

# *PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IN DE PUBLIEKE SECTOR*

*Een onderzoek naar het leer- en prestatievermogen bij  
het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*



Bron: afonline

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences  
Avondprogramma Bestuurskunde

Student: D.L.J. Kerklaan  
Studentnummer: 460817

Begeleider: dr. P.K. Marks  
Tweede lezer: prof. dr. A.J. Steijn

Datum: 28 januari 2019

# PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IN DE PUBLIEKE SECTOR

Een onderzoek naar het leer- en prestatievermogen bij  
het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

**Onderwijsinstelling:** Erasmus Universiteit Rotterdam

**Faculteit:** Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

**Opleiding:** Avondprogramma Bestuurskunde

**Masterthesis**

**Auteur:** D.L.J. Kerklaan

**Studentnummer:** 460817

**Begeleider:** dr. P.K. Marks

**Tweede lezer:** prof. dr. A.J. Steijn

**Plaats en datum:** Delfgauw, 28 januari 2019

## VOORWOORD

Na ruim twee jaar leren en presteren zit het er bijna op. De scriptie is klaar en ik kijk met een tevreden gevoel terug op een drukke en leerzame periode. Toen ik bijna 20 jaar geleden na het hbo startte met een studie sociologie in combinatie met een baan, wist ik nog niet precies waar ik aan begon. Hoewel de studieprestaties goed waren nam ik geen risico en koos uiteindelijk voor het werk. Dat ik jaren later alsnog de kans heb gekregen om een academische titel te halen is voor mij de bevestiging dat ik in persoonlijk en professioneel opzicht ben gegroeid. Ik durf kansen met beide handen aan te pakken en zie nu vooral voordelen van het combineren van werk en studie. Het is het risico zeker waard geweest! Onderzoek naar psychologische veiligheid gaf mij het inzicht dat leren en presteren niet vanzelfsprekend is. Mijn ervaring is dat je op individueel niveau al verschil kunt maken door fouten positief te framen en openlijk te bespreken met collega's. Door ook af en toe je nek uit te steken en net dat ene stapje extra te zetten heb ik ontdekt dat je veel kunt bereiken!

Ik wil graag mijn scriptiebegeleider Peter Marks bedanken voor zijn stevige feedback en kritische blik. Gedurende het afstudeertraject hield hij mij voortdurend een spiegel voor. Less is more! Bram Steijn wil ik graag bedanken voor zijn begeleiding tijdens de eindfase van dit onderzoek. De laatste loodjes wegen altijd zwaar maar zijn feedback heeft enorm geholpen. De scriptie is er echt beter van geworden!

Veel dank gaat uit naar mijn afdelingshoofd Marjan Heitman. Zij gaf mij de mogelijkheid om deze studie te volgen. Haar aandacht voor mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling heeft al veel opgeleverd. Dank voor je vertrouwen en support! Ook wil ik mijn collega en teamcoördinator Kathy Aerts-Buurman bedanken voor haar steun en feedback. Door haar heb ik de studie goed af kunnen ronden naast een drukke baan! Verder wil ik Alinda Lamein bedanken voor haar scherpe inzichten en lunchwandelingen. Het is fijn om met je te sparren! Tevens dank ik alle collega's van IBI die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek.

Medestudent, maatje en collega bij IenW Ester Kardinaal bedank ik voor haar steun, luisterend oor, tips en alle momenten van ontspanning tijdens de studie en het schrijven van de scriptie!

Tot slot speciale dank aan Ronald. Je bent mijn steun en toeverlaat. Het was soms zwaar maar het is gelukt, dank voor je geduld! We zijn een goed team!

Ik wens u veel leesplezier toe.

Dennis Kerklaan

## SAMENVATTING

### *Aanleiding*

Een lerende overheid heeft voortdurend aandacht voor het delen van kennis en continu verbeteren. Overheidsorganisaties willen medewerkers daarom de ruimte geven om voortdurend te leren, optimaal te presteren en te experimenteren. Het maken van fouten is toegestaan en nemen van risico's hoort tot de normale gang van zaken. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) wil ook graag het leer- en prestatievermogen van de medewerkers vergroten. Bij het organisatieonderdeel Integrale Bedrijfsvoering IenW (IBI) is daarom een HPO-meting uitgevoerd om te kijken waar zij staat. Naar aanleiding van deze meting is voorgesteld om nader onderzoek te doen naar psychologische veiligheid. Doel van het onderzoek is het geven van advies over de aspecten die van invloed zijn op de psychologische veiligheid waardoor het leer- en prestatievermogen kan worden vergroot. De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *Welke aspecten van psychologische veiligheid vergroten het leer- en prestatievermogen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat?*

### *Literatuuronderzoek*

Op basis van een literatuuronderzoek is theorie verzameld over de determinanten en uitkomsten van psychologische veiligheid. Het kernconcept psychologische veiligheid analyseert de mate waarin teamleden zich veilig voelen om sociale risico's te nemen. De determinanten hebben betrekking op leiderschap, sociale relaties, en bepaalde karakteristieken zoals subteams en teamdiversiteit. De uitkomsten gaan over teamleren en teamperformance.

### *Onderzoeksmethode*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van 15 interviews aan de hand van een topiclijst en een documentenanalyse. Er is gekozen voor een enkelvoudige casestudie bij IBI waarbij de respondenten zijn geselecteerd op basis van criteria zoals deelname aan de HPO-meting en het werken in teamverband. De verzamelde data zijn vervolgens gecodeerd aan de hand de operationaliseringstabellen.

### *Analyse en conclusies*

De onderzoeksresultaten zijn vervolgens onderworpen aan een analyse waarbij bepaald is welk effect de determinanten hebben op psychologische veiligheid en welk effect psychologische veiligheid heeft op de uitkomsten. Hierbij is vooraf onderzocht in welke mate er sprake is van hoge of lage psychologische veiligheid. Conclusie is dat bij IBI de invloed van leiderschap en teamkarakteristieken op psychologische veiligheid beperkt is.

Het effect van bepaalde teamkarakteristieken verschilt: teamdiversiteit heeft geen effect, de invloed van subteams is daarentegen groot. Het effect van sociale relaties op de psychologische veiligheid is duidelijk aanwezig: sociale relaties bij IBI vergroten de psychologische veiligheid. Er is wel een belangrijk aandachtspunt: de relaties in het team staan onder druk door de flexibele manier van werken. Wanneer wordt gekeken naar de uitkomsten dan is de invloed van psychologische veiligheid op teamleren beperkt. De invloed van psychologische veiligheid op teamperformance is daarentegen groot. Respondenten die een hoge psychologische veiligheid ervaren hebben vaker te maken met een hoge performance.

### *Aanbevelingen*

#### **1. Meer aandacht voor risicopercepties**

Meer aandacht voor leiderschap dat het bespreken en nemen van risico's stimuleert vergroot de psychologische veiligheid. Respecteer hierbij de kaders waarbinnen wordt gewerkt en kijk naar welke risico's acceptabel zijn en zorgen voor verbetering en vernieuwing.

#### **2. Professionaliseer sociale cohesie**

De onderlinge band is van hoge kwaliteit maar zorgt bij IBI nog niet overal voor een lerende omgeving. Professionaliseer de onderlinge relatie door talenten en vaardigheden centraal te zetten. Zorg dat medewerkers weten hoe ze elkaar aanvullen en wie ze hiervoor nodig hebben. Schenk hierbij voldoende aandacht aan de gevolgen van het flexwerken en zorg dat medewerkers elkaar niet uit het oog verliezen.

#### **3. Leer van diversiteit**

Maak diversiteit urgent en betrek medewerkers actief bij de vraag hoe de diversiteitsdoelstellingen worden bereikt. Maak duidelijk dat men leert van de onderlinge verschillen in een team. Zorg dat diversiteit een vast onderwerp is van strategische personeelsplanning zodat duidelijk wordt wat er nu en in de toekomst nodig is.

#### **4. Maak fouten en risico's aanspreekbaar**

Geef medewerkers duidelijke kaders ten aanzien van het maken van fouten en nemen van risico's. Benadruk het leereffect en maak tijd vrij om fouten en risico's te bespreken in het team. Los fouten niet meteen op. Zorg dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven en maak de medewerkers duidelijk dat fouten en risico's onderdeel zijn van het werk.

#### **5. Zet vertrouwen tegenover risicomijding**

Geef medewerkers ruimte om te verbeteren en te vernieuwen. Stel de mogelijkheden centraal in plaats van de beperkingen en mogelijke risico's. Een belangrijke voorwaarde is een goede vertrouwensband met de medewerker. Zorg dat medewerkers die willen experimenteren een podium krijgen, de manager en andere teamleden zijn het vangnet. Respecteer risicomijding maar stimuleer vernieuwing.

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>8</b>
1.1 AANLEIDING	8
1.2 PROBLEEMANALYSE	9
1.3 PROBLEEMSTELLING	10
1.3.1 DOELSTELLING	10
1.3.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	10
1.3.3 DEELVRAGEN EN LEESWIJZER	10
1.4 RELEVANTIE	11
1.4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	12
1.5 LEESWIJZER	12
<b>2 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID: DE THEORIE</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEPTUEEL MODEL	13
2.2 HET CONCEPT PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	14
2.3 DETERMINANTEN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	19
2.3.1 LEIDERSCHAP	19
2.3.2 SOCIALE RELATIES	20
2.3.3 TEAMKARAKTERISTIEKEN	21
2.4 UITKOMSTEN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	23
2.4.1 TEAMLEREN	23
2.4.2 TEAMPERFORMANCE	27
<b>3 METHODE EN KWALITEIT VAN ONDERZOEK</b>	<b>29</b>
3.1 OPERATIONALISATIE	29
3.2 TYPE ONDERZOEK, STRATEGIE EN SELECTIE	29
3.3 DATAVERZAMELING EN DATA-ANALYSE	32
3.4 DATA-ANALYSE	35

<b>4</b>	<b>PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID: DE PRAKTIJK</b>	<b>36</b>
4.1	METING HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE IBI	36
4.2	PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID BIJ IBI	38
4.3	DETERMINANTEN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	41
4.3.1	LEIDERSCHAP	41
4.3.2	SOCIALE RELATIES	43
4.3.3	TEAMKARAKTERISTIEKEN	45
4.4	UITKOMSTEN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	49
4.4.1	TEAMLEREN	49
4.4.2	TEAMPERFORMANCE	51
4.5	SAMENVATTING	54
<b>5</b>	<b>CONCLUSIE</b>	<b>55</b>
5.1	BEANTWOORDING CENTRALE VRAAG	55
5.2	AANBEVELINGEN	58
5.3	REFLECTIE	61
	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>64</b>
	<b>BIJLAGE 1 FIGUREN EN TABELLEN</b>	<b>68</b>
	<b>BIJLAGE 2 OPERATIONALISERING</b>	<b>69</b>
	<b>BIJLAGE 3 TOPICLIJST</b>	<b>73</b>
	<b>BIJLAGE 4 UITNODIGING INTERVIEW</b>	<b>75</b>
	<b>BIJLAGE 5 GEBRUIKTE DOCUMENTEN VOOR ANALYSE</b>	<b>76</b>

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

Over falen en het maken van fouten in de publieke sector wordt in de literatuur veel aandacht besteed. Al in 1985 werd in de bundel *Het Schip van Staat* uitvoerig ingegaan op het leervermogen van de overheid in relatie tot tekortschietende overheidssturing. Een van de auteurs is duidelijk “de overheid faalt omdat zij niet of onvoldoende leert” (‘t Hart et al., 1988:83).

In 2006 verscheen het WRR-rapport de *Lerende overheid*. Hierin wordt leren uitgelegd als het gezamenlijk opdoen van kennis en ervaring om ongetemde problemen aan te pakken. Experimenteren, onderzoeken of kijken naar wat al is bedacht of mislukt zijn voorbeelden waarop dit kan gebeuren (WRR, 2006). De lerende overheid moet balanceren tussen legitimeren en innoveren: beleid moet worden verantwoord maar vraagt ook om creativiteit om lastige kwesties aan te pakken. De WRR stelt dat een goed leerklimaat ruimte biedt aan het geven en ontvangen van feedback waarbij alles gericht is op verbetering. Een slecht leerklimaat zorgt voor defensief gedrag. Netelige kwesties worden niet uitgesproken er heerst een afrekencultuur: men gaat op zoek naar de schuldige en er wordt niet geleerd van fouten (WRR, 2006).

Een lerende overheid of een lerende publieke organisatie wordt over het algemeen gezien als iets positiefs. Leren is meer dan het delen van kennis. In fundamenteel opzicht dient kennis eerst te worden aanvaard, herkend en begrepen. Leren vereist naast creativiteit ook moed. De moed om fouten toe te geven en om bestaande kennis en praktijken ter discussie te stellen. Het is een actief en lastig proces dat veel vraagt van de lerende ambtenaar (Van der Knaap, 2006). Een belangrijke voorwaarde om te leren is het bieden van psychologisch veiligheid waardoor medewerkers fouten durven te maken en op elkaar kunnen vertrouwen. Naast een positief effect op het leergedrag in teams zorgt dit voor betere prestaties voor de totale organisatie (Edmondson, 1999:350).

Steeds meer organisaties verlangen van medewerkers een actieve houding gericht op continu leren en verbeteren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de inbreng van nieuwe ideeën en het experimenteren met andere werkmethoden. Deze activiteiten helpen de organisatie als geheel verder maar zijn risicovol voor de individuele medewerker. Nieuwe uitdagende ideeën vormen dan een bedreiging voor de gevestigde orde. Leren kan hierdoor in een negatief daglicht komen te staan. Een hoge mate van psychologische veiligheid voorkomt dat leren een bedreiging vormt.

Psychologische veiligheid zorgt ervoor dat medewerkers zich veilig genoeg voelen om ideeën te uiten, feedback te vragen, in teamverband met elkaar samen te werken, risico's te nemen en te experimenteren (Newman et al., 2017:521).



## 1.2 Probleemanalyse

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) steunt het continu leren en verbeteren om wil graag het leervermogen van de medewerkers vergroten. Het ministerie baseert zich hierbij op de Rijksbrede visie op leren en ontwikkelen. Hierin staat onder ander dat de werkomgeving de belangrijkste leeromgeving is, leren de teamgeest bevordert en dat leidinggevendenden verantwoordelijk zijn voor een organisatie waar leren centraal staat. Concreet betekent dit een organisatie waarin diverse vormen van leren toegepast worden zoals intervisie, het geven van feedback en experimenteren. Doel is om als organisatie beter te presteren en de ontwikkeling van teams en individuele medewerkers te stimuleren (Rijksoverheid, 2015).

Er wordt steeds vaker een beroep gedaan op de nieuwsgierige houding van medewerkers zodat ze openstaan voor nieuwe ideeën, experimenten en innovaties. De loco secretaris-generaal van IenW heeft dit treffend verwoord: "Mensen willen het meestal houden zoals het is. Terwijl innoveren, met alle bijbehorende risico's en kansen, heel belangrijk is. Door te innoveren kun je echt verbeteren. Door te experimenteren zal je vallen en weer op moeten staan" (IenM, 2017:2). Leren staat dus centraal bij IenW. En fouten maken mag.

Deze visie op leren wordt ook door de ambtelijke top onderschreven. De medewerker wordt gestimuleerd om fouten te maken, te innoveren en te experimenteren; facetten die te maken hebben met de psychologische veiligheid. Maar is dit voldoende? Wat is nodig om de psychologische veiligheid te verbeteren? Welk effect heeft dit op leren en presteren? Hoe kan IenW een organisatie zijn waar medewerkers het beste uit zichzelf halen?

De directie Integrale Bedrijfsvoering IenW (IBI) van het ministerie heeft daarom de ambitie om een High Performance Organization (HPO)<sup>1</sup> te zijn. HPO is een instrument dat zich richt op het verbeteren van teamprestaties. In 2017 is een HPO-meting uitgevoerd waarbij ook aspecten van psychologische veiligheid aan bod kwamen.

Er zijn een paar opvallende uitkomsten (HPO-meting IBI, 2017):

- Er zijn tussen de directies grote verschillen hoe medewerkers de veiligheid van de werkomgeving ervaren. Managers beoordelen dit positiever dan medewerkers.
- Over het algemeen geven medewerkers aan dat het maken van fouten wordt toegestaan. Maar ook hier zijn onderling grote verschillende per directie

---

<sup>1</sup> <https://www.hpocenter.nl/>

- Er is veel behoefte aan het onderling uitwisselen van kennis. Medewerkers willen meer tijd om van elkaar te leren.

De resultaten van deze meting geven aanleiding om nader onderzoek te doen naar psychologische veiligheid.

### 1.3 Probleemstelling

IBI is zich ervan bewust dat psychologische veiligheid een rol speelt bij het vergroten van de prestaties en dat dit bijdraagt aan de ambitie om continu te verbeteren. Het probleem is dat de IBI over onvoldoende informatie beschikt over psychologische veiligheid. IBI wil weten wat psychologische veiligheid precies is en hoe dit wordt ervaren bij IBI. Ook wil IBI informatie hebben over de aanwezigheid van de aspecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid. Tot slot wil IBI weten wat psychologische veiligheid oplevert en welke verbeterlagen hierdoor worden gemaakt.

#### 1.3.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is de directie IBI van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat adviseren over het vergroten van het leer- en prestatievermogen door het analyseren van aspecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een documentenanalyse en interviews onder medewerkers en leidinggevendenden waaruit blijkt hoe psychologische veiligheid bij IBI wordt beschreven en ervaren.

#### 1.3.2 Centrale onderzoeksvraag

Welke aspecten van psychologische veiligheid vergroten het leer- en prestatievermogen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat?

*De centrale vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 5.*

#### 1.3.3 Deelvragen en leeswijzer

Hieronder worden de deelvragen geformuleerd. Per vraag wordt het doel hiervan kort omschreven.

1a. Wat wordt in de literatuur verstaan onder psychologische veiligheid?

*Het definiëren en beschrijven van het concept psychologische veiligheid. Zie hoofdstuk 2.*

1b. Welke effecten op psychologische veiligheid zijn af te leiden uit de literatuur?

