt. Je hoeft niet iedereen over alles te laten beslissen; maak wel duidelijk wie wordt betrokken en waarom.

**Probeer dit:** bekijk één recente taakverdeling of beslissing. Wie is gehoord, wie niet en welke aanname speelde mee? Vraag ontbrekende perspectieven actief op, zonder iemand tot vertegenwoordiger van een hele groep te maken. Grijp in bij kleinerende opmerkingen.

**Bespreekvraag:** wie moet zich bij ons het meest aanpassen om erbij te horen?

**Kijk terug:** bekijk de volgende verdeling opnieuw. Is er iets veranderd in toegang tot informatie, invloed of kansen?

**Mijn eerste stap:**

---

## 7. Ruimte voor vragen en begrensde experimenten

Testthema: Ik durf vragen te stellen en iets nieuws voor te stellen, ook als de uitkomst onzeker is.

**Innoveren betekent ook 'niet weten wat de uitkomst zal zijn'. Risico's gaan over het nemen van acties die misschien niet werken of onbedoelde gevolgen kunnen hebben. Psychologische veiligheid biedt het kader voor het nemen van positieve risico's, waardoor innovatie en uiteindelijk concurrentievoordeel mogelijk wordt. Een concrete stap die je kan nemen omtrent dit aandachtspunt is bijvoorbeeld het inrichten van projectgroepen die zich bezig mogen houden met het uitwerken van onzekere ideeen en waarvan je expliciet benoemd 'ik verwacht dat dit fout gaat, rapporteer elke week wat er mis ging zodat we er met zijn allen van kunnen leren'.**

**Herken je dit?** Mensen wachten met een vraag uit angst ondeskundig te lijken. Of een experiment wordt meteen als mislukking gezien zodra de uitkomst tegenvalt.

**Waar het om gaat:** hier gaat het om interpersoonlijke risico's: iets vragen, twijfel delen of een idee voorstellen. Operationele experimenten vragen daarnaast een afweging van risico's, bevoegdheden en duidelijke grenzen. Veiligheidsregels blijven gelden.

**Probeer dit:** kies een kleine verbetering die jullie verantwoord kunnen testen. Leg vooraf vast: wat willen we leren, wat verwachten we, welke gevolgen zijn acceptabel en wanneer stoppen of schalen we op? Bespreek daarna het resultaat, ook als de verwachting niet uitkomt.

**Bespreekvraag:** welke vraag of welk voorstel houden mensen nu voor zich, en wat zou helpen om het wel te delen?

**Kijk terug:** beoordeel het experiment op zorgvuldig handelen én wat het opleverde aan kennis. Beslis over stoppen, aanpassen of doorgaan.

**Mijn eerste stap:**

## 8. Hulp vragen hoort bij het werk

Testthema: Het is makkelijk om iemand uit het team om hulp te vragen.

**In psychologisch onveilige teams proberen teamleden hun waargenomen zwakheden of kwetsbaarheden te verbergen, waardoor ze niet om hulp kunnen vragen. In een psychologisch veilig team geven leden prioriteit aan de teamdoelen boven individuele doelen. Anderen helpen helpt het teamdoel te bereiken, en omdat teamleden zich veilig voelen om die hulp te vragen, bereiken psychologisch veilige teams meer van hun doelen dan onveilige teams. Check hier voor jezelf welke waarden belangrijk zijn in het team? Stimuleren we onafhankelijkheid of moedigen we onderlinge samenwerking en afhankelijkheid aan?**

**Herken je dit?** Iemand blijft lang alleen doorwerken, omdat hulp vragen voelt als tekortschieten of collega's al druk genoeg lijken.

**Waar het om gaat:** hulp vragen wordt makkelijker wanneer je weet bij wie je terechtkunt en hoe daarop wordt gereageerd. Maak capaciteitsproblemen bespreekbaar; onderlinge hulp is geen structurele oplossing voor te weinig mensen of tijd.