*Het beschrijven van de aspecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid. Zie hoofdstuk 2.*

- 1c. Welke effecten van psychologische veiligheid op leren en presteren zijn af te leiden uit de literatuur?  
*Het beschrijven van de uitkomsten die worden beïnvloed door psychologische veiligheid. Zie hoofdstuk 2.*
- 2a. Welke effecten op psychologische veiligheid zijn aanwezig binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat?  
*Het analyseren van de aanwezige aspecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid in de publieke sector. Zie hoofdstuk 4.*
- 2b. Welke effecten van psychologische veiligheid zijn aanwezig binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat?  
*Het analyseren van de aanwezige uitkomsten die worden beïnvloed door psychologische veiligheid in de publieke sector. Zie hoofdstuk 4.*
3. Welk advies kan worden gegeven op basis van de conclusies aan het directieteam IBI van IenW?  
*Aanbevelingen aan het management over het verbeteren van het leer- en prestatievermogen op basis van de geanalyseerde effecten rondom psychologische veiligheid. Zie hoofdstuk 5.*

## 1.4 Relevantie

### 1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Het vergroten van kennis over het concept psychologische veiligheid draagt bij aan het verbeteren van publieke organisaties. Een overheid die leert van haar fouten is creatiever en innovatiever; in organisaties waar aandacht wordt besteed aan psychologische veiligheid durven medewerkers te experimenteren en elkaar feedback te geven (Newman et al., 2017). Dit onderzoek geeft inzicht in de belangrijkste aspecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid bij een grote overheidsorganisatie.

Het onderzoek geeft daarnaast inzicht in de manier waarop medewerkers en leidinggevenden psychologische veiligheid ervaren. In de praktijk is het onderzoek relevant door de concrete aanbevelingen die worden gegeven op het gebied van leren en presteren. Dit geeft richting aan enerzijds aspecten van het HR-beleid (zoals performance, leren en ontwikkelen) en anderzijds aan de leidinggevende die de psychologische veiligheid wil verbeteren.

Tot slot is dit onderzoek relevant voor andere overheidsorganisaties die meer willen weten over psychologische veiligheid en de toepassing daarvan in de praktijk.

#### 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

In theoretisch opzicht neemt de belangstelling voor psychologische veiligheid steeds meer toe. Psychologische veiligheid krijgt bijvoorbeeld veel aandacht in de zorg- en luchtvaartsector waar veiligheid de hoogste prioriteit heeft en fouten zoveel mogelijk vermeden moeten worden (Newman et al., 2017:521). Ook in het publieke domein is er steeds meer oog voor psychologische veiligheid. Mensen die werken in publieke organisaties ervaren meer negatieve psychologische effecten op de werkvloer dan in de particuliere sector. Dit komt onder andere door bureaucratische en onpersoonlijke omstandigheden in combinatie met een gebrek aan managementvaardigheden gericht op het verhogen van de psychologische veiligheid (Nguyen et al., 2017:2). Dit kan leiden tot ongewenste situaties en negatief gedrag op de werkvloer zoals pesten en een laag prestatievermogen. Organisaties hebben daarom belang bij een werkomgeving waar medewerkers zich psychologisch veilig voelen. Meer inzicht in de determinanten en effecten van psychologische veiligheid zorgt voor een grotere bewustwording over wat wordt bedoeld en bereikt met een beter werkklimaat.

De relevantie van dit onderzoek betreft het aanvullen van bestaande wetenschappelijke literatuur over psychologische veiligheid in publieke organisaties. Het onderzoek kan bijdragen aan het vergroten van kennis over psychologische veiligheid in de publieke sector. Daarbij worden kenmerken van psychologische veiligheid geanalyseerd die bijdragen aan het leer- en prestatievermogen in organisaties. Daarnaast is dit onderzoek in empirisch opzicht relevant omdat er aandacht is voor beleving van medewerkers en leidinggevendenden over psychologische veiligheid in de publieke sector.

#### 1.5 Leeswijzer

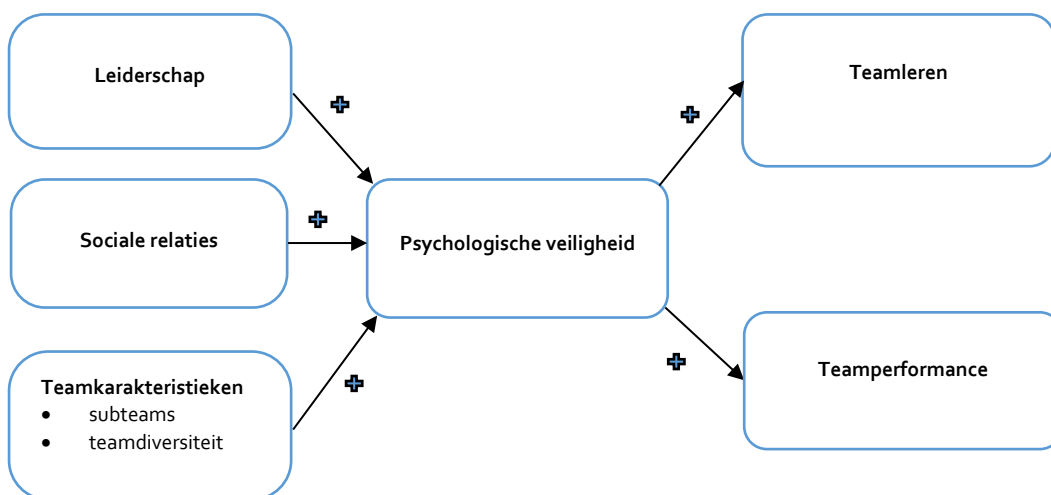
Dit onderzoek start en met een theoretische uiteenzetting over het concept psychologische veiligheid (hoofdstuk 2) gevolgd door een toelichting op de gebruikte onderzoeksmethode en kwaliteit van onderzoek (hoofdstuk 3). Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd (hoofdstuk 4). Het rapport sluit af met conclusies en aanbevelingen die bedoeld zijn voor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (hoofdstuk 5).

## 2 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID: DE THEORIE

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij het begrip psychologische veiligheid en belangrijkste kenmerken die daarmee samenhangen. De basis voor dit hoofdstuk is het conceptueel model dat hieronder wordt toegelicht.

### 2.1 Conceptueel Model

Het conceptueel model in figuur 2-1 geeft een visuele weergave van de verbanden uit het theoretisch kader en zorgt voor een afbakening van het onderzoek. Het conceptueel model wordt gebruikt om zowel de kenmerken te analyseren die van invloed zijn op het vergroten van de psychologische veiligheid als de uitkomsten te analyseren die het gevolg zijn van psychologische veiligheid, die daarmee bepalend zijn voor het verbeteren van het leer- en prestatievermogen.



Figuur 2-1. Conceptueel model

#### *Mediërende variabele: kernconcept psychologische veiligheid*

Psychologische veiligheid is de mediërende variabele en het centrale thema van dit onderzoek en wordt op teamniveau geanalyseerd. De reden hiervoor is dat op dit niveau het meeste onderzoek wordt verricht. De 7-item schaal van Edmondson is een gevalideerd en veelgebruikt meetinstrument om mate van psychologische veiligheid te bepalen (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). De theorie over psychologische veiligheid komt aan bod in paragraaf 2.2.

### *Onafhankelijke variabelen: determinanten van psychologische veiligheid*

Er zijn drie onafhankelijke variabelen die van directe invloed zijn op psychologische veiligheid: leiderschap, sociale relaties en teamkarakteristieken. Dit wordt in figuur 2-1 weergegeven met de pijlen in het model. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de onafhankelijke variabelen een positief effect hebben op psychologische veiligheid. De onafhankelijke variabelen bestaan uit één of meerdere indicatoren. Deze indicatoren dienen enerzijds als afbakening en anderzijds als verdieping van de onafhankelijke variabelen. In paragraaf 2.3 worden de determinanten verder toegelicht

### *Afhankelijke variabelen: uitkomsten van psychologische veiligheid*

De twee afhankelijke variabelen, teamleren en teamperformance, zijn de belangrijkste uitkomsten van psychologische veiligheid en weergegeven met de pijlen. Op basis van de theorie wordt een positief effect verwacht van psychologische veiligheid op deze variabelen. Beiden staan in het model niet in directe verbinding met de afhankelijke variabelen. Een verandering loopt via de mediërende variabele: psychologische veiligheid. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen een indirect positief effect hebben op de afhankelijke variabelen. De effecten komen in paragraaf 2.4 aan bod.

## 2.2 Het concept psychologische veiligheid

De basis voor het concept psychologische veiligheid is gelegd door Schein en Bennis die in 1965 onderzoek deden naar organisatieverandering. Zij constateerden dat een bepaalde mate van zekerheid en vertrouwen van invloed is op het verandervermogen van mensen (Newman et al., 2017:523). Psychologische veiligheid gaat volgens Schein en Bennis in de basis over het verminderen van persoonlijke risico's wanneer er sprake is van onzekerheid en verandering. In later werk geeft Schein aan dat psychologische veiligheid helpt bij het overwinnen van angst om te leren en te verbeteren. Het zorgt voor focus op de gemeenschappelijke doelen en voorkomt dat medewerkers op zichzelf gericht zijn (Edmondson & Lei, 2014:25).

In 1990 leidde het onderzoek van Kahn tot een hernieuwde focus op psychologische veiligheid. Zijn onderzoek naar psychologische veiligheid richtte zich specifiek op de werkvloer. In dat onderzoek is gekeken naar de omstandigheden waarin medewerkers zich verbinden en losmaken ten aanzien van het werk. Verondersteld werd dat psychologische omstandigheden bepalend zijn voor houding en gedrag op het werk. Daarnaast bleek dat de context waarin gewerkt wordt bepalend is voor de mate van betrokkenheid met het werk. De werkomgeving wordt hierbij beïnvloed door de percepties van medewerkers (Kahn, 1990:695). Uit het onderzoek kwam naar voren dat psychologische veiligheid ervoor zorgt dat medewerkers meer van zichzelf laten zien.

Verder beargumenteerde Kahn dat men eerder het voordeel van de twijfel krijgt bij het maken van fouten en nemen van risico's wanneer relaties binnen de groep worden gekenmerkt door vertrouwen en respect (Edmondson & Lei, 2014:25).

### *Definitie*

Hoewel er meerdere definities van psychologische veiligheid bestaan volgen de meeste onderzoekers de definitie van Edmondson (Newman et al., 2017:522). Psychologische veiligheid wordt gedefinieerd als "de gedeelde overtuiging dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke, sociale risico's te nemen" (Edmondson, 1999:354). In een psychologisch veilig team wordt deze 'overtuiging' als vanzelfsprekend ervaren en wordt hier verder geen aandacht aan geschonken door de teamleden (Edmondson, 1999:354). Van collega's en leidinggevende wordt dan verwacht dat er constructief gereageerd wordt op het nemen van risico's.

Ondanks het feit dat in een psychologisch veilig team er meestal weinig aandacht wordt besteed aan deze 'stilzwijgende' overtuiging draagt dit wel positief bij aan een werkomgeving die als veilig wordt ervaren. Dit zorgt weer voor het overwinnen van angst of voorkomen van een afwachtende houding (Schein, 1985). Het nemen van risico's betreft het aandragen van ideeën, vragen en ontvangen van feedback, opzoeken van de samenwerking en te durven experimenteren zonder dat de medewerker bang is voor de negatieve gevolgen (Newman, 2017:521). Psychologische veiligheid zorgt voor een hogere betrokkenheid en stelt medewerkers in staat om beter te leren van fouten (Edmondson, 1996:25). Daarnaast voelen medewerkers zich minder belemmerd om zich uit te spreken die het team en zijn ze gemotiveerder om het team en de organisatie te verbeteren (Detert & Trevino, 2010).

De perceptie van medewerkers ten aanzien van risicovolle en sociale gebeurtenissen is de kern van het concept psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Het aandragen van een nieuw idee, hebben van een afwijkende mening en aanwijzen van fouten kan als risicovol worden ervaren. Medewerkers wegen de voorgenomen (risicovolle) actie in dan af tegen het eigen, interpersoonlijke klimaat in relatie tot de groepsnorm. Ingeschat wordt of de potentiële actie niet leidt tot kritiek of schaamte. Wanneer het antwoord op de vraag 'nee' is zal de actie worden uitgevoerd. Edmondson (2004) noemt de medewerker in dit verband de 'stilzwijgende calculus' (Edmondson, 2004:4).

### *Klimaat: globale en domein-specifieke benadering*

Ten behoeve van een verdere afbakening van het concept psychologische veiligheid wordt nader stilgestaan bij het begrip klimaat.

Uit een recente literatuurreview over psychologische veiligheid van Newman et al. (2017) blijkt dat verschillende begrippen worden gebruikt in relatie tot psychologische veiligheid en klimaat. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over safety climate, psychological climate, psychological safety climate en psychological safe work environment. Maar ook team climate en organizational climate worden in verband gebracht met psychologische veiligheid. De omschrijving 'psychological safety' (in het Nederlands vertaalt als psychologische veiligheid) blijkt het meest gangbaar en wordt gebruikt in dit onderzoek.

Er bestaan twee klimaatdimensies in organisaties: de globale dimensie van klimaat en de domein-specifieke dimensie van klimaat. De globale benadering betreft het organisatieklimaat waarbij algemene aspecten van organisaties in verschillende sectoren en onder verschillende omstandigheden onderzocht worden (Patterson et al., 2005:381). Organiseatieklimaat heeft te maken met het toekennen van betekenis aan beleid, gebruiken en procedures die tijdens het werk worden ervaren door medewerkers. Dit is iets anders dan organisatiecultuur waarbij het gaat om impliciete waarden, normen en veronderstellingen die bepalend zijn voor het gedrag van medewerkers (Schneider et al., 2013: 381). Organiseatieklimaat gaat over de zichtbare aspecten en interpersoonlijke relaties op de werkvloer (Bronkhorst et al., 2015:256). De domein-specifieke dimensie richt zich op een specifiek type organisatieklimaat zoals veiligheid. Dit levert gerichte en gedetailleerde informatie op wat gebruikt kan worden voor het verbeteren van de werksituatie (Patterson et al., 2005: 382). Dit onderzoek richt zich op de specifieke benadering van klimaat en psychologische veiligheid in het bijzonder.

### *Niveaus van psychologische veiligheid*

Kahn (1990), Schein en Bennis richten zich op individuele percepties van psychologische veiligheid. Het werk van Edmondson (1999) kijkt naar het teamniveau (Frazier et al., 2017:116, Newman et al., 2017:522). Hoewel psychologische veiligheid dus op meerdere niveaus kan worden geanalyseerd moeten de verschillende inzichten niet gezien worden als verschillende gezichtspunten maar eerder als aanvullende visies op hetzelfde concept. Deze conceptualisaties kennen een gezamenlijk principe: het belang van het creëren van een werkplek waarin negatieve percepties van interpersoonlijke risico's zijn geminimaliseerd (Frazier et al., 2017:116). Edmondson en Lei (2014) benadrukken in hun bijdrage dat het centrale thema van psychologische veiligheid, dwars door de tijd en niveaus, zich richt op de bereidheid om bij te dragen aan een gezamenlijk doel. Psychologische veiligheid draagt bijvoorbeeld bij aan het delen van informatie en kennis, doen van voorstellen tot verbeteringen en innovatie (Edmondson & Lei, 2014:24).



Er zijn drie niveaus te onderscheiden waarop psychologische veiligheid kan worden onderzocht (Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014):

1. *Individueel niveau*: het conceptualiseren van psychologische veiligheid als individueel fenomeen, met gegevens over ervaringen en uitkomsten die worden toegeschreven aan individuen (Edmondson & Lei, 2014: 25). Hierbij moeten worden aangetekend dat een aantal onderzoeken naar individuele percepties van psychologische veiligheid gebaseerd zijn op de 'teamschaal' van Edmondson (zie punt 3). Slechts een paar onderzoekers hebben een eigen maatstaf ontwikkeld om op individueel niveau te kijken naar psychologische veiligheid (Newman et al., 2017:523).
2. *Organisatieniveau*: op dit niveau worden interpersoonlijke ervaringen van psychologische veiligheid gemeten binnen een organisatie (Edmondson & Lei, 2014: 25). Hierover is nog weinig bekend. De onderzoeken die zijn uitgevoerd zijn meestal gebaseerd op de teamschaal van Edmondson. Hoewel deze studies aantonen dat individuele percepties van psychologische veiligheid zijn samen te voegen tot op organisatieniveau, is het de vraag of dit toepasbaar is voor alle organisatievormen. Er is namelijk een vrij hoog niveau van overeenstemming nodig onder alle leden van de organisatie om een hoge mate van psychologische veiligheid te creëren (Newman et al., 2017:524). Een hoge mate van overeenstemming tussen organisatieleden is onwaarschijnlijk, vooral in grotere bedrijven waar werknemers ervaringen met leiderschap en teamnormen minder vaak met elkaar delen. Hoewel hoge psychologische veiligheid kan bestaan in kleinere organisaties, doordat medewerkers regelmatig met elkaar samenwerken of een sterke bedrijfscultuur kennen, moet dit nog worden bevestigd door verder empirisch onderzoek.
3. *Teamniveau*: het analyseren van onderzoek op groepsniveau. In het algemeen wordt aangenomen dat psychologische veiligheid krachtiger en zinvoller is op teamniveau dan op organisatieniveau (Newman et al., 2017:524). Op dit niveau zijn dan ook de meeste onderzoeken verricht (Edmondson & Lei, 2014:25). Het werk van Edmondson wordt in veel publicaties aangehaald. De door haar ontwikkelde de '7-item Psychological Safety Scale' (figuur 2-2) wordt vaak gebruikt in onderzoek naar psychologische veiligheid. Andere onderzoekers hebben eigen meetmethoden of aangepaste meetmethoden ontwikkeld die items uit de schaal Edmondson (1999) en items uit andere schalen omvatten (Newman et al., 2017:523-524).

## Team psychological safety\*

---

1. If you make a mistake on this team, it is often held against you.
  2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.
  3. People on this team sometimes reject others for being different.
  4. It is safe to take a risk on this team.
  5. It is difficult to ask other members of this team for help.
  6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
  7. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.
- 

\* 7-point scale from "very inaccurate" to "very accurate."

Figuur 2-2. De 7-item Psychological Safety Scale (Edmondson, 1999:382)

Gezien het feit dat vooral de teamschaal van Edmondson wordt gebruikt bij onderzoek naar psychologische veiligheid wordt bij de conceptualisering in dit onderzoek niet ingegaan op het individuele niveau en organisatieniveau. Edmondson (1999) zelf benadrukt ook dat psychologische veiligheid op teamniveau moet worden geanalyseerd. Zij heeft bewust gekozen om de teamdimensie op te nemen in de definitie en het meetinstrument. Het individuele niveau is te smal en het organisatieniveau te breed. Ook de interactie in tussen medewerkers en de gedeelde perceptie of overtuiging dat het veilig is om risico's te nemen is het beste te analyseren op teamniveau (Newman et al., 2017:523).

### *Psychologische veiligheid als bemiddelaar*

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar psychologische veiligheid als mediator op de verschillende analyseniveaus (Newman et al., 2017:528). Op het teamniveau concludeerden Martins et al. (2012) bijvoorbeeld dat wanneer de psychologische veiligheid laag is, de diversiteit aan kennis (soorten kennis, vaardigheden en capaciteiten) een sterkere negatieve relatie heeft met teamprestaties. Echter, wanneer er in hoge mate sprake is van psychologische veiligheid heeft diversiteit aan kennis een sterkere positieve relatie met teamprestaties (Martins et al., 2012:97). Oftewel een hoge mate van psychologische veiligheid geeft betere prestaties.

Hoewel psychologische veiligheid vaak is onderzocht als hoofdeffect is het een factor die in contextueel opzicht een mediërende invloed heeft op de positieve uitkomsten als leren en presteren. Psychologische veiligheid helpt het team niet verder wanneer bepaalde condities ontbreken zoals bepaalde typen leiderschap en een goede onderlinge band tussen de teamleden. Daarnaast hebben determinanten zoals diversiteit van het team effect op psychologische veiligheid in relatie tot de teamprestaties (Edmondson & Lei, 2014:35).

Volgens Edmondson (2004) kan psychologische veiligheid variëren doordat teams van elkaar verschillen in omvang, mate van complexiteit en virtualiteit. Ook het niveau van psychologische veiligheid (hoog-laag) kan variëren wanneer dit in verband gebracht wordt met het verantwoordelijkheidsgevoel van het team (Edmondson, 2008). In de volgende paragrafen wordt hier verder op ingegaan.

### 2.3 Determinanten van psychologische veiligheid

Newman et al. (2017) onderscheiden meerdere kenmerken die van invloed zijn op psychologische veiligheid. Drie daarvan hebben betrekking op het teamniveau. Naar deze determinanten is veel onderzoek gedaan (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014). Er worden drie hoofdkenmerken onderscheiden: leiderschap, sociale relaties en teamkarakteristieken (Newman et al., 2017:524-526).

#### 2.3.1 Leiderschap

Een belangrijk principe om te komen tot een verhoogde psychologische veiligheid is leiderschap. Psychologische veiligheid vereist ondersteuning van het (hogere) management en een hoge mate van betrokkenheid door de medewerkers. Het betrekken van medewerkers door leidinggevendenden bij thema's die te maken hebben met psychologische veiligheid is essentieel. Gebeurt dit niet of onvoldoende dan gaat dit ten koste van een veilig werkklimaat (Nguyen et al., 2017:3). Op teamniveau wordt veel onderzoek gedaan naar de effecten van ondersteunend leiderschapsgedrag op de werkresultaten in relatie tot psychologische veiligheid. Vastgesteld is dat ondersteuning, betrouwbaarheid, openheid en integriteit van de leidinggevende van grote invloed zijn op de percepties van werknemers ten aanzien van psychologische veiligheid. De ontwikkeling van psychologisch veiligheid bevordert allerlei resultaten op teamniveau, zoals het leergedrag van het team, teamprestaties, betrokkenheid bij kwaliteitsverbetering en het verminderen van fouten bij teamleden (Newman et al., 2017:525).

Positieve leiderschapsstijlen, zoals transformationeel leiderschap, ethisch leiderschap, en gedeeld/dyadisch leiderschap zijn positief en sterk gerelateerd aan uitkomsten op het gebied van teamleren als gevolg van psychologische veiligheid. Ethisch leiderschap is bovendien van positieve invloed op het geven van inspraak (voice behavior) door de medewerker. Een van de centrale voorspellingen van ethische leiderschapstheorie is dat ethische leiders 'volgers een stem geven'. Ethische leiders spreken zich openlijk uit tegen ongepast gedragingen en benadrukken het doen van de juiste dingen (Walumbwa & Schaubroeck, 2009:1276).

Ethische leiders fungeren als rolmodel voor hun medewerkers door duidelijke normen en kaders vast te leggen en medewerkers verantwoordelijk te houden voor het volgen van die normen. Ethisch leiderschap bevordert daarbij het leergedrag van een groep door een basis te bieden voor de ontwikkeling van normen waarbij dit zichzelf na verloop van tijd zal versterken (Walumbwa et al., 2017: 15-16).

Uit een Noors onderzoek onder medewerkers van de postdienst kwam naar voren dat transformationeel leiderschap sterk geassocieerd wordt met het ontwikkelen van kansen en de mogelijkheden om creatief en veranderingsgericht te zijn. Er werd een positieve relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en het ontwikkelen van psychologische veiligheid (Hetland et al., 2011:7). Transformationele leiders worden gezien als inspiratiebron voor het stellen van uitdagende (team)doelen. Transformationeel leiderschap stimuleert tevens het intellectuele vermogen van medewerkers waardoor discussies mogelijk worden over lastige onderwerpen en de status quo. Dit zorgt voor verhoogde niveaus van leren en ontwikkelen. Dit type leiderschap moedigt medewerkers aan om het belang en nut van hun werk vanuit nieuwe invalshoeken te zien. Hierdoor ontstaat een creatievere leeromgeving en een op innovatie gericht werkklimaat (Hetland et al., 2011:2).

Een leider die investeert in de persoonlijke relatie kan een hoge mate van psychologische veiligheid bereiken. De kwaliteit van de persoonlijke relatie maakt het verschil. Deze dyadische leiderschapstijl (gericht op de relatie leider-volger) krijgt dan ook steeds meer aandacht. Het stelt leiders in staat om de risicopercepties van individuele teamleden beter te begrijpen. Hierdoor groeit het vertrouwen van de medewerker in de leider. Dit verhoogt de psychologische veiligheid en leidt tot meer teamwork en betere teamprestaties (Roussin, 2008:226).

### 2.3.2 Sociale relaties

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het hebben en onderhouden van sociale relaties (relationships network) in het team en daarbuiten van invloed zijn op psychologische veiligheid. Dit draagt uiteindelijk bij aan de uitkomsten van psychologische veiligheid zoals leren, presteren en innoveren (Newman et al., 2017:525). In het werk 'Lessons from Everest' (2002) wordt een vergelijking gemaakt met een mislukte expeditie naar de top van de Mount Everest. Volgens de auteurs hebben de klimmers op kritische momenten niet met elkaar en andere teams overlegd waar het fout is gegaan (Roberto, 2002:143). Dit voorbeeld maakt duidelijk hoe de ontwikkeling van de psychologische veiligheid in het team kan worden ondermijnd.

Andere factoren spelen hierbij ook een rol zoals statusverschillen binnen het team en een gebrek aan (persoonlijke) bekendheid met de andere leden van de groep. Het bleek dat in zekere mate elk van deze factoren zorgde voor een vermindering van de psychologische veiligheid (Roberto, 2002:143).

De kwaliteit van de relaties die mensen met elkaar hebben is cruciaal. Aspecten zoals emotionele draagkracht, veerkracht en mate van verbondenheid hebben invloed op de kwaliteit van de onderlinge relatie. Een relatie van hoge kwaliteit draagt positief bij aan de perceptie over psychologische veiligheid (Carmeli et al., 2009:84-85). Daarnaast heeft het collectieve gedachtegoed en het onderhouden van relaties met externe netwerken een positieve invloed op de psychologische veiligheid (Newman et al., 2017:525). Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de opbrengst van sociale netwerken tussen leden van de organisatie positief gerelateerd is aan het vermogen om te leren van mislukkingen; sterke sociale netwerken brengen namelijk een hoge mate van psychologische veiligheid teweeg via sociale (leer)processen (Carmeli, 2007; Newman et al., 2017: 526). Kortom; hoe sterker het de relatie in het team en met netwerk hoe hoger de psychologische veiligheid is.

### 2.3.3 Teamkarakteristieken

Op teamniveau is onderzocht of individuele en collectieve percepties over teamkarakteristieken van invloed zijn op de perceptie van psychologische veiligheid. Er zijn aspecten gevonden ten aanzien die positief geassocieerd met een hoog niveau van psychologische veiligheid in het team. Er zijn onderzoeken bekend waarbij maar één aspect (bijv. teamautonomie) de psychologische veiligheid beïnvloedt (Newman et al., 2017:526). Op basis van het literatuuronderzoek worden hieronder twee belangrijke kenmerken van teams behandeld die van invloed zijn op psychologische veiligheid: subteams en teamdiversiteit.

#### 1. Subteams

Subteams worden al geruime tijd gezien als een belangrijke factor op het gebied van groepsdynamica. Roussin et al. (2016) introduceerde een multilevel theorie in relatie tot psychologische teamveiligheid waarbij het belang van teams binnen teams wordt erkent.

Er zijn drie soorten subteams te onderscheiden die beschrijven hoe de dynamiek van psychologische veiligheid binnen elk subteam zich zal ontwikkelen (Roussin et al., 2016:1412-1414):

1. Identiteit gebaseerde subteams: een groep individuen met gedeelde waarden en sociale kenmerken. Dit betreft een microklimaat (de in-group) waarbij de leden zichzelf beschouwen als vergelijkbaar en zichzelf eerder identificeren met het subteam in plaats van het grotere team.

2. Resource gebaseerde subteams: er is sprake van een gevestigde of nieuw te vestigen hiërarchische orde (leider-volger). Er is een duidelijke hiërarchie van subgroepen. De kwaliteit van de relatie met de leider is bepalend voor het ontstaan van bepaalde 'in-groups'.
3. Kennis gebaseerde subteams: er is sprake van subteams die beschikken over specifieke kennis, jargon of sociale omgangsvormen. Leden van subteams die ontstaan op basis van de inhoudelijke expertises ontwikkelen een eigen microklimaat en ervaren daarbij een andere mate van psychologische veiligheid dan de leden die niet tot dat subteam behoren.

De aanwezigheid van subteams is van invloed op de psychologische veiligheid onder het teamleden. Dit is het gevolg van de positieve sociale effecten van sterke subteams op het hele team. Wanneer subteamleden bijvoorbeeld collectief verantwoordelijk zijn voor verkeerde beslissingen, leidt dit tot een hogere psychologische veiligheid waardoor de hen de moed wordt gegeven om fouten en falen toe te geven. Wanneer de medewerkers individueel verantwoordelijk zijn, vermindert dit de psychologische veiligheid waardoor fouten niet of minder snel worden besproken (Newman et al., 2017:526).

Het analyseren van subteams geeft meer inzicht in de dynamiek van psychologische veiligheid (Newman et al., 2017:531). Veel werkzaamheden en besluitvorming vindt plaats op subteamniveau. Of ze nu opzettelijk of toevallig zijn ontstaan, subteams vertegenwoordigen verschillende microklimaten binnen het team gekenmerkt door allerlei relaties, overeenkomsten en verschillen tussen subteamleden. Een positieve subteamomgeving zorgt ervoor dat leden zich comfortabel genoeg voelen om openlijk ideeën en informatie delen, dit verhoogt de psychologische veiligheid. Een negatieve subteamomgeving kan leiden tot non-coöperatief gedrag waarbij leden nauwelijks kennis en ervaringen met elkaar delen wat zorgt voor een verlaging van de psychologische veiligheid (Roussin et al., 2016:1412).

## *2. Teamdiversiteit*

Diversiteit in teams is een belangrijke factor en speelt een steeds centralere rol in organisaties. Het werken in teams die divers zijn samengesteld wordt gezien als een vereiste om innovatie en topprestaties mogelijk te maken. Deze relatie wordt gemedieerd door psychologische veiligheid (Rupert & Jehn, 2008:184). Teamleden trekken vooral naar leden die op hen lijken, de interactie beperkt zich dan tot de eigen groep. Doordat er dan geen oog meer is voor diversiteit blijven allerlei vaardigheden en talenten onderbenut. Hierdoor worden lastige kwesties en gemaakte fouten minder snel besproken en gecorrigeerd.

De veiligheid in het team is dan weliswaar groot maar in het team als geheel ontstaat juist een onveiliger werkklimaat. Ook wanneer de teamleden elkaar op persoonlijk vlak (thuissituatie e.d.) niet goed niet kennen en niet open staan voor de onderlinge verschillen vermindert dit de psychologische veiligheid (Rupert & Jehn, 2008: 193).

Een van de manieren om dit te analyseren is de faultline theorie van Lau en Murnighan (1998). Faultlines zijn hypothetische scheidslijnen in een team op grond van diversiteitskenmerken (Rupert & Jehn, 2008: 184). De faultlinetheorie bestudeert de wijze waarop diversiteitskenmerken zoals geslacht, leeftijd, ervaring, vakgebied etc. samenvallen in een team en zo aparte groepen vormen. Er wordt hierbij gekeken naar de gezamenlijke interactie van de verschillende kenmerken in plaats van ieder kenmerk afzonderlijk. Bijvoorbeeld, een team met sterke faultlines is een team dat bestaat uit drie vrouwelijke junior geologen of drie mannelijke senior scheikundigen (Rupert & Jehn, 2008:185). Faultlines verklaren de varianties van psychologische veiligheid. Teams die bestaan uit homogene groepen (sterke faultlines) ervaren vaker conflict en hebben vaker te maken met verminderde communicatie met andere groepen hetgeen een lagere psychologische veiligheid betekent (Rupert & Jehn, 2008:186; Newman et al., 2017:528). De prestaties gaan hierdoor achteruit. Heterogene teams (zwakke faultlines) doen het daarentegen beter (Rupert & Jehn, 2008:186). Teams die bijvoorbeeld op het gebied van kennis en expertise divers zijn samengesteld kennen een hoge psychologische veiligheid. Bepaalde negatieve effecten op de samenwerking zoals geografische spreiding, op afstand werken (elektronische afhankelijkheid) en steeds veranderende organisatiestructuren worden hierdoor verzacht (Newman et al., 2017:528).

## 2.4 Uitkomsten van psychologische veiligheid

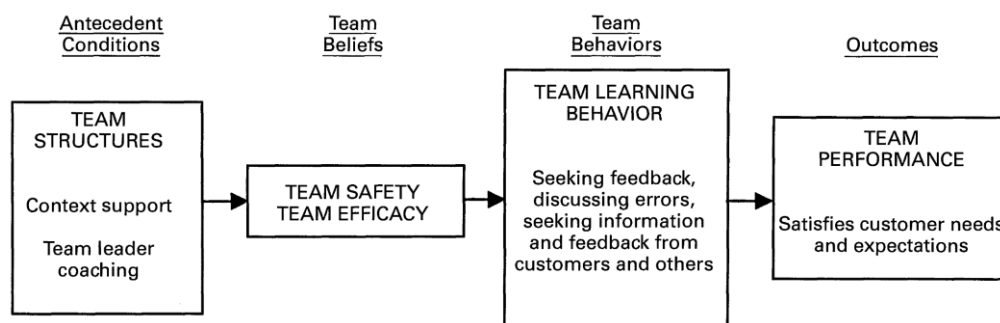
De vroege conceptuele ontwikkeling van psychologische veiligheid is gebaseerd op organisatieleren. Empirisch werk op psychologische veiligheid richtte zich meestal voornamelijk op leer- en prestatieresultaten (Edmondson, 1999). Inmiddels wordt de relatie tussen psychologische veiligheid ook gelegd met andere uitkomsten zoals innovatie, creativiteit, werknemersgedrag, houding, communicatie en kennisuitwisseling (Newman et al., 2017:526). Samengevat zijn de twee belangrijkste uitkomsten van psychologische veiligheid het teamleren en de teamperformance (Newman et al., 2017:526-527). Deze uitkomsten worden hieronder verder toegelicht.

### 2.4.1 Teamleren

Een groeiend aantal onderzoeken heeft positieve associaties gevonden met de perceptie van medewerkers over psychologische veiligheid en leergedrag op verschillende niveaus. Onderzoekers hebben bijvoorbeeld positieve verbanden gelegd tussen psychologische veiligheid en leergedrag bij zowel het individu als op teamniveau.

Aangetoond is dat psychologische veiligheid mensen helpt te leren van falen (Newman et al., 2017:526). Edmondson voerde in 1999 een baanbrekend onderzoek uit naar de relatie tussen leergedrag en psychologische veiligheid. Op basis van de definitie van Argyris en Schön (1978) omschrijft zij leren als 'een proces voor het detecteren en corrigeren van fouten'. De term gedrag koppelt Edmondson aan verandering en de manier waarop betere prestaties in teams worden bereikt. Hiermee wordt voorkomen dat leergedrag niet wordt verward met de term leerresultaat (Edmondson, 1999:353).

Edmondson ontwikkelde een model om de variabelen te beschrijven die verklaren hoe een team leert. Er bestaan verschillende soorten teams waarbij het soort team kan variëren door verschillende dimensies te benoemen zoals directe aansturing versus zelfsturing en specialistische taken versus multidisciplinaire taken. De uitkomsten van het leergedrag verschillen per team. Het effect van het leergedrag wordt beoordeeld in samenhang met de andere variabelen in het model zoals weergegeven in Figuur 2-3. Bijvoorbeeld, van een team dat werkt aan de ontwikkeling van een nieuw product kan worden verwacht dat het meer leergedrag vertoont dan productieteams die te maken met hebben met standaardproducten. Het verschil in leergedrag bij teams moet echter worden verklaard door de psychologische veiligheid en doeltreffendheid van het team, zoals getoond in Figuur 2-3, niet door te kijken naar het soort team (werkinhoud) en de te leveren output (Edmondson, 1999:357).



Figuur 2-3. Model of work-team learning (Edmondson, 1999:357)

Al meerdere keren is aan de orde gekomen dat psychologische veiligheid van positieve invloed is op teamleren (Edmondson, 1999; Hood et al., 2016). Maar er gebeurt meer.

Psychologische veiligheid stimuleert de medewerkers om in sociaal opzicht onveilige situaties op te zoeken (Hood et al., 2016). Dit gaat verder dan een gevoel van cohesie waarbij conflicten alleen maar worden beslecht. Er worden dan ook interpersoonlijke risico's genomen.



## Teamtypes in relatie tot leren

Edmondson (2008) ontwikkelde een model waarin het proces van teamleren kan worden geanalyseerd (Figuur 2-4). De mate van psychologische veiligheid wordt hierbij afgezet tegen de mate van verantwoordelijkheid in het team om de doelen te behalen.

		Accountability for Meeting Demanding Goals	
		LOW	HIGH
Psychological Safety	HIGH	<p><b>Comfort zone</b> Employees really enjoy working with one another but don't feel particularly challenged. Nor do they work very hard. Some family businesses and small consultancies fall into this quadrant.</p>	<p><b>Learning zone</b> Here the focus is on collaboration and learning in the service of high performance outcomes. The hospitals described in this article fall into this quadrant.</p>
	LOW	<p><b>Apathy zone</b> Employees tend to be apathetic and spend their time jockeying for position. Typical organizations in this quadrant are large, top-heavy bureaucracies, where people fulfill their functions but the preferred modus operandi is to curry favor rather than to share ideas.</p>	<p><b>Anxiety zone</b> Such firms are breeding grounds for anxiety. People fear to offer tentative ideas, try new things, or ask colleagues for help, even though they know great work requires all three. Some investment banks and high-powered consultancies fall into this quadrant.</p>

Figuur 2-4. Vier lerende teamtypes (Edmondson, 2008:6)

Een *gezellig* team (comfort zone) waarin medewerkers zich veilig voelen maar weinig verantwoordelijkheid heeft voor de doelen en resultaten zal weinig leren. Een *vermijdend* team (apathy zone) leert niet en wil vooral onzichtbaar blijven: het ontbreekt aan veiligheid en er is weinig oog voor de doelen. In een *angstig* team (anxiety zone) wordt de potentie niet goed benut. Het team voelt zich verantwoordelijk voor de doelen maar het schort aan de veiligheid. Een *lerend* team (learning zone) kent een hoog verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van de doelen en hoge mate van psychologische veiligheid. Leren staat centraal (Edmondson, 2008:5; Van der Haar et al., 2016:14).