**Probeer dit:** plan tien minuten in het weekoverleg. Iedereen mag één hulpvraag en één aanbod delen. Maak concreet wie helpt, waarbij en wanneer. Geef als leidinggevende of ervaren collega zelf het voorbeeld met een echte vraag.

**Bespreekvraag:** welk signaal geven wij af als iemand zegt: "Ik red dit niet alleen"?

**Kijk terug:** vraag een week later of de hulp beschikbaar was en op tijd kwam. Welke belemmering vraagt een andere oplossing?

**Mijn eerste stap:**

---

## 9. Samenwerken zonder elkaar te ondermijnen

Testthema: Niemand handelt bewust op een manier die mijn inspanningen ondermijnt.

**In een onveilig team concurreren leden met elkaar om hun individuele doelen te bereiken en kunnen ze zelfs andere teamleden ondermijnen als dit hen ten goede zou kunnen komen of als wordt aangenomen dat dit hun "positie" binnen het team of de organisatie zou kunnen verhogen. In een psychologisch veilig team bestaat die contraproductieve concurrentie niet en is het succes van het team belangrijker om er goed uit te zien in de ogen van anderen. Heldere teamdoelen en het wegnemen van individuele doelen/targets kan bijdragen aan het vergroten van een teameffort.**

**Herken je dit?** Informatie wordt laat gedeeld, mensen worden buiten afspraken gehouden of afdelingen behalen hun doelen ten koste van elkaar.

**Waar het om gaat:** bespreek waarneembaar gedrag en het effect, zonder meteen kwade intenties vast te stellen. Onderzoek ook of doelen, beloningen of schaarste ongewenste concurrentie uitlokken. Bewust tegenwerken vraagt een duidelijke grens.

**Probeer dit:** neem één concrete situatie. Benoem wat gebeurde en wat het effect was. Vraag naar het andere perspectief. Onderzoek welke afspraken of doelen botsten en maak één afspraak over informatie delen, afstemming of taakverdeling.

**Bespreekvraag:** waar sturen onze doelen of gewoontes ons uit elkaar, terwijl we elkaar nodig hebben?

**Kijk terug:** bespreek bij het volgende gezamenlijke werkmoment of de afspraak helpt. Blijft ondermijning bestaan, maak dan expliciet wie ingrijpt.

**Mijn eerste stap:**

---

## 10. Talenten zien en benutten

Testthema: Mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en gebruikt.

**We brengen allemaal onze eigen unieke ervaring, vaardigheden en kennis mee naar de teams waarin we werken, maar we brengen ook onze eigen aannames en vooroordelen mee. In een psychologisch veilig team waar leden worden gewaardeerd omdat ze zichzelf zijn, zullen vooroordelen zich minder snel manifesteren. Teamleden kunnen zich inderdaad veilig genoeg voelen om hun eigen vooroordelen of die van andere teamleden te identificeren, ter sprake te brengen en te bespreken. Door dit te doen, bieden we ruimte voor elk individu om hun potentieel te maximaliseren door gebruik te maken van hun eigen unieke vaardigheden en talenten. Het gaat er hier ook om dat er wordt gefocused op de talenten van medewerkers en die vervolgens te benutten, dan de aandacht te vestigen op de tekortkomingen. Dat vraagt van een leidinggevende dat deze niet verwacht dat elk teamlid hetzelfde (aan)kan en er dus geen one size fits all banen zijn.**

**Herken je dit?** Taken komen steeds bij dezelfde mensen terecht. Anderen hebben kennis of ervaring die nauwelijks wordt gevraagd.

**Waar het om gaat:** vraag wat mensen kunnen én willen ontwikkelen. Voorkom dat talent een vast etiket wordt: wie ergens goed in is, hoeft dat niet altijd te doen. Zoek een taakverdeling die past bij de opdracht, mogelijkheden en ontwikkeling.