Om een lerende organisatie te zijn adviseert Edmondson om als eerste te investeren in psychologische veiligheid. Het mogen maken en vervolgens leren van fouten is cruciaal in organisaties die steeds veranderen, om nieuwe kennis vragen, waar medewerkers moeten samenwerken en zelf besluiten mogen nemen. Er zijn managers die het lastig vinden om medewerkers individueel verantwoordelijk te maken in een omgeving met een hoge mate van psychologische veiligheid. Wanneer medewerkers nauw met elkaar samenwerken is er immers sturing nodig (Edmondson, 2008:6).

Beide zaken zijn ook los te koppelen. Hoewel beide aspecten elkaar beïnvloeden is psychologische veiligheid niet afhankelijk van een bepaalde mate van (individuele) verantwoordelijkheid. Voor het proces van teamleren is een gedeelde (team)verantwoordelijkheid in combinatie met een hoge mate van psychologische veiligheid nodig. Alleen dan kan succesvol worden samengewerkt (Van der Haar et al., 2016:14).

### *Leren van fouten en nemen van risico's*

Het nemen van risico's zorgt voor een groot leereffect voor zowel de medewerker als het team. Het mogen maken van fouten en mogen falen is makkelijker gezegd dan gedaan. Edmondson (1996) deed voordat zij bekend werd van haar werk over psychologische veiligheid veel onderzoek naar de invloed van fouten in de zorgsector. Hieruit bleek onder andere dat teams met een zeer betrokken leidinggevende de gemaakte fouten vaker gemeld werden. Een van de verklaringen is dat een open (team)klimaat ervoor zorgt dat zaken niet alleen via de leidinggevende maar ook onderling besproken worden. Een andere conclusie is dat de bereidheid om fouten en falen te bespreken afhangt van de gezamenlijke perceptie van de medewerkers over de veiligheid in het team. Is het team in staat om mislukkingen aan de orde te stellen (Edmondson, 1996: 17, 24-25)?

In 2005 deden Cannon en Edmondson onderzoek naar falen en leren. In een van de aanbevelingen wordt geadviseerd om leidinggevendenden een belangrijke rol te geven bij het bespreken van door het team gemaakte fouten. De leidinggevende neemt het voortouw bij het formuleren en modelleren van het gedrag dat past bij een hoge mate van psychologische veiligheid. Wat wordt verwacht, wat is gepast? Een dergelijk model ondersteunt het groepsgesprek over het maken van fouten en nemen van risico's. Psychologische veiligheid kan niet worden geïmplementeerd door een commando van bovenaf. In plaats daarvan is het advies om door middel van werkgroepen een (leer)omgeving op te bouwen waarin psychologische veiligheid wordt ondersteunt (Cannon & Edmondson, 2005:314). Zonder steun en aanmoediging van de leider vinden de leden van de groep het lastig om het nemen van risico's te zien als leren (Edmondson, 2003).

Leiders kunnen op drie manieren leren in teams stimuleren en bevorderen. Dit zijn

1. Ontwikkelen en bevordering van een leerklimaat binnen het team;
2. Teamleden helpen bij het ontwikkelen en gebruiken van bepaalde leermiddelen (zowel individueel als collectief);
3. Op te treden als 'coach of leerpartner' voor het team in de verschillende stadia van groepsontwikkeling, leren en presteren.

## 2.4.2 Teamperformance

### *Presteren*

Meerdere onderzoeken tonen aan dat psychologische veiligheid de prestatie van teams positief beïnvloedt. Zo blijkt dat psychologische veiligheid effect heeft op een verhoogde teamomzet. Baer en Frese (2003) concluderen op basis van onderzoek dat de collectieve percepties van werknemers met betrekking tot psychologische veiligheid sterk en positief gerelateerd zijn aan bedrijfsprestaties, zoals een verbeterd rendement op activa en behalen van de doelen (Newman et al., 2017:527).

Agarwal en Farndale (2017) associëren High Performance Work Systems (HPWS) positief met psychologische veiligheid. High Performance betekent dat er sprake is van veel onderlinge interactie en stelt het opbouwen van interpersoonlijke relaties centraal. Medewerkers vragen elkaar om feedback en praten over fouten. Werken in teams, zoals bepleit in HPWS, zorgt voor meer interactie en mogelijkheid om interpersoonlijke relaties op te bouwen (Agarwal & Farndale, 2017:445). High Performance vraagt om een hoge mate van psychologische veiligheid. Het onderliggende principe is al een paar keer aan de orde gesteld: interpersoonlijke interacties in een veilige setting leiden tot gunstige resultaten (Baer en Frese, 2003). Psychologische veiligheid staat een positieve, sociale werkomgeving toe waarbij open discussies over meningsverschillen leiden tot hogere prestaties (Agarwal & Farndale, 2017:444).

High Performance Teams hebben psychologische veiligheid nodig. Bij Google is grootschalig onderzoek verricht naar teams in relatie tot High Performance. De teams die het best presteerde hadden een ding gemeen: er is sprake van psychologische veiligheid (Delizonna, 2017:2). Uit het onderzoek kwam naar voren dat wanneer de werkplek uitdagend maar niet bedreigend is, de teams in staat zijn om te werken aan het onderlinge vertrouwen. Psychologische veiligheid bleek voor teams de succesfactor te zijn om de snel veranderende en veeleisende omgeving aan te kunnen. Succes hangt bij Google samen met het vermogen om risico's te nemen en je kwetsbaar durven opstellen (Delizonna, 2017:3).

### *Innoveren en creativiteit*

Baer en Frese (2003) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen psychologische veiligheid, innovatie en creativiteit. Zij kwamen tot de conclusie dat de collectieve percepties van werknemers met betrekking tot psychologische veiligheid sterk en positief gerelateerd zijn aan procesinnovatie. Uit onderzoek op teamniveau is verder gebleken dat psychologische veiligheid in teams sterk en positief gerelateerd is aan innovatie in R&D-teams, productinnovatie en kenniscreatie.

De psychologische veiligheid van het team was daarnaast positief gerelateerd aan creatieve teamprestaties en deze relatie wordt gekenmerkt door informatie en knowhow (Newman et al., 2017:527).

Er zijn steeds meer aanwijzingen dat er een verband bestaat tussen de perceptie van werknemers over psychologische veiligheid binnenin de organisatie en hun creativiteit. Er is bijvoorbeeld een positief verband gevonden tussen werknemerspercepties over psychologische veiligheid in het team en het nemen van risico's. Het creatief denken wordt hierdoor gestimuleerd.

### 3 METHODE EN KWALITEIT VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de methodologische opzet behandeld. De operationalisatie wordt toegelicht en er wordt uitleg gegeven over het type onderzoek dat is verricht. Daarnaast wordt ingegaan op selectie van de casus en respondenten. Per onderdeel wordt stilgestaan bij de maatregelen die de kwaliteit van het onderzoek waarborgen.

#### 3.1 Operationalisatie

Ten behoeve van de meetbaarheid van het onderzoek zijn aan de hand van het conceptueel model de variabelen geoperationaliseerd. De operationalisering vormt de basis voor de interviews en documentenanalyse waarmee de kenmerken van psychologische veiligheid worden beschreven en geanalyseerd. Per variabele is een aantal indicatoren benoemd. Hierdoor is beter aan te tonen welke varianten en elementen er per variabele bestaan. Per indicator wordt een instructie gegeven ten behoeve van de uitvoering van de interviews en de bestudering van de documenten.

De variabele 'leiderschap' is bijvoorbeeld op de volgende manier meetbaar gemaakt. Allereerst is een specifiek beschreven beschrijving gegeven wat wordt verstaan onder leiderschap. Vervolgens is de variabele opgesplitst in drie indicatoren. Deze indicatoren betreffen de drie leiderschapsstijlen die uit de theorie naar voren kwamen: ethisch, transformationeel en dyadisch. De indicatoren zijn aan de hand van de theorie kort omschreven. De instructie heeft betrekking op de manier waarop de documenten worden geanalyseerd. In dit geval is gekeken welke indicatoren terug zijn te vinden in documentatie over leiderschap en leiderschapsstijlen, de bevindingen zijn opgenomen in de coderingstabellen. Aan de hand van de topiclijst zijn de respondenten gevraagd om een beschrijving te geven van het leiderschap. Hierbij is specifiek doorgevraagd naar de gehanteerde leiderschapsstijl; ook deze bevindingen zijn opgenomen in de coderingstabel. De manier waarop de data zijn geanalyseerd is terug te vinden in paragraaf 3.4 van dit hoofdstuk. De operationaliseringstabellen zijn opgenomen in bijlage 2.

#### 3.2 Type onderzoek, strategie en selectie

##### *Kwalitatief onderzoek*

Om antwoord geven op de vragen uit dit onderzoek is een *kwalitatief onderzoek* uitgevoerd. Het onderzoek is praktijkgericht en analyseert binnen een organisatie wat psychologische veiligheid is, wat dit oplevert en welke kenmerken daarop van invloed zijn.

De keuze voor een kwalitatief onderzoek is ingegeven door het feit dat de waarden en eigenschappen die te maken hebben met psychologische veiligheid worden geanalyseerd. Wat doet het, waardoor wordt het beïnvloed en hoe ervaart men psychologische veiligheid?

### 1. *Onderzoeksstrategie*

Als onderzoeksstrategie is voor een enkelvoudige casestudy gekozen. Een casestudy richt zich op een smal domein die op een intensieve wijze worden benaderd (Segers, 1999: 117; Verschuren & Doorewaard, 2007:184). Onderstaande redenen hebben geleid tot de keuze voor een enkelvoudige casestudy:

1. Dit onderzoek richt zich op een sociaal verschijnsel: psychologische veiligheid. Hier wordt de *waarde* van variabelen wordt onderzocht.
2. Het onderzoeksdomein is klein. Er wordt voor een onderzoekseenheid gekozen: het organisatieonderdeel Integrale Bedrijfsvoering IenW
3. Er is sprake van meer diepte dan breedte. Het onderzoek is arbeidsintensief en er worden diverse manieren van dataverzameling gehanteerd: het voeren van diepte-interviews en een grondige documentenanalyse.
4. Het betreft een open waarneming op locatie. De dragers van het verschijnsel worden bestudeerd in de natuurlijke omgeving: er wordt op het ministerie met medewerkers en leidinggevendenden gesproken.

### *Draagvlak en haalbaarheid*

Er zijn nog meer redenen om te kiezen voor deze onderzoeksstrategie: haalbaarheid en draagvlak. Een casestudy is in principe binnen haalbare proporties te houden (Verschuren & Doorewaard, 2007:191). Dit onderzoek is bij IenW haalbaar ten aanzien van tijd, geld en beschikbare capaciteit van de onderzoeker en het onderzochte organisatieonderdeel.

Het draagvlak voor een casestudy is onder de medewerkers ook groter dan een survey. De afgelopen periode hebben de medewerkers van IBI al diverse vragenlijsten ingevuld om uiteenlopende redenen. Intern is voorafgaand aan het onderzoek getoetst of er (morele) bezwaren zijn om dit onderzoek naar psychologische veiligheid uit te voeren. Die waren er niet. Het onderwerp is besproken met het directieteam van IBI waarna formeel akkoord is gegeven om dit onderzoek uit te voeren. Er is commitment. De medewerkers van IBI zijn vervolgens via de interne communicatiekanalen opgeroepen om mee te doen aan het onderzoek waarbij zo min mogelijk is weggegeven over het onderwerp om wenselijke antwoorden te voorkomen.

De onderzoeker heeft vervolgens op grond van bepaalde criteria (zie paragraaf 3.3) de respondenten geselecteerd en uitgenodigd voor het interview (zie bijlage 4).

## 2. Casusselectie

In dit onderzoek worden de kenmerken rondom psychologische veiligheid bestudeerd. Er is voor gekozen om een case te selecteren: de directie Integrale Bedrijfsvoering IenW (IBI). Aanleiding om de psychologische veiligheid te in kwalitatieve zin te onderzoeken is de aandacht voor continu leren en verbeteren. Via het de in 2017 uitgevoerde HPO-meting is heeft IBI zichzelf de maat genomen. In de wetenschappelijke literatuur wordt steeds meer aandacht besteed aan het HPO-gedachtegoed zoals door Agarwal en Farndale (2017). De onderzoeksresultaten zijn binnen IBI breed gedeeld en gestimuleerd is om met de resultaten aan de slag te gaan. Er zijn uitgebreide rapportages verschenen die bruikbaar zijn voor dit onderzoek. De uitkomsten van deze HPO-meting gaven aanleiding voor dit onderzoek naar psychologische veiligheid. Dit onderzoek kan daarom worden beschouwd als een kwalitatieve verdieping van de kwantitatieve gegevens die de HPO-meting heeft opgeleverd.

### *Kwaliteit*

De *betrouwbaarheid* van dit kwalitatieve onderzoek is gewaarborgd door middel van het conceptueel model waarbij de theoretische inzichten over psychologische veiligheid zijn vertaald in variabelen. Hierdoor zijn de onderlinge verbanden tussen de variabelen zichtbaar. De *interne validiteit* is gewaarborgd doordat de variabelen zijn geoperationaliseerd op basis van het conceptueel model en de literatuurstudie. De operationalisering van het kernconcept psychologische veiligheid (de 7- item scale) is bijvoorbeeld gebaseerd op het wetenschappelijke werk van Edmondson (1999) die op uitgebreide schaal wordt toegepast. Hoewel de 7-item scale vaak wordt gebruikt bij kwantitatief onderzoek is voor dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve insteek om meer informatie te verzamelen over de manier waarop psychologische veiligheid wordt ervaren. Elk item van de schaal van Edmondson is vertaald in een indicator zodat de psychologische veiligheid op een kwalitatieve manier kan worden gemeten (zie bijlage 2).

Ten aanzien van de *externe validiteit* is er enig voorbehoud omdat dit een enkelvoudige casestudie betreft. De resultaten hebben alleen betrekking op het organisatieonderdeel IBI waarbij het leren en verbeteren een prominente rol heeft. De medewerkers van IBI zijn onder andere door de HPO-meting bekend met deze thema's. Daarbij geldt dat IBI zich richt op de interne bedrijfsvoering; onderdelen van het ministerie op het gebied van beleid of inspectie kennen een andere dynamiek en ervaren de psychologische veiligheid daardoor mogelijk op een andere manier. Daarnaast geldt dat wanneer hetzelfde onderzoek wordt uitgevoerd bij andere organisaties die nauwelijks aandacht geven aan leren of verbeteren er sprake zijn van informatieachterstand op het gebied van psychologische veiligheid.

De aanleiding voor een dergelijk onderzoek ontbreekt dan omdat niet duidelijk waar de organisatie staat op het gebied van psychologische veiligheid en de uitkomsten daarvan zoals leren en presteren. In aanpaste vorm zou dit onderzoek wel opnieuw uitgevoerd. Dit onderzoek kan dan fungeren als nulmeting op het gebied van psychologische veiligheid.

### 3.3 Dataverzameling en data-analyse

Voor dit onderzoek worden twee databronnen gebruikt: documenten en interviews.

#### 1. Documenten

Er worden verschillende documenten worden geanalyseerd. Centraal staan de bevindingen uit het HPO-meting van 2017 waarbij vooral gelet wordt op aspecten die te maken hebben met psychologische veiligheid. Naast de uitkomsten van het HPO-meting worden ook de jaarplannen van de directies geanalyseerd op aspecten van psychologische veiligheid.

In beleidsstukken en andere nota's wordt gezocht naar informatie over het leer -en prestatievermogen van IenW in het algemeen en kenmerken die te maken hebben met aspecten van psychologische veiligheid in het bijzonder zoals leiderschap, fouten maken, leren en innoveren. Het gebruik van de bronnen is afhankelijk van de vertrouwelijkheid en de beschikbaarheid.

#### 2. Interviews

De belangrijkste bron van data en informatie voor dit onderzoek zijn de interviews. De informatie komt zo snel tot stand en kent een grote mate van diversiteit (Verschuren & Doorewaard, 2007:217). Psychologische veiligheid kan voor mensen een heikel onderwerp zijn. De vragen kunnen persoonlijk worden opgevat; ze gaan immers over het functioneren. Het gaat over de rol in het eigen team, de verhouding met de directe collega's en de rol van de leidinggevende. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen is die informatie alleen afkomstig uit de interviews. Er zijn geen bronnen geraadpleegd waaruit op te maken is hoe medewerkers functioneren. De interviews worden in individueel verband op de werkplek afgenomen en duren ongeveer 60 minuten.

Er vinden vijftien open interviews plaats aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 3). Door het open karakter is er meer tijd voor het toelichten van begrippen en kan er meer worden doorgevraagd. Er is meer ruimte voor aanvullende vragen wat de analyse kan verdiepen en verrijken.

Psychologische veiligheid kan emoties oproepen. Een open interview biedt ruimte om extra te letten op non-verbale communicatie (lichaamshouding, oogcontact) en andere zaken die opvallen gedurende het interview. Deze signalen verrijken de resultaten en analyses van dit onderzoek. Om die reden vinden alle interviews face-to-face plaats waarbij de onderzoeker ervaren is in het voeren van vertrouwelijke en persoonlijke gesprekken.



Bij de selectie van de respondenten die deel hebben genomen aan de interviews is rekening gehouden met onderstaande criteria:

#### *Teamniveau*

De respondenten zijn werkzaam een team of afdeling en werken niet als solist. Dit betreft de organisatielaag waar medewerkers direct met elkaar samenwerken aan een taak en onder directe leiding staan van het afdelingshoofd of de teamleider. In dit onderzoek wordt gesproken met individuele teamleden, de analyse vindt daarom plaats op individueel niveau. De uitspraken worden op gedaan op teamniveau (IBI-breed) om anonimiteit te waarborgen en de directie in brede zin te adviseren over psychologische veiligheid.

#### *Wel/niet leidinggevend*

De respondenten zijn vooraf geselecteerd op één functie-aspect: wel of niet leidinggevend. Hierdoor worden de ervaringen en bevinden ten aanzien van psychologische veiligheid meegenomen vanuit het perspectief van de medewerker en de leidinggevende. Wat betreft het aantal interviews is de verhouding leidinggevend – niet-leidinggevend ongeveer 1:2. De vragen die aan de medewerkers en leidinggevend worden gesteld zijn hetzelfde, de topiclijst is leidend.

#### *Dienstjaren*

Het laatste HPO-meting speelt een belangrijke rol in dit onderzoek. Om die reden worden alleen respondenten geselecteerd die ten tijde van de HPO-meting in dienst waren en dus communicatie voorafgaand aan het onderzoek volledig hebben meegekregen. Dit is bij het begin van het interview geverifieerd bij de medewerker. Hierbij gaat het om medewerkers in (vaste) overheidsdienst. Als peildatum wordt daarom 1 januari 2017 aangehouden. Medewerkers die daarna bij IBI zijn aangesteld vallen buiten de selectie.

#### *Diversiteit/spreiding*

Bij de selectie van de respondenten is zoveel mogelijk gelet op de spreiding ten aanzien van functie, geslacht en organisatieonderdeel. De respondenten zijn, op basis van de grootte van de directies, zoveel mogelijk gelijk verdeeld over de verschillende afdelingen of teams zodat de uitkomsten van het onderzoek relevant zijn voor heel IBI.

#### *Uitgesloten van onderzoek*

Er is ook een kleine categorie medewerkers die buiten de onderzoeksgroep valt. Dat zijn de medewerkers die werkzaam zijn bij IBI HRM-advies (inclusief leiding en staf). Deze medewerkers zijn directe collega's van de onderzoeker en zijn meer dan gemiddeld bekend met de materie en de onderzoeksopzet. Om die reden zijn de directeuren (topmanagers) van IBI uitgesloten van deelname.

De onderzoeker zelf is weliswaar ook medewerker van IBI maar heeft geen directe (eerstelijns) adviesrelatie met IBI. Hierdoor is de objectiviteit en neutraliteit gewaarborgd. Bovendien mag verwacht worden dat er een beroep wordt gedaan op zowel de ambtelijke integriteit als de wetenschappelijke integriteit van de onderzoeker (Segers, 1999:226 en 453).

### Respondenten

Door middel van een interne oproep zijn medewerkers van IBI opgeroepen om mee te doen aan het onderzoek. Op basis van de bovenstaande criteria en aantal aanmeldingen (totaal 25) zijn er 15 respondenten geselecteerd. Per directie zijn er 4 tot 5 medewerkers geïnterviewd. Er is met 5 leidinggevenden gesproken. Het overzicht van de respondenten is opgenomen in tabel 3.1. Omwille van de privacy is dit overzicht geanonimiseerd.

Tabel 3-1. Overzicht respondenten (geanonimiseerd)

Directie	M/V	Functie		Gespreksdatum	Respondent nr.
		Leidinggevend	Niet-leidinggevend		
F&I	M		*	24-07-2018	1
F&I	V	*		26-08-2018	2
HRM&FM	M	*		26-07-2018	3
HRM&FM	V		*	26-07-2018	4
STAF	M		*	31-07-2018	5
F&I	M	*		01-08-2018	6
HRM&FM	M		*	01-08-2018	7
DCI	M		*	06-08-2018	8
DCI	V		*	06-08-2018	9
F&I	M	*		07-08-2018	10
DCI	V		*	09-08-2018	11
DCI	M		*	14-08-2018	12
HRM&FM	V		*	14-08-2018	13
F&I	V		*	21-08-2018	14
DCI	M	*		22-08-2018	15

#### Legenda

DCI = Directie Concern Informatie

F&I= Financiën en Inkoop

HRM&FM = Human Resource Management en Facilitair Management

Staf = Team stafmedewerkers directie IBI

### Kwaliteit

De manier waarop de informatie is verzameld draagt bij aan de *betrouwbaarheid* omdat aan de respondenten die nauw betrokken zijn bij de organisatie van het HPO-meting en nauw samenwerken met het hogere management is gevraagd welke documenten interessant en relevant zijn om te analyseren.

Daarnaast wordt de betrouwbaarheid verhoogd omdat de interviews worden gehouden op basis van een topiclijst die is gebaseerd op de theorie over de kenmerken die te maken hebben met psychologische veiligheid. De interviews zijn afgenomen binnen de organisatie, de eigen natuurlijke context, waardoor er een reëel beeld is van de leer- en werkomgeving van de respondent. De betrouwbaarheid is verder gewaarborgd door de aanwezigheid van de hierboven beschreven selectiecriteria wat betreft de respondenten. Deze criteria zijn voorafgaand aan het interview geverifieerd bij de respondent. Er zijn alleen interviews afgenomen met respondenten die op 1 januari 2017 (vast) zijn aangesteld bij IBI.

Ten aanzien van de *herhaalbaarheid* is enige voorzichtigheid geboden. Door het open karakter van het interview en de aard van de vragen die gaan over de eigen werkomgeving is er sprake van perceptie. Dit onderzoek richt zich op de eigen beleving, ervaring en observaties waardoor elk gesprek anders is. Wanneer dit onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd in een andere context zal in het kader van de betrouwbaarheid hier rekening mee moeten worden gehouden. De *interne validiteit* wordt gewaarborgd doordat de operationalisering en bijbehorende instructie voor het analyseren van de interviews en documentenanalyse hetzelfde is.

### 3.4 Data-analyse

De operationalisatie (bijlage 2) is de basis voor de analyse van de documenten en interviews. Hier is tevens de topiclijst op gebaseerd die gebruikt is voor de interviews. Per indicator is in de operationaliseringstabel aangegeven welke instructie hierbij gevolgd wordt.

De interviews zijn met toestemming van de respondent opgenomen waarna de audiobestanden zijn omgezet in een transcript. Vervolgens is er open gecodeerd waarbij stukken tekst en quotes uit de 15 transcripten naast de indicatoren zijn gelegd en vastgelegd in een coderingstabel. De documenten zijn op dezelfde wijze geanalyseerd. Er zijn in totaal 24 documenten geanalyseerd (zie bijlage 5). Deze resultaten worden in het volgende hoofdstuk verder toelicht en geanalyseerd.

### *Kwaliteit*

Van elk gesprek is een verslag gemaakt. De respondenten werden in de gelegenheid gesteld om voorafgaand aan de verwerking van de onderzoeksresultaten commentaar te leveren op het transcript. Dit komt de *betrouwbaarheid* en *interne validiteit* van het onderzoek ten goede. Er is toestemming van alle respondenten om de transcripten te gebruiken voor dit onderzoek. De *interne validiteit* is verder verhoogd doordat er gebruik gemaakt is van een topiclijst zodat alle indicatoren zoveel mogelijk op dezelfde manier en in dezelfde volgorde worden behandeld. Tegelijkertijd zorgde dit tijdens het interview voor ruimte om door te vragen op een bepaald topic. Dit heeft de data verrijkt waarmee de validiteit is verbeterd.

## 4 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID: DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten, die zijn voortgekomen uit de informatie die bij IBI is verkregen, gepresenteerd en geanalyseerd. Deze informatie betreft bestaand materiaal (documenten) en interviews.

Allereerst wordt uiteengezet wat de HPO-meting uit 2017 bij IBI heeft opgeleverd. Deze meting is de aanleiding geweest voor dit onderzoek naar psychologische veiligheid. De kwantitatieve gegevens van de HPO-meting krijgen met dit onderzoek een kwalitatieve verdieping waarbij specifiek wordt gekeken naar aspecten die samenhangen met psychologische veiligheid

Om het effect van de determinanten en uitkomsten te bepalen wordt vervolgens onderzocht hoe het staat met de psychologische veiligheid bij IBI. Er wordt per respondent aangegeven of er sprake is van een hoge of lage psychologische veiligheid bij IBI. De bevindingen worden ondersteund door quotes van respondenten en uitkomsten van de documentenanalyse.

Daarna komen de drie determinanten aan bod waarbij het effect op psychologische veiligheid wordt beschreven en geanalyseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van informatie die is verkregen uit de interviews en bestaand materiaal. Tot slot wordt het effect van psychologische veiligheid op de twee uitkomsten behandeld en geanalyseerd. Dit gebeurt op dezelfde systematische manier als bij de determinanten. Het hoofdstuk eindigt met een samenvatting van de bevindingen op basis van de resultaten en analyses.

### 4.1 Meting High Performance Organisatie IBI

De missie van IBI is gericht op het zo goed mogelijk toerusten van de medewerkers zodat zij hun werkzaamheden zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren (2017). In het jaarplan 2017 heeft IBI als doel gesteld om een lerende organisatie te zijn waarbij de werkomgeving van de medewerker v als veilig is wordt ervaren door de medewerker. Gestreefd wordt naar open, waarderende cultuur waarin continu verbeteren en vernieuwen centraal staat. In dat kader heeft IBI heeft de ambitie uitgesproken om een HPO te worden. Dit streven past bij het feit dat IBI zichzelf periodiek de maat neemt om te kijken waar ze staat, waar de kracht zit, en om te zien op welke punten het beter kan (2017). Om die reden is in 2017 een HPO-meting uitgevoerd. Deze meting bestond uit een internetenquête.

De enquête bevatte 35 stellingen. Deze zijn ontleend aan het HPO-gedachtegoed en bestaan uit vijf aandachtsgebieden: kwaliteit van management, kwaliteit van medewerkers, continu verbetering en vernieuwing, openheid en actiegerichtheid en lange termijn gerichtheid (2017).

Naast de enquête zijn er 28 aanvullende interviews gehouden om meer kleuring te geven aan de resultaten. De totale respons was 54% (211 medewerkers hebben meegedaan aan de meting), voor IBI voldoende om redelijk betrouwbare uitspraken te doen over de uitkomsten van de HPO-meting. Psychologische veiligheid is in HPO-meting niet expliciet opgenomen als thema maar er zijn wel een aantal HPO-stellingen (11 van de 35) die aansluiten bij de variabelen die te maken hebben dit onderzoek. In tabel 4-1 is te zien om welke stellingen het gaat en hoe IBI in totaliteit hierop heeft gescoord.

Tabel 4-1. Scores HPO-meting IBI-totaal 2017

Variabele (volgens conceptueel model - figuur 2-1)	Stellingen HPO die betrekking hebben op psychologische veiligheid (meting IBI 2017)	Score op stelling (IBI totaal)
<b>Psychologische veiligheid</b>	Onze organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers	6,8
<b>Leiderschap</b>	Leidinggevende heeft een voorbeeldrol voor medewerkers	6,9
	Leidinggevende staat open voor verandering in de organisatie	7,3
	Leidinggevende geniet het vertrouwen van iedereen	6,6
<b>Sociale relaties</b>	Onderhouden van goede lange termijn relaties met alle belanghebbenden	6,5
<b>Teamkarakteristieken</b>	Medewerkers zijn divers en complementair	6,3
<b>Teamleren</b>	Mijn leidinggevende staat fouten maken toe	7,2
	Er is veel tijd voor kennisuitwisseling en van elkaar te leren	6,1
<b>Teamperformance</b>	Medewerkers worden aangemoedigd topprestaties te behalen	7,1
	Werkprocessen worden voortdurend verbeterd	6,4
	Voortdurende vernieuwing van producten, diensten, processen	6,1
<b>Gemiddeldes score (11 stellingen)</b>		<b>6,6</b>

Wanneer nader gekeken wordt naar de uitslag van de HPO-meting met betrekking tot psychologische veiligheid vallen een paar zaken op. Om een HPO te zijn is een cijfer van 8,5 of hoger nodig (op een schaal van 1-10). Dit haalt IBI niet, IBI is nog geen HPO.

Met name het continu verbeteren en vernieuwen biedt de meest ruimte voor versterking. Dit geldt ook voor de factoren diversiteit en het nemen van tijd om van elkaar te leren. Verder valt op dat IBI een 6,8 scoort op de vraag 'onze organisatie vormt een veilige werkomgeving'. Een van de conclusies van HPO-meting is dat de beelden het meest uiteenlopen op veiligheid van de werkomgeving. Zo blijkt dat bij de directie F&I de beelden hier het meest uiteenlopen (scores per afdeling liggen tussen de 5,3 en 6,8); medewerkers van de directie ervaren de werkomgeving als redelijk onveilig. Dit leidt volgens de medewerker tot verminderende gerichtheid op elkaar en mindere hechtheid binnen het eigen team.

De Auditdienst Rijk (de interne en onafhankelijke auditor van de Rijksoverheid) heeft in 2018 op verzoek van IBI gekeken hoe er wordt geleerd waarbij de HPO-meting is onder de loep genomen. De uitkomsten van het ADR-onderzoek werden niet herkend door de afdelingshoofden, het ging hier met name om conclusie dat medewerkers zich niet durven te uiten veilige omgeving. De directie heeft na de bijeenkomst gevraagd om mee te denken: hoe komt het dat het beeld uit de leergeschiedenis niet wordt herkend en hoe worden besluiten van de directie verder gebracht in de organisatie. Tevreden medewerkers zijn voor het management van IBI namelijk een 'conditio sine qua non'. Dit is een belangrijk doel voor IBI in 2017 en 2018. Aangegeven wordt dat het management zich inspant om dit binnen de toegestane mogelijkheden te realiseren: "De werk- en leeromgeving voor alle medewerkers is veilig." Maar dit is nog niet concreet genoeg. Gebleken is dat er veel meer informatie en duiding nodig over psychologische veiligheid om te weten hoe dit beter kan.

#### 4.2 Psychologische veiligheid bij IBI

IBI heeft op basis van de HPO-meting behoefte aan meer kennis over psychologische veiligheid. De HPO-meting kan worden beschouwd als het vertrekpunt of nulmeting. Dit onderzoek naar psychologische veiligheid zorgt aan de ene kant voor meer duiding en verdieping van de HPO-meting en geeft aan de andere kant antwoord op de vraag hoe het beter kan.

Om het effect van de determinanten en uitkomsten goed te analyseren wordt in deze paragraaf stilgestaan bij de vraag hoe het is gesteld met psychologische veiligheid bij IBI. Aan de respondenten in de interviews is daarom gevraagd hoe zij de psychologische veiligheid op dit moment ervaren. Uitgangspunt voor de vragen die aan de respondenten zijn voorgelegd is de 7-item schaal van Edmondson (zie bijlage 2). Per item, geoperationaliseerd is d.m.v. een indicator (zie bijlage 2), is aangegeven of de respondent zich hierin wel of niet herkent.

Bij vier of meer keer "ja" is er sprake van hoge psychologische veiligheid; drie keer of minder "ja" betekent een lage psychologische veiligheid. Op deze manier ontstaat een globaal beeld over de psychologische veiligheid bij IBI. In Tabel 4-2 zijn de resultaten per respondent weergegeven.

Tabel 4-2. Psychologische veiligheid IBI

Item Resp.nr.	1.1 Fouten maken mag	1.2 Bespreken lastige kwesities mogelijk	1.3 Openstaan voor anderen	1.4 Nemen van risico's mogelijk	1.5. Hulp vragen	1.6 Getoonde inzet wordt niet oedermijnd	1.7 Aandacht voor vaardigheden en talenten	Beeld: Psychologische veiligheid is hoog of laag
1	ja	nee	nee	nee	ja	ja	nee	laag
2	ja	nee	nee	nee	ja	ja	nee	laag
3	nee	nee	nee	nee	ja	ja	ja	laag
4	ja	nee	ja	nee	ja	ja	ja	hoog
5	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	hoog
6	ja	ja	ja	nee	ja	ja	ja	hoog
7	nee	ja	ja	ja	ja	ja	nee	hoog
8	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	hoog
9	ja	nee	ja	nee	ja	ja	ja	hoog
10	ja	ja	nee	nee	ja	nee	nee	laag
11	nee	nee	nee	nee	ja	nee	nee	laag
12	ja	ja	ja	nee	ja	ja	ja	hoog
13	ja	ja	nee	nee	ja	ja	ja	hoog
14	ja	ja	nee	nee	ja	ja	ja	hoog
15	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	hoog
<b>Totaal</b>	ja: 12 nee: 3	ja: 9 nee: 6	ja: 8 nee: 7	ja: 4 nee: 12	ja: 15 nee: 0	ja: 13 nee: 2	ja: 10 nee: 5	hoog: 10 laag: 5

Dit beeld laat zien dat twee derde van de respondenten (hoge) psychologische veiligheid ervaart. Dit is in lijn met de HPO-meting (2017) waarbij de veiligheid van de werkomgeving wordt beoordeeld met een 6,8. Verder blijkt uit de gegevens dat fouten maken mag en dat hulp vragen in het team geen probleem is.

Het bespreken van lastige kwesities is een lastiger thema, dit geldt ook voor diversiteit en toelaten van buitenstaanders en andersdenkenden in het team. Wat het meest opvalt is dat het nemen van risico's geen vanzelfsprekendheid lijkt te zijn bij IBI. In zekere zin is hier 'winst' te behalen: wanneer alle respondenten deze vraag met ja zouden beantwoorden dan zouden 14 respondenten een hoge psychologische veiligheid ervaren. Het open interview met de respondenten bood de mogelijkheid om door te vragen. Hierdoor is een scherper beeld ontstaan van de beleving over psychologische veiligheid.

Bijna alle respondenten zijn het erover eens: fouten maken mag. "Die zijn bespreekbaar, je wordt er niet op afgerekend. Het lerende effect proberen we te vergroten door fouten te benoemen" aldus een medewerker van HRM&FM. Een medewerker van DCI is scherper: "We hebben eigenlijk niet een cultuur om fouten te bespreken" De leidinggevenden stimuleren hun medewerkers om fouten zoveel mogelijk zelf op te lossen door het geven van ruimte. Het onderling delen gebeurt nog niet zoveel.

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat andersdenkenden niet vaak worden betrokken bij het team of niet worden gewaardeerd. "Het komt weinig voor dat er andersdenkenden betrokken worden bij het team" aldus een medewerker van DCI.

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat risico's niet worden genomen of worden besproken. Hiervoor worden twee oorzaken genoemd: het nemen van risico's past niet bij de functie of er is daadwerkelijk sprake van risicomijdend gedrag in het team of door de leidinggevende. Een medewerker van F&I: "Daar zijn we niet zo van. Voor mij persoonlijk geldt dat ik liever geen risico neem, ik kan risicomijdend gedrag vertonen, dus een echte ambtenaar (...). Ik denk over het algemeen ook niet dat we risiconemend management hebben wanneer ik kijk naar voorbeeldgedrag. Ze doen het eigenlijk niet." Een medewerker van HRM&FM vertelt hetzelfde: "De aard van het werk is niet gericht op het nemen van risico's, is niet per se nodig. Een andere collega van HRM&FM: "Niet echt. Men probeert liever niet iets nieuws uit. We houden het liever bij het oude."