**Probeer dit:** laat ieder teamlid drie dingen noteren: waar ben ik goed in, wat wil ik vaker inzetten en wat wil ik leren? Bespreek dit in duo's en pas daarna één taak of samenwerking aan. Maak helder welke basisverwachtingen voor iedereen blijven gelden.

**Bespreekvraag:** van wie gebruiken we nog te weinig kennis, ervaring of perspectief?

**Kijk terug:** vraag na twee weken wat de aangepaste verdeling oplevert voor het werk, de energie en de ontwikkeling.

**Mijn eerste stap:**

# Van individuele indruk naar teamgesprek

## Begin met een heldere bedoeling

Vertel waarom je de ervaringen wilt ophalen, wat je met de uitkomsten gaat doen en wat je nog niet kunt beloven. Gebruik de test om te leren, niet om medewerkers of teams af te rekenen.

## Organiseer vertrouwelijkheid zorgvuldig

Vertel wie antwoorden kan inzien, welke gegevens worden opgeslagen en hoe je terugkoppelt. Verzamel geen namen of e-mailadressen als je anonimiteit belooft. Controleer ook de instellingen van het formulier. In kleine teams kunnen voorbeelden of antwoordpatronen toch herkenbaar zijn; beloof daarom geen anonimiteit die je niet kunt waarmaken.

## Bespreek verschillen zonder mensen aan te wijzen

Laat zien welke onderwerpen aandacht vragen. Voorkom herkenbare uitsplitsingen of letterlijke citaten. Vraag niet wie een lage score gaf. Vraag liever: “Welke situaties kunnen deze ervaringen verklaren?” Vraag niemand om in het openbaar een persoonlijke ervaring te delen.

## Kies een haalbare verbetering

Selecteer samen één onderwerp waarop jullie invloed hebben. Maak een kleine, concrete afspraak en leg vast wie wat doet. Spreek af wanneer je terugkoppelt, ook als een oplossing langer duurt of buiten het team ligt.

## Kijk naar gedrag en ervaringen

Bespreek na twee tot vier weken wat is uitgevoerd en wat mensen merken. Een lagere score hoeft niet automatisch verslechtering te betekenen: mensen kunnen ook kritischer of opener zijn geworden. Onderzoek wat erachter zit voordat je conclusies trekt.

## Als een onderwerp te gevoelig is

Dwing een gesprek in de groep niet af. Bied een vertrouwelijke route, bijvoorbeeld via een passende vertrouwenspersoon of onafhankelijke begeleider. Spreek vooraf af wat vertrouwelijk blijft en wanneer handelen nodig is. Een teamoefening vervangt geen zorgvuldige aanpak van intimidatie, discriminatie of andere ernstige situaties.

## Verder met jouw team

Een werkklimaat waarin mensen zich uitspreken ontstaat in dagelijkse reacties en afspraken. Hoe reageer je op een fout? Wie krijgt het woord? En wat gebeurt er nadat iemand een zorg heeft gedeeld?

Wil je onderzoeken wat er in jouw team speelt of hulp bij de volgende stap? Ik denk graag met je mee over een teamsessie, workshop of begeleiding van een langer traject.

## Renée van Veen

Trainer, coach en arbeids- en organisatiepsycholoog
The House of Now
now@thehouseofnow.nl
www.thehouseofnow.nl

## Over dit werkboek en de test

Dit werkboek is een praktische uitwerking van de tien onderwerpen uit de bestaande The House of Now-test. De oorspronkelijke bron en de validatie van die volledige vragenlijst zijn bij deze herziening niet vastgesteld. De test en dit werkboek worden daarom gepresenteerd als reflectie- en gespreksinstrument, niet als gevalideerde meting of diagnose.

## Inhoudelijke achtergrond

De onderstaande bronnen bieden achtergrond bij psychologische veiligheid en leren van fouten. Ze onderbouwen niet automatisch de tien vragen of een specifieke scoregrens.

Amy C. Edmondson (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Artikel en DOI

Amy C. Edmondson (2018). The Fearless Organization. Wiley.

Amy C. Edmondson (2023). Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. Atria Books.