Van de respondenten geeft twee derde aan dat er aandacht is voor vaardigheden en talenten. Is die aandacht er niet dan vinden medewerkers over het algemeen wel dat die er moet zijn. Een medewerker van F&I is duidelijk: "Ik word ingezet op mijn talenten, op wat ik goed kan. Er zijn hoge verwachtingen." Een medewerker van DCI is terughoudender: "Ik weet niet of dat heel erg gebeurt. Een aantal van ons is bijvoorbeeld goed in het geven van presentaties. Die inzet zou je moeten gebruiken om de boodschap over te brengen. En om van elkaar te leren."

In de documenten worden vooral ambities uitgesproken om de psychologische veiligheid te vergroten. Een verdere duiding ontbreekt over wat precies moet worden verstaan onder psychologische veiligheid. In het strategisch Personeelsbeleid 2025 (2018) wordt bijvoorbeeld opgeroepen om fouten toe te staan. Er staat: "De verandering in het werk zal ook vragen om een andere aansturing van werkenden.

Modern leiderschap moet zich in toenemende mate richten op het stimuleren van typische mens kwaliteiten en minder op het sturen op output of het voorkomen van fouten."



Ook wordt verwezen naar een 'aanspreekcultuur' waarbij een koppeling wordt gemaakt met de veilige werkomgeving: "Het Rijk speelt in op de behoeftes van medewerker door een werkomgeving te bieden waar medewerkers zich veilig voelen en vitaal blijven. Het Rijk stelt hierbij de werkbeleving van medewerkers voorop. Belangrijk voor een positieve werkbeleving is een open cultuur waar mensen (medewerkers onderling en met de manager) elkaar aanspreken en waar iedereen toegang heeft tot relevante informatie en inzichten."

### 4.3 Determinanten van psychologische veiligheid

In deze sectie wordt de drie determinanten van psychologische veiligheid onder de loep genomen waarbij de gegevens uit het onderzoek centraal staan.

#### 4.3.1 Leiderschap

Aan de respondenten is gevraagd hoe zij het leiderschap ervaren bij IBI, waarbij specifiek gekeken is welke stijlen er worden gehanteerd. Nagegaan is in welke mate er aspecten zijn genoemd die horen bij de leidersstijlen die psychologische veiligheid ondersteunen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen respondenten die veel of weinig aspecten terugzien. Veel betekent dat er kenmerken van twee of meer stijlen zijn genoemd, weinig wanneer respondenten een of geen enkele stijl herkennen. Dit is per respondent in kaart gebracht aan de hand van de indicatoren en codering. Om het effect op psychologische veiligheid aannemelijk te maken is vervolgens gekeken welke respondenten een hoge of lage psychologische veiligheid ervaren. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 4.3.

Tabel 4-3. Effect van leiderschap op psychologische veiligheid

<b>Leiderschap (n=15)</b>	<b>Veel ondersteuning (10)</b>	<b>Weinig ondersteuning (5)</b>
<b>Hoge psychologische veiligheid (10)</b>	75% Respondenten 4,5,7,9,11,13,15 (7)	80% Respondenten 6,8,12,14 (4)
<b>Lage psychologische veiligheid (5)</b>	25% Respondenten 3,10,11 (3)	20% Respondent 1,2 (1)

Het effect is nagenoeg afwezig. Er is geen groot verschil tussen de respondenten die veel of weinig aspecten noemen van leiderschap dat ondersteunend is aan psychologische veiligheid.

De meerderheid van de respondenten ervaart een hoge psychologische veiligheid waarbij het weinig uitmaakt of er sprake is van veel of weinig ondersteuning door de leidinggevende, die groep is min of meer even groot. Hetzelfde is het geval voor de respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaren: leiderschap heeft hierop niet zoveel invloed.

Hoewel het effect klein is zit wel verschil in de manier waarop respondenten leiderschap ervaren in relatie tot psychologische veiligheid. Uit de interviews blijkt dat bijna alle respondenten mate een leiderschapsstijl omschrijven die bijdraagt aan de psychologische veiligheid. Er zijn twee uitschieters. Slechts een respondent herkent alle stijlen en ervaart ook een hoge mate van psychologische veiligheid: "Mijn leidinggevende creëert een open, veilige en transparante omgeving. Ik kan alles zeggen wat ik wil. Ik kan mijn mening over allerlei zaken uiten."

Een van de respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaart geeft aan geen enkele ondersteunende stijl te ervaren: "Leiderschap is een soort management. Mijn leidinggevende zegt altijd dat die niet alle details wil weten en zet een kruisje wanneer er een resultaat is. Ik ervaar vooral een afstandelijke, managementstijl. Ik voel mij hier niet lekker bij."

De grote groep respondenten die een hoge mate van psychologische veiligheid ervaart noemen meerdere aspecten van leiderschap die daaraan bijdragen. De meeste respondenten geven aan dat er sprake is van een vertrouwensband met de leidinggevende en dat er voldoende ruimte wordt gegeven om het werk uit te voeren. Dienend leiderschap wordt in dit kader veel genoemd door de respondenten. Deze stijl kenmerkt zich door vertrouwen en het centraal stellen van de medewerker, zaken die bijdragen aan het vergroten van de psychologische veiligheid.

Een respondent van de directie HRM&FM zegt hierover: "Mijn leidinggevende is dienend, zeker niet directief. We weten samen waar we aan toe zijn." Een van de respondenten werkzaam bij DCI ziet dit ook en verwoordt dit als volgt: "Ja ik word overal bij betrokken en mijn leidinggevende vertelt veel. Over en weer wordt aangegeven welke zaken spelen. In de praktijk werkt dat positief. Hij geeft het goede voorbeeld."

Het merendeel van de respondenten is over het algemeen tevreden over het leiderschap en ervaren veel ondersteuning van de leidinggevende maar verlangen bijvoorbeeld meer zichtbaarheid en visie, zo blijkt uit de interviews. Het gemis aan visie verklaart mogelijk waarom het leiderschap bij IBI zich niet richt op verandering. Slechts een respondent noemt wel kenmerken die te maken hebben met de transformationele stijl. Wat verder opvalt is dat het onderkennen van risicopercepties door de leiders nauwelijks wordt genoemd als aspect, terwijl dit wel belangrijk is voor psychologische veiligheid. Dit verklaart mogelijk de lage waardering van psychologische veiligheid als het gaat om het nemen van risico's zoals blijkt uit Tabel 4-2.

Uit de onderzochte documenten blijkt dat IBI graag wil investeren in leiderschap met als doel de psychologische veiligheid te verbeteren. Door IBI wordt leiderschap gezien als het centraal stellen van de medewerker, ruimte geven, faciliteren en zichtbaar zijn als leidinggevende (managementdag IBI, 2018). Allemaal zaken die psychologische veiligheid ondersteunen. Dit wordt, zoals al eerder is aangestipt, dienend leiderschap genoemd, de managementstijl van dit moment bij IBI. In de IenW-brede nota over leiderschapontwikkeling (2017) komen aspecten aan bod die bijdragen aan psychologische veiligheid. In deze nota wordt aangegeven dat de leider moet schakelen tussen aansturen (formeel leiderschap) en loslaten (adaptief leiderschap). In de Koers IenM 2020 (2015) wordt gesproken over inspirerend leiderschap. Kernelementen zijn ruimte en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers.

#### 4.3.2 Sociale relaties

De kwaliteit van de sociale relaties in het team en met het netwerk is bepalend voor de mate van psychologische veiligheid. Om de totale kwaliteit van de samenwerking vast te stellen is gekeken naar bepaalde aspecten zoals het voeren van overleg bij lastige kwesties, onderlinge verbondenheid en de invloed van statusverschillen. Per respondent is op basis van de antwoorden in kaart gebracht of de sociale relaties van hoge of lage kwaliteit zijn. Om het effect op psychologische veiligheid aannemelijk te maken is vervolgens gekeken welke respondenten een hoge of lage psychologische veiligheid ervaren. Zie Tabel 4-4 voor de resultaten.

Tabel 4-4. Effect van sociale relaties op psychologische veiligheid

<b>Sociale relaties (n=15)</b>	<b>Hoge kwaliteit (13)</b>	<b>Lage kwaliteit (2)</b>
<b>Hoge psychologische veiligheid (10)</b>	75% Respondenten 4,5,6,7,8,9,12,13,14,15 (10)	0% -
<b>Lage psychologische veiligheid (5)</b>	25% Respondenten 2,3,10 (3)	100% Respondent 1, 11 (2)

Het effect van de relatie op psychologische veiligheid is groot. De meeste respondenten ervaren een hoge kwaliteit van de relatie. Alle respondenten die een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren, zien dat de sociale relatie van hoge kwaliteit is. De medewerkers van IBI hechten in het algemeen veel belang aan een goede band in het team dat zorgt voor een verhoogd gevoel van veiligheid. Een respondent bij HRM&FM: "De medewerkers zijn heel hecht, er is veel verbondenheid en betrokkenheid. Men staat klaar in tijden van lief en leed."

Een hoge kwaliteit geeft geen garanties voor een hoge mate van psychologische veiligheid. Het effect is namelijk groot bij de respondenten die een lage psychologische veiligheid kennen. Een lage kwaliteit van de relatie kan immers ook een lage kwaliteit van psychologische veiligheid betekenen. Een respondent van F&I zegt hierover: "We houden elkaar in de gaten, er wordt veel over elkaar gepraat, het is ieder voor zich. We zijn geen team. Het is altijd dezelfde collega die lastige zaken aanpakt. Zo los je het niet met elkaar op. Ik ervaar geen samenwerking." Een respondent van DCI die een lage psychologische veiligheid ervaar vertelt: "Ieder levert een deelproduct. We gaan we niet samen voor. Je krijgt nooit te horen dat we blij zijn met het resultaat. De afstandelijke stijl werkt niet. Dit werkt niet sfeer verhogend."

Daarnaast is er een groep die de kwaliteit van sociale relatie positief beoordeeld maar een lage psychologische veiligheid ervaart. Het effect van de sociale relatie op psychologische veiligheid is niet zichtbaar en wordt mogelijk beïnvloed door andere zaken. Deze respondenten ervaren bijvoorbeeld wel hulp van het team maar zien dat het nemen van risico's en het openstaan voor anderen lastig is. Deze laatste twee kenmerken hebben te maken met andere determinanten en zijn voor deze respondenten mogelijk van grotere invloed op de negatieve beleving van psychologische veiligheid.

Een andere oorzaak kan zijn dat de sociale relatie veel positiever wordt beleefd omdat hier aandacht aan wordt besteed: Een van de respondenten "We hebben een coachingstraject ingezet om onszelf en elkaar beter te leren kennen. Het team leert om feedback te geven en te ontvangen. De groepsdynamiek die zo ontstaat werkt positief."

Er is één aspect de onderlinge band en bekendheid met elkaar kwetsbaar maakt en daarmee ook van invloed lijkt te zijn op psychologische veiligheid: het flexwerken. Hoewel het flexwerken in dit onderzoek niet is meegenomen is dit wel een aandachtspunt zo blijkt uit de interviews. Vijf respondenten benoemen expliciet de gevolgen van Het Nieuwe Werken op het onderling contact. Bij DCI geven alle geïnterviewde medewerkers aan moeite te hebben met de andere manier van werken: "Door het flexwerken zien we elkaar minder. Dichtbij elkaar zitten werkt beter. Goed om anderen te leren kennen mocht je elkaar een keer nodig hebben. Maar het is voor de dagelijkse praktijk handiger om als team fysiek bij elkaar te zitten. Zo mis je geen informatie en zijn de lijntjes korter. Je kan sneller sparren." Een medewerker van DCI geeft aan wat de invloed is op de sociale cohesie: "Vroeger was er meer groepsgevoel. Het flexwerken en het nieuwe gebouw speelt hierbij een rol. De ene collega heeft er meer last van dan de ander. Die vinden dat het meer uit elkaar is gevallen, er is een andere sfeer dan voorheen." De leidinggevenden van IBI hechten veel belang aan een goede onderling band: Een leidinggevende bij HRM&FM: "De medewerkers zijn heel hecht, er is veel verbondenheid en betrokkenheid. Men staat klaar in tijden van lief en leed."

Uit de documentenanalyse komen weinig resultaten naar voren die het effect van sociale relaties op psychologische veiligheid onderbouwen. Alleen de rapportage van de HPO-meting geeft hierover beperkte informatie. Hierin wordt benadrukt dat de onderlinge band van goede kwaliteit is. Medewerkers zijn trots op de onderlinge samenwerking en behulpzaamheid. Of dit bijdraagt aan een hogere psychologische veiligheid blijft onduidelijk.

#### 4.3.3 Teamkarakteristieken

Het effect van teamkarakteristieken op psychologische veiligheid bestaat uit twee kenmerken: subteams en teamdiversiteit.

##### 1. Subteams

Om te bepalen of er sprake is van een positieve of negatieve subteamomgeving is nagegaan welke types subteams aanwezig zijn bij IBI en hoe respondenten dit ervaren. Om inzichtelijk te maken welk effect subteams hebben op psychologische veiligheid is gekeken welke respondenten een hoge of lage psychologische veiligheid ervaren. In tabel 4-5 zijn de resultaten opgenomen.

Tabel 4-5. Effect van subteams op psychologische veiligheid

<b>Teamkarakteristieken: subteams (n=15)</b>	<b>Positieve subteamomgeving (11)</b>	<b>Negatieve subteamomgeving (4)</b>
<b>Hoge psychologische veiligheid (10)</b>	80% Respondenten 4,6,7,8,9,12,13,14,15 (9)	25% Respondent 5 (1)
<b>Lage psychologische veiligheid (5)</b>	20% Respondenten 3,10 (2)	75% Respondenten 1, 2,11 (3)

De subteamomgeving is van groot effect op psychologische veiligheid. Het overgrote deel van respondenten die werken in een positieve subteamomgeving ervaren een hoge psychologische veiligheid. Deze respondenten zien vooral dat op kennis gebaseerde subteams de psychologische veiligheid positief beïnvloeden. Dit heeft vooral te maken met de manier waarop de organisatie is ingericht: veel medewerkers met dezelfde werkinhoud en achtergrond werken samen in teams. Een medewerker van HRM&FM: "Mijn team is ieder geval samengesteld op basis van inhoud, werkpakket en werkstromen (...). Er zijn nu relatief veel nieuwe medewerkers. Die worden opgenomen in een inhoudelijk subteam."

Een andere respondent van F&I maakt duidelijk dat subteams de psychologische veiligheid versterken op het gebied van het vragen van hulp en bespreken van lastige kwesties: "Je zoekt soms bondgenoten om iets te bereiken. Vaak gebeurt dit met dezelfde collega's."

Een respondent ervaart een negatieve subteamomgeving maar geeft wel aan een hoge psychologische veiligheid te zien. Deze respondent is over het geheel positief maar heeft op één punt kritiek en slechte ervaringen met subteams: "Subteams ontstaan uit negativiteit en bijna nooit door positiviteit. Deze subteams zouden zich open moeten uiten maar dat gebeurt nauwelijks. Positieve dwarsdenkers kun je goed gebruiken. Die dragen wat bij. De negatieve denkers doen dat niet want die melden zich niet."

Een deel van de respondenten ondervindt vooral negatieve effecten van de subteamomgeving op psychologische veiligheid. Een medewerker van F&I: "Dit gaat ten koste van de betrokkenheid binnen de afdeling. Een subteam op inhoud werkt niet. Je weet anders te weinig van elkaar en je begrijpt elkaar niet goed. Versnippering gaat ten koste van de meer samenwerking. Te kleine organisatieonderdelen zijn niet handig en werken contraproductief."

Andere groep respondenten ervaren het effect van de subteamomgeving weer anders. Hoewel deze groep een lage psychologische veiligheid ervaart wordt de subteamomgeving juist als gezien als iets positiefs. Een respondent van HRM vertelt over hoe de dynamiek van subteams kan worden gebruikt om de psychologische veiligheid te versterken: "Er zijn groepjes die bestaan uit een dominante collega degene die er omheen staan. Verbaal minder sterke medewerkers kunnen daar terecht om hun zegje te doen. Als je dat ecosysteem kent dan kun je dat goed inzetten. Bijvoorbeeld om een minder populair standpunt te delen."

Uit de documentenanalyse komen geen resultaten naar voren die te maken hebben met subteams in relatie tot psychologische veiligheid.

## 2. Teamdiversiteit

Op grond van bepaalde kenmerken zoals de samenstelling van het team en gebruik maken van de onderlinge verschillen is in kaart gebracht of er sprake is van voldoende of onvoldoende diversiteit in het team. Deze resultaten worden in verband gebracht met de ervaren psychologische veiligheid. Zie hiervoor tTabel 4-6.

Tabel 4-6. Effect van teamdiversiteit op psychologische veiligheid

<b>Teamkarakteristieken: teamdiversiteit (n=15)</b>	<b>Voldoende diversiteit (9)</b>	<b>Onvoldoende diversiteit (6)</b>
<b>Hoge psychologische veiligheid (10)</b>	66% Respondenten 4, 6, 8,9,13,14 (6)	66% Respondent 5, 7, 12, 15 (4)
<b>Lage psychologische veiligheid (5)</b>	34% Respondenten 3,10, 11 (3)	34% Respondenten 1,2 (2)

Diversiteit heeft geen effect op psychologische veiligheid. Op basis van de resultaten is er geen aanwijsbaar verschil tussen de respondenten die een hoge psychologische veiligheid ervaren in relatie tot diversiteit. Hetzelfde geldt voor de groep respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaart. Hier heeft diversiteit geen effect. Wel wordt er verschillend gedacht over diversiteit.

Uit de antwoorden van de respondenten die voldoende diversiteit en een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren blijkt dat diversiteit niet als een groot knelpunt wordt ervaren. Deze respondenten ervaren allemaal wel dat er aandacht is voor diversiteit maar houden zich niet bezig met de vraag wat het resultaat van diversiteit zou moeten zijn voor het team.

Respondenten letten vooral op wat er nu gemist wordt. Een respondent van F&I: "Het team is qua man-vrouw verdeling en leeftijd goed in balans. Op het gebied van kennis en vaardigheden is het team in evenwicht. Wat mij betreft missen we nu niets. Er hoeft niet acuut aan iets te worden gewerkt." Een respondenten van DCI: "Het mag wat meer naar de jongere kant. Op het gebied van kennis er ervaring zijn we divers genoeg. Ik mis niet echt iets."

De groep respondenten die onvoldoende diversiteit ziet maar wel een hoge psychologische veiligheid ervaart mist vooral de collectieve belangstelling voor diversiteit. Er wordt wel gezien dat er aandacht is voor diversiteit. Hier daadwerkelijk naar handelen wordt gemist. Een respondent vertelt: "De aandacht voor diversiteit hangt van het team en manager af. Dit gebeurt nog niet overal. Er zou meer aandacht voor moeten zijn. Dit is lastig want je moet dan wel de gelegenheid hebben om nieuwe mensen naar binnen te halen. Nieuw bloed is nodig. En dienend leiderschap is nodig zodat er waardering is voor alle verschillen en talenten."

Een andere respondent van HRM&FM is iets scherper: "Diversiteit? In die fase zijn we nog niet. Is nog geen onderwerp van gesprek. We maken geen gebruik van onderlinge verschillen. Tegenspraak van de ander wordt nog te vaak als kritiek ervaren. Wie krijgt er gelijk? Lerend effect blijft nog achter, dit kan beter."

De aan- of afwezigheid van diversiteit heeft geen effect op de respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaren. Respondenten die geen diversiteit ervaren missen vooral de aandacht hiervoor: "Het is een incrowdclubje dat al heel lang samenwerkt, allemaal dezelfde leeftijd. Weinig vers bloed. Aan doorstroom wordt geen gehoor gegeven. Mobiliteit wordt niet gestimuleerd. Diversiteit ontbreekt' zo vertelt een respondent van F&I.

Met de respondenten die voldoende diversiteit zien maar een lage psychologische veiligheid ervaren is iets bijzonders aan de hand. Zij geven aan dat er onvoldoende aandacht is voor diversiteit. Toch lijkt het enthousiasme voor diversiteit te overheersen ook al heeft dit voor deze groep geen effect op de psychologische veiligheid. Een respondent van F&I: "Ik zou hier wel meer mee willen doen(..). We kunnen er veel meer uithalen als je goed samenwerkt." Een respondent van HRM&FM geeft aan dat diversiteit een kwestie is van collegialiteit. "Diversiteit is geen groot knelpunt. Een vrouw ertussen kan zorgen voor minder grof taalgebruik, daar wordt rekening mee gehouden. Bij nieuwe medewerkers zoek ik neutrale types, geen lolbroeken of dominant gedrag. Ik vind de huidige dynamiek goed, de wederkerigheid wil ik graag behouden! Een haantje ertussen heeft geen zin. Het wereldje is klein. Het is net een voetbalteam, beetje macho maar je wordt wel geaccepteerd als je collegiaal opstelt."

Op basis van de documentenanalyse kan geen duidelijk verband worden gelegd met psychologische veiligheid. Er worden wel elementen genoemd die psychologische veilig raken maar een integrale kijk ontbreekt nog. De toekomstdenkers van IBI (2017) benadrukken het nut van diversiteitsmanagement om duidelijk te maken wat de effecten zijn van een divers samengesteld personeelsbestand. Dit nut spitst zich vooral toe op het personeelsbestand waarbij opgeroepen wordt om gebruik te maken van onderlinge verschillen: "Organisaties krijgen te maken met medewerkers met een diverse achtergrond hebben en daardoor een andere kijk op wat 'werk' voor ze betekent (..). Voor de hand liggend is dat door de toenemende globalisering de culturele diversiteit zal toenemen. Daarnaast is er straks een verschil van inzicht tussen de diverse generaties (..) binnenkort werken er vier generaties tegelijk in onze organisatie." Diversiteit krijgt veel aandacht in de nota Strategisch Personeelsbeleid 2025 (2018). Er wordt voorzichtig een link gelegd met het werk- en leerklimaat: Er staat: "Een inclusieve organisatiecultuur waarin alle medewerkers actief betrokken en opgenomen worden in de groep.



Waar zij zichzelf zijn, zich vrij voelen om hun mening te geven, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, en waar zij zich ontwikkelen in een veilige leeromgeving.” Verdere uitleg ontbreekt echter waardoor onduidelijk blijft welk effect precies wordt beoogd met een inclusieve cultuur. Er is meer duiding nodig en een duidelijkere link met psychologische veiligheid.

#### 4.4 Uitkomsten van psychologische veiligheid

In dit onderdeel wordt het effect van psychologische veiligheid op de uitkomsten beschreven en geanalyseerd.

##### 4.4.1 Teamleren

De manier waarop er geleerd wordt in het team wordt volgens de literatuur beïnvloed door psychologische veiligheid. Aan de respondenten zijn in dit kader twee vragen gesteld. Allereerst is gevraagd om een typering te geven van het team waarbij specifiek gelet is op de doelgerichtheid van het team en in hoeverre er van elkaar geleerd wordt. Vervolgens is gekeken hoe er wordt omgegaan met fouten. Mogen fouten worden gemaakt en kunnen risico's worden genomen? En hoe wordt hiermee omgegaan in het team. Alle informatie is gebruikt om te bepalen of er sprake is van een lerend team of een niet lerend team. Deze resultaten zijn afgezet tegen de ervaren psychologische veiligheid. De resultaten staan in Tabel 4-7.

Tabel 4-7. Effect van psychologische veiligheid op teamleren

<b>Teamleren (n=15)</b>	<b>Hoge psychologische veiligheid (10)</b>	<b>Lage psychologische veiligheid (5)</b>
<b>Lerend team (3)</b>	30% Respondenten 5,8,15 (3)	0% -
<b>Niet lerend team (12)</b>	70% Respondenten 4,6,7,9,12,13,14 (7)	100% Respondenten 1,2,3,10,11 (5)

Psychologische veiligheid heeft een beperkt effect op teamleren. Hoewel de groep klein is ervaren respondenten vaker een lerende teams wanneer er sprake is van een hoge psychologische veiligheid. Wat opvalt is dat deze groep respondenten alle items van psychologische veiligheid herkent (zie Tabel 4-2). Een zeer hoge mate van psychologische veiligheid lijkt daarmee een voorwaarde om een lerend team te zijn en toont het effect aan. Psychologische veiligheid is overigens niet de doorslaggevende factor. Tijd krijgen om te leren, minder nadruk op het resultaat en minder risicomijdend zijn een paar voorbeelden die respondenten noemen.

Hoewel geen enkele respondent het team typeert als 'volledig lerend' wordt wel door deze groep aangegeven dat er ruimte is om te leren. Meer tijd hiervoor is wel een vereiste "Teams die onder minder grote druk staan zijn meer in staat om te leren. Dan is er meer ruimte en aandacht, dat is dus belangrijk" aldus een medewerker van F&I. Een medewerker van DCI: "Ik denk wel dat we als afdeling blijven leren. Alles is en blijft in ontwikkeling. Het is een goede combinatie tussen leren en het resultaatgerichte."

De grootste groep respondenten ervaart echter een niet lerend team ondanks dat zij een hoge psychologische veiligheid ervaren. Deze respondenten zijn over het algemeen tevreden wat betreft de psychologische veiligheid behalve over een punt; dit heeft vooral te maken heeft met risicomijdend gedrag en duidelijkheid over wat een risico precies is. Dat dit zo is blijkt niet alleen uit de scores op psychologische veiligheid maar ook uit de interviews. Deze groep respondenten geeft vaak aan dat het nemen van risico's niet gezien wordt als iets dat hoort bij het werk. Het daadwerkelijk maken van fouten en nemen van risico's niet vaak gebeurt en veroorzaakt wordt door onveiligheid. Een medewerker van DCI: "In mijn werk kan ik niet altijd risico's nemen. Ik moet dit dan meteen melden. Mijn werk laat dat niet toe." Meerdere respondenten stellen zichzelf de vraag wat een fout of risico precies is: "Het is wel een lastig begrip, risico's nemen."

Een medewerker van F&I geeft aan dat het werkklimaat debet is aan het vermijden van risico's: "Wat ik merk is het gevoel van onveiligheid om je mogen uitspreken. Ik weet niet precies of dat terecht is maar ik hoor vaak 'dat ga ik niet zeggen.'"

De groep die een lage psychologische veiligheid ervaart en niet in een lerend team werkt is ongeveer net zo groot als de groep die een hoge psychologische veiligheid ervaart. Het effect is daardoor beperkt maar wat wel duidelijk is, is dat alle respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaren te maken hebben met een niet lerend team. Gebrek aan tijd om te leren is een oorzaak maar er is meer aan de hand. Ook de motivatie om te leren ontbreekt. Een respondent van DCI vertelt hierover het volgende: "Ik herken teams die niet willen of kunnen leren, dit houden medewerkers zelf in stand. Het is te druk dus het kan niet. Het gesprek daarover wordt niet echt gevoerd. De waan van de dag." Een andere medewerker van DCI is ook duidelijk als het gaat om de motivatie: "(..) Er wordt vooral gedoken en weinig geleerd."

Deze groep respondenten geeft verder aan dat er geen specifieke afspraken zijn gemaakt over het maken van fouten en nemen van risico's. Het daadwerkelijk bespreken maken van fouten en risico's met het team gebeurt nog weinig. Dit kan te maken hebben met een verlaagde psychologische veiligheid maar het effect hiervan is dus niet aangetoond. Wel is duidelijk dat de meeste respondenten hebben aangegeven dat lastige kwesties niet in het team worden besproken.

Toch is er wel behoefte om dit te veranderen. Een medewerker van DCI: "Nee is nooit zo expliciet besproken. We hebben het er niet op deze manier over. Niet als apart onderwerp. Ik zou het wel prettig vinden om het op deze manier te doen, zeker als het wat oplevert." Een medewerker van F&I: "Het onderwerp 'maken van fouten' maken is wel eens tijdens een vergadering besproken. Conclusie was dat het lastig is om daar een soort regel aan te hangen."

In de onderzochte documenten worden handvaten gegeven over de manier waarop leren kan worden gestimuleerd in relatie tot psychologische veiligheid. In de Koers IenM (2015) en de nota Bedrijfsvoering IenM (2014) staat dat er gewerkt wordt aan een lerende omgeving waar ruimte is voor evalueren, leren en verbeteren met leiderschap dat daarbij past. Dit sluit aan op de visie op Leren en Ontwikkelen (2015): Het Rijk is een lerende organisatie, we werken aan een cultuur waarin een lerende houding vanzelfsprekend is. We maken leidinggevenden verantwoordelijk voor een positief ontwikkelklimaat." De praktijk laat nog een ander beeld zien: uit het rapport over de HPO-meting blijkt dat fouten maken is toegestaan positief wordt beoordeeld maar dat uitwisselen van kennis en leren achterblijft. Medewerkers willen dat hier meer tijd voor wordt vrijgemaakt, de waan van de dag slokt nu alle tijd op.

In de nota Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 staat wel met een oplossing: "de voorbeeldrol van (top)managers is belangrijk. Managers binnen het Rijk zijn benaderbaar, staan open voor feedback en organiseren bewust tegenspraak. Vanuit deze voorbeeldrol dragen zij bij aan een aanspreekcultuur binnen de gehele organisatie." Vooralsnog lijkt dit een ambitie die nog niet in de praktijk gebracht is gezien het beperkte effect van psychologische veiligheid dat is geconstateerd.

#### 4.4.2 Teamperformance

Een andere uitkomst van psychologische veiligheid is de teamperformance. Dit is een optelsom van de manier waarop in het team bezig is met het behalen van prestaties in combinatie met innoveren en creativiteit. Deze informatie hierover bepaald of er sprake is van hoge performance of lage performance. Dit wordt in verband gebracht met de ervaren psychologische veiligheid door de respondenten. In tabel 4-8 worden de resultaten gepresenteerd.

Tabel 4-8. Effect van psychologische veiligheid op teamperformance

<b>Teamperformance (n=15)</b>	<b>Hoge psychologische veiligheid (10)</b>	<b>Lage psychologische veiligheid (5)</b>
<b>Hoge performance (7)</b>	60% Respondenten 4,5,6,8,14,15 (6)	25% Respondent 3 (1)
<b>Lage performance (8)</b>	40% Respondent 7,9,12,13 (4)	75% Respondenten 1,2 10 11 (4)

Psychologische veiligheid heeft effect op teamperformance. Respondenten met die een hoge psychologische veiligheid ervaren geven vaker aan dat zij te maken hebben met hoge performance. Het verschil is niet heel groot met de respondenten die een lage performance ervaren in combinatie met een hoge psychologische veiligheid. Voor deze groep die een hoge performance ervaart geldt dat zij meerdere facetten van de performance (presteren, innoveren en creativiteit) ervaren maar ook worden betrokken bij het verbeteren hiervan. Wat meetelt is dat deze respondent vaker ervaren dat fouten gemaakt mogen worden wanneer gekeken wordt naar de scores op psychologische veiligheid. De groep herkent vaker het lerende teamtype. Aannemelijk is dat dit belangrijke aspecten zijn waardoor deze groep zich wat vrijer voelt om te vernieuwen en te verbeteren.

Een respondent van HRM&FM geeft aan: "We zijn steeds bepaalde processen aan het vernieuwen (...). Maar vernieuwen kan niet altijd. We zijn afhankelijk van andere zaken en schakels zoals andere departementen, ketens en programma's, OR etc. Er zijn veel schakels. Een aanzet geven kan. We kunnen dan tot een nieuw product komen. Het is fijn dat we hier samen naar kunnen kijken en dat er vele mogelijk is, fijn dat ik kan meedenken." Een respondent van F&I geeft aan ruimte te krijgen om te werken aan de performance: "Om te blijven innoveren moet je soms veranderen. Door op een nieuwe plek te gaan zitten bijvoorbeeld. Ik heb nieuwe settings nodig om te innoveren. Ik kan pas innoveren wanneer ik word weggetrokken uit mijn context. Ik kan niet goed presteren zonder dat ik mijn eigen draai aan te geven. Gelukkig krijg ik die ruimte ook."

De groep die een hoge psychologische veiligheid maar een lage performance ervaart ziet maar een facet en dat is de prestatiegerichtheid. Daarbij ziet deze groep niet dat risico's genomen mogen of kunnen worden, met name dit aspect van psychologische veiligheid wordt niet herkend door de respondenten.

Een medewerker van DCI geeft aan waardoor dit komt: "De prestatie is voor mijn taak het belangrijkste. Mijn taak is gebonden aan wet en regelgeving waar ik aan moet voldoen. Ik moet mijn werk op orde hebben. Je moet bepaalde prestaties leveren. Ik kan mij geen risico's permitteren. In andere vakgebieden kun je wel creatiever en innovatiever zijn. Innovatief en creatief ben ik daarom minder maar dat komt dus door mijn taken waarbij ik gebonden ben aan regels."

Wat opvalt is dat bijna alle respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaren geven aan dat er sprake is van een lage performance. Net als bij het teamleren kan hier aannemelijk worden gemaakt dat de afwezigheid van psychologische veiligheid zorgt voor een lage performance wat het effect verduidelijkt. De respondenten geven aan vaker te werken in teams waarbij de resultaatgerichtheid centraal staat en het 'ieder voor zich' is. De veiligheid is laag, items zoals het bespreken van lastige kwestie en optimaal inzetten van iemands kracht worden niet herkend. Een respondent van F&I voelt zich niet veilig als het gaat om hoog te performen: "Nieuwe dingen doen dan wordt het afgestraft. Voorbeeld de introductie van een nieuw planningssysteem. Suggestie om eerst schaduw te draaien werd over gelachen. Ik moest het maar gewoon doen. Ik werd belachelijk gemaakt en voelde mij niet veilig. Maar ik had gewoon gelijk want het systeem werkt niet. Enge cultuur! Ik voelde mij afgestraft."

In een aantal documenten rondom performance wordt de relatie gelegd met aspecten van psychologische veiligheid. Er is genoeg ambitie. De toekomstdenkers van IBI (201) concluderen dat continu verbeteren en vernieuwen een belangrijke factor is. Zij adviseren om een innovatiemanager aan te stellen en structureel tijd, geld en ruimte te maken voor (technologische) innovatie.

Dat de performance door veel respondenten als laag wordt beoordeeld wordt bevestigd door de HPO-meting: IBI scoort een krappe voldoende score (een 6,1) wanneer het gaat om voortdurende vernieuwing van producten, diensten en processen. Er wordt ruimte geboden aan continu leren en verbeteren maar er is wel behoefte is aan meer betrokkenheid bij dit onderwerp en bij de vertaling van de gevolgen voor het werk. Medewerkers willen graag concreet weten hoe dit moet. Dat dit het geval is wordt bevestigd door de groep respondenten die een hoge psychologische veiligheid en een hoge performance ervaart.

Tot slot geeft het NSOB richting om de performance te verbeteren door aspecten van psychologische veiligheid centraal te stellen zoals het nemen van risico's en besprek van lastige kwesties. In het rapport Leren door Doen (2014) wordt aangegeven dat innoveren en experimenteren vraagt om lef en durf. Snel scoren is niet het doel. Het oplossen van ingewikkelde vraagstukken vraagt om tijd en commitment van een leidinggevende en goed verwachtingsmanagement. Aangeraden wordt om te beginnen met kleine, concrete experimenten waarbij gekeken wordt naar het handelingsperspectief van de medewerker.

## 4.5 Samenvatting

Op basis van de resultaten en analyses wordt in

Tabel 4-9 geeft een totaalbeeld van het effect van de determinanten en uitkomsten op psychologische veiligheid.

Tabel 4-9. Totaalbeeld effecten

Determinant/ uitkomst	Effect van of op psychologische veiligheid			Toelichting
	Ja	Beperkt	Nee	
<b>Leiderschap</b>		√		Het effect van leiderschap is zeer klein. Hoewel de meeste respondenten veel ondersteunend leiderschap ervaren heeft dit nauwelijks invloed op de psychologische veiligheid. Het effect is in beperkte mate zichtbaar bij een kleine groep respondenten die weinig ondersteuning ervaart van de leidinggevende en te maken hebben met een lage mate van psychologische veiligheid.
<b>Sociale relaties</b>	√			Het effect van de sociale relaties is groot. Alle respondenten die aangeven dat de sociale relatie van hoge kwaliteit ervaren ook een hoge psychologische veiligheid. Een groep respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaart geeft aan dat de relaties van hoge kwaliteit zijn. Bij deze groep zijn andere determinanten van grotere invloed op de psychologische veiligheid
<b>Teamkarakteristieken: subteams</b>	√			Er is sprake van een groot effect van subteams op psychologische veiligheid. De grootste groep respondenten die een positieve subteamomgeving kennen, ervaren een hoge psychologische veiligheid. Tegelijkertijd zorgt een negatieve subteamomgeving bij een ander deel van de respondenten voor een lage psychologische veiligheid.
<b>Teamkarakteristieken: teamdiversiteit</b>			√	Teamdiversiteit heeft geen effect op psychologische veiligheid. Er is geen verschil tussen de respondenten die een hoge of lage psychologische veiligheid ervaren. Uit de interviews en documenten blijkt dat teamdiversiteit niet in verband wordt gebracht met psychologische veiligheid.
<b>Teamleren</b>		√		Het effect op teamleren is beperkt. Respondenten die een hoge psychologische veiligheid ervaren werken vaker in een lerend team. Dit effect is echter niet overal zichtbaar. Een grote groep respondenten die het team als niet lerend beschouwd ervaart daarentegen een hoge psychologische veiligheid. Deze groep is ongeveer net zo groot als de respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaren.
<b>Teamperformance</b>	√			Psychologische veiligheid heeft effect op de performance van teams. Respondenten met een hoge psychologische veiligheid ervaren hebben vaker te maken met een hoge performance. Andersom geven respondenten die een lage psychologische veiligheid ervaren vaker aan dat er sprake is van lage performance.

## 5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden op basis van de onderzoeksvragen de conclusies getrokken. Dit gebeurt aan de hand van de geanalyseerde resultaten. Na de beantwoording van de centrale vraag volgen de aanbevelingen. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op het onderzoek. Naast de gevolgen en beperkingen van dit onderzoek worden er suggesties gedaan voor verder onderzoek.

### 5.1 Beantwoording centrale vraag

Welke aspecten van psychologische veiligheid vergroten het leer- en prestatievermogen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat?

- *Leiderschap is van beperkte positieve invloed op psychologische veiligheid*

De invloed van leiderschap op psychologische veiligheid bij IBI is klein; leiderschap vergroot de psychologische veiligheid nauwelijks. Het maakt bij IBI in mindere mate uit of leiderschap gericht is op het ondersteunen van psychologische veiligheid. Desondanks geven de meeste medewerkers aan leiderschap te zien dat ondersteunend is aan de psychologische veiligheid. Het merendeel van de medewerkers ervaart hierbij ook een hoge psychologische veiligheid. Er echter sprake van verdeeldheid: bijna de helft van de respondenten met een hoge psychologische veiligheid ervaart weinig ondersteuning. Medewerkers herkennen bijna allemaal een of meerdere leiderschapsstijlen die ondersteunend zijn aan psychologische veiligheid. De ervaringen zijn verschillend. Om de psychologische veiligheid te vergroten zijn alle stijlen nodig ondersteunend zijn aan psychologische veiligheid. Leiderschap bij het ministerie kenmerkt zich vooral door het geven ruimte en vertrouwen en is minder gericht op het ontwikkelen en uitdagen van medewerkers. Het stimuleren van het verandervermogen van medewerkers om te vernieuwen en te verbeteren blijft achter. Dit geldt ook voor het onderkennen van risico's. Er is meer begrip nodig is voor de risicopercepties van medewerkers; dit gebeurt in praktijk nog weinig door de leidinggevenden. De geformuleerde visie op het gebied van leiderschap bij IBI sluit hier al op aan. Het creëren van een veilige, open aanspreekcultuur waarin de leidinggevende het voortouw neemt en voorbeeldgedrag vertoont, helpt IBI verder om de psychologische veiligheid te vergroten.

- *Sociale relaties hebben positieve invloed op psychologische veiligheid*

Een goede onderlinge band in het team is bepalend voor de mate van psychologische veiligheid. Bij IBI geeft het overgrote deel van de medewerkers aan dat de relatie van hoge kwaliteit is. Dit heeft een positief effect op de psychologische veiligheid: het merendeel van de respondenten ervaart ook een hoge psychologische veiligheid.

De basis is aanwezig: medewerkers kunnen bij elkaar terecht voor hulp en over het algemeen kent men elkaar goed. Dit is nog geen garantie voor succes. Niet elke medewerker van IBI voelt zich veilig genoeg in het team, zeker daar waar de samenwerking niet soepel verloopt. Het bieden van hulp beperkt zich dan tot collegiale ondersteuning en richt zich onvoldoende op het nemen van risico's of bespreken van lastige onderwerpen.

Daarnaast staat de onderlinge relatie in het team onder druk. De sociale cohesie is voor veel medewerkers van IBI erg belangrijk. Echter, er is een reële kans op ondermijning door het flexibele werkconcept. Hoewel dit aspect buiten de scope van het onderzoek valt, zijn er aanwijzingen dat dit een negatief effect heeft op de relatie. Dit kan leiden tot een verlaging van de psychologische veiligheid. Medewerkers van IBI zijn trots op de onderlinge samenwerking en behulpzaamheid maar dit is onvoldoende om een hoge kwaliteit van de relatie vast te houden. Voor het vergroten van psychologische veiligheid zijn er meer maatregelen nodig waaronder het versterken van de sociale cohesie.

- *Teamkarakteristieken hebben een beperkte positieve invloed op psychologische veiligheid*

De invloed van teamkarakteristieken op psychologische veiligheid bij IBI is wispelturig. Subteams hebben veel effect op psychologische veiligheid en het effect van teamdiversiteit is afwezig; opgeteld betekent dit een beperkte invloed. Een duidelijke oorzaak voor dit verschil is in dit onderzoek niet verder onderzocht omdat beide kenmerken apart zijn geoperationaliseerd en geanalyseerd. Om die reden valt de conclusie in twee delen uiteen:

- 1) Om de psychologische veiligheid te vergroten is een positieve subteamomgeving belangrijk. Het merendeel van de medewerkers van IBI die een positieve subteamomgeving herkent, ervaart ook een hoge psychologische veiligheid. Andersom gebeurt hetzelfde: werken in een negatief subteam gaat ten koste van de psychologische veiligheid. Deze groep is bij IBI kleiner maar het is wel een belangrijk aandachtspunt en een risico voor de psychologische veiligheid. Inzicht in dit mechanisme en hoe er in positieve subteams wordt gewerkt draagt bij aan het vergroten van de psychologische veiligheid.
- 2) Divers samengestelde teams hebben een vergrotend effect op psychologische veiligheid. Bij IBI is dit effect niet aangetoond. Hoewel uit dit onderzoek blijkt dat de meeste medewerkers voldoende diversiteit zien en daarbij een hoge psychologische veiligheid ervaren, lijken beide zaken elkaar niet te beïnvloeden. Bij IBI ziet men het nut van diversiteit maar dit wordt nog onvoldoende in verband gebracht met psychologische veiligheid, de urgentie daarvoor ontbreekt. Door daadwerkelijk gebruik te maken van de aanwezige verschillen en talenten wordt niet alleen gewerkt aan de diversiteitsdoelstellingen. Dit kan de psychologische veiligheid vergroten.



- *Psychologische veiligheid is van beperkte positieve invloed op teamleren*

Bij IBI leidt psychologische veiligheid nog niet tot volledig lerende teams. Een klein deel van de medewerkers werkt in een lerend team en ervaart daarbij ook een hoge psychologische veiligheid. Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de respondenten werkt in een team waar leren niet centraal staat ondanks dat er sprake is van hoge psychologische veiligheid.

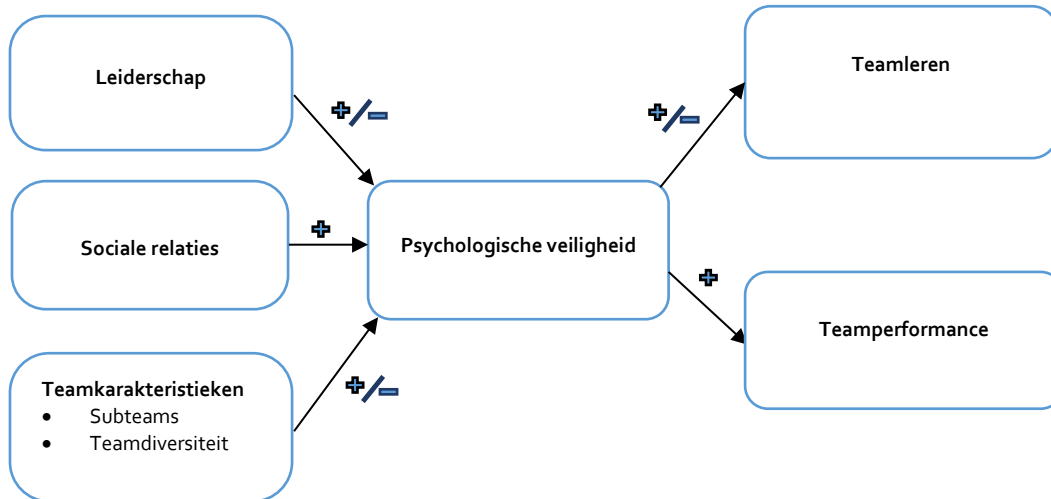
Hoewel voor een hoge psychologische veiligheid een positieve score nodig is op minimaal vier van de zeven items ontbreekt er toch iets om teamleren mogelijk te maken. De doorslaggevende factor hierbij is het kunnen en durven nemen van risico's. Risicomijdend gedrag in combinatie met het ontbreken van kaders over het maken van fouten en nemen van risico's zorgt bij IBI voor een laag leervermogen. Het ontbreken van de dialoog over fouten en risico's in de teams draagt niet bij aan het gewenste leerklimaat van IBI waarin sprake is van een aanspreekcultuur. Om dit te doorbreken is dus een hoog niveau van psychologische veiligheid nodig. Alle items van psychologische veiligheid moeten positief worden beoordeeld. Er is overigens meer aan de hand. Om het leervermogen te verbeteren is naast het vergroten van de psychologische veiligheid vooral behoefte aan tijd. Tijd om te leren en tijd om van elkaar te leren. Dit draagt bij aan het beoogde ontwikkelklimaat bij IBI en de doelstelling om een lerende organisatie te zijn.

- *Psychologische veiligheid is van positieve invloed op teamperformance*

Bij IBI ervaart een grote groep die te maken heeft met hoge performance ook een hoge psychologische veiligheid. Medewerkers uit deze groep waarderen het feit dat zij worden betrokken bij verbetering en vernieuwing. De prestatie speelt zeker een rol maar zij ervaren een goede balans tussen het behalen van resultaten en bezig zijn met ontwikkelingen. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat bij IBI men net iets vaker te maken heeft met lage performance. Een oorzaak hiervoor is dat de nadruk bij veel teams ligt op het presteren en niet of nauwelijks op innovatie of creativiteit. Om dit te doorbreken moet gekeken worden naar het verbeteren van de totale performance. Hiervoor is een hoge psychologische veiligheid nodig waarbij het bespreken en nemen van risico's centraal moet staan. De risicomijdende manier van werken bij IBI zorgt nu voor te weinig focus op innovatie en creativiteit. Ondanks de sterke onderlinge band in teams blijft het gesprek over vernieuwing en verandering nog te vaak uit. Om de psychologische veiligheid te vergroten is aandacht voor het handelingsperspectief van de medewerker in relatie tot het nemen van risico's van cruciaal belang bij IBI.

### Aangepast conceptueel model

Op grond van bovenstaande bevindingen ziet het conceptueel model er als volgt uit:



Figuur 5-1. Aangepast conceptueel model

Uit het aangepast conceptueel model, figuur 5-1, blijkt dat de invloed van drie relaties verschilt met het oorspronkelijke model (Figuur 2-1). Leiderschap en teamkarakteristieken zijn van beperkte positieve invloed op psychologische veiligheid. Hierbij de kanttekening dat teamkarakteristieken bestaat een aspect met grote invloed op psychologische veiligheid (subteams) en een aspect waarbij de invloed afwezig is (teamdiversiteit). Uit het aangepaste conceptueel model blijkt verder dat psychologische veiligheid van beperkte positieve invloed is op teamleren

Gelet op de hoofdvraag betekent dit dat de vooral het aspect sociale relaties bij IBI ervoor zorgt dat het leer- en prestatievermogen vergroot wordt door middel van psychologische veiligheid.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de invloed van psychologische veiligheid op teamperformance het grootst is. Toch spelen de andere determinanten en uitkomsten ook een rol. Bij de beantwoording van de centrale vraag is bij ieder punt al kort een voorzet gegeven hoe de psychologische veiligheid (verder) kan worden vergroot en wat de gevolgen daarvan zijn. In de volgende paragraaf wordt door middel van aanbevelingen concreet aangegeven hoe dit kan worden gerealiseerd.

## 5.2 Aanbevelingen

Welke adviezen zijn te geven op basis van de conclusies aan het directieteam IBI van IenW?

## **1. Aandacht voor risicopercepties**

*Verwacht wordt dat de aanbeveling 'aandacht voor risicopercepties' van positieve invloed is op de relatie leiderschap en psychologische veiligheid.*

Meer aandacht voor leiderschap dat ondersteunend is aan psychologische veiligheid zorgt bij IBI voor meer focus op de risicopercepties van medewerkers waardoor persoonlijke aandacht en vertrouwen centraal komen te staan. Begrip voor de situatie en beleving van de medewerker stimuleert het nemen van risico's wat in het kader van het vergoten van psychologische veiligheid een aandachtspunt is voor IBI. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door dyadisch leiderschap. Versterking van dit type leiderschap helpt IBI niet alleen bij het bespreekbaar maken van risico's maar ook om het handelingsperspectief van de medewerkers te vergroten. Respecteer de kaders waar medewerkers van IBI mee te maken hebben en kijk wat acceptabele risico's zijn die leiden tot vernieuwing en te verbetering. Om dit te realiseren is het van belang dat de leidinggevenden van IBI het voortouw nemen om risico's te agenderen en te bespreken in het team: wat zijn risico's, wat zijn mogelijke gevolgen en waarom zouden risico's genomen moeten worden? Kortom: wat levert dit op? De open dialoog hierover in de teams zorgt voor meer duiding waardoor medewerkers weten hoe kan worden omgegaan met risico's. Dit vergroot het onderlinge vertrouwen en daarmee de psychologische veiligheid bij IBI.

## **2. Professionaliseer sociale cohesie**

*Verwacht wordt dat de aanbeveling 'professionaliseer sociale cohesie' van positieve invloed is op de relatie sociale relaties en psychologische veiligheid.*

Uit het onderzoek komt naar voren dat de onderlinge band in teams bij IBI onder druk staat door de flexibele manier van werken. Ondanks dat de kwaliteit van de sociale relaties goed wordt beoordeeld zorgt dit nog onvoldoende voor een lerende omgeving. De professionele band kan worden versterkt door vaardigheden en talenten centraal te stellen. Hierdoor weten de medewerkers beter wat ze inhoudelijk aan elkaar hebben. Het versterkt de goede relatie en verrijkt de manier van werken omdat men weet waarvoor en wanneer je bij iemand terecht kan. Dit zorgt voor diepgang van de persoonlijke band waarbij de verwachting is dat fouten en lastige kwesties eerder en makkelijker worden besproken hetgeen de psychologische veiligheid bij IBI vergroot. De professionalisering binnen IBI kan verder worden versterkt door het scheppen van duidelijke verwachtingen over ieders capaciteit en kwaliteit waardoor de sociale cohesie niet iets is dat aan het toeval wordt overgelaten.

### **3. Leer van diversiteit**

*Verwacht wordt dat de aanbeveling 'leer van diversiteit' van positieve invloed is op de relatie teamkenmerken en psychologische veiligheid.*

De toenemende aandacht voor diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid dwingt IBI om te kijken naar de samenstelling van teams in relatie tot leren en presteren. Diversiteit is meer dan een opsomming van karakters en meer dan een 'papieren' doel zoals dit nu bij IBI wordt ervaren. Het is een middel om het leervermogen te vergroten en het team te laten zien wat er mogelijk is door gebruik te maken van de onderlinge verschillen op het gebied van talenten en vaardigheden. Het bewust sturen op diversiteit door dit thema te koppelen aan strategische personeelsplanning van IBI is een concrete manier om hiermee te starten. De urgentie om meer divers te worden zou moeten liggen bij de teamleden zelf waarbij vragen worden gesteld als: "Wat draag ik bij, wat heeft het team nodig en wat zou dit op moeten leveren?" Inzicht in de leerbehoefte en het leervermogen is een eerste stap om diversiteit binnen IBI aantrekkelijk en concreet te maken.

### **4. Maak fouten en risico's aanspreekbaar**

*Verwacht wordt dat de aanbeveling 'maak fouten en risico's aanspreekbaar' van positieve invloed is op de relatie psychologische veiligheid en teamleren.*

De binnen IBI veelgehoorde kreet 'fouten maken mag' kan al snel verzanden in passiviteit en (rol)onduidelijkheid. Hier gaat volgens medewerkers een bepaalde vrijblijvendheid van uit waardoor fouten niet goed worden geduid. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers van IBI ervaren dat fouten gemaakt mogen worden, leidinggevendenden ondersteunen dit adagium en bieden een helpende hand. Tegelijkertijd is er kritiek. Fouten worden bij IBI niet gezien als leerproces maar als iets dat meteen moet worden opgelost. Risico's worden gezien als de vergrotende trap van fouten. Risicomijdend gedrag is bij veel medewerkers van IBI geïnternaliseerd waardoor dit moeilijk is te doorbreken. Het concreet maken van fouten en risico's kan helpen om dit te veranderen. Fouten en risico's worden nu vaak negatief geframed terwijl hier een groot leereffect van uit kan gaan. De eerste stap is het definiëren van fouten en risico's en het gesprek hierover te voeren in het team. Naast een hoge psychologische veiligheid vraagt dit om leidinggevendenden die goed voorbereid zijn om proces in het eigen team aan te jagen en daarbij een vangnet te zijn voor hun medewerkers.

### **5. Zet vertrouwen tegenover risicomijding**

*Verwacht wordt dat de aanbeveling 'zet vertrouwen tegenover risicomijding' van positieve invloed is op de relatie psychologische veiligheid en teamperformance.*

Innovatie en creativiteit vragen om een organisatie waarin volop wordt geëxperimenteerd en continu wordt gewerkt aan verbetering, een van de ambities van IBI.

Bij IBI is er veelal sprake van risicomijdend gedrag werkt dan contraproductief. Het stimuleren van het nemen van risico's vraagt veel van de mensen van IBI, zeker wanneer dit nooit is gevraagd aan medewerkers. Hiervoor is er niet meteen een oplossing. De combinatie van goed leiderschap, sterke onderlinge banden en divers samengestelde teams zijn ingrediënten die de psychologische veiligheid vergroten. Maak daarbij gebruik van de aanwezige sterke kanten van IBI zoals de goede persoonlijke relaties, leidinggevend en die sturen op het geven van ruimte en vertrouwen en het feit dat medewerkers bij elkaar terecht kunnen voor vragen en hulp. Stel vertrouwen centraal. Dit biedt comfort en biedt medewerkers een podium om vernieuwend bezig te zijn. Uitdaging hierbij is om de rechtmatige kaders die gelden bij IBI te respecteren en randen op te zoeken.

### 5.3 Reflectie

#### *Implicaties onderzoek*

De relevantie van dit onderzoek in maatschappelijk opzicht is om het management van IBI te adviseren en invulling te geven aan de koers van het HRM-beleid op het gebied van leren en verbeteren. Niet alleen de aanbevelingen dragen hieraan bij maar ook de interviews en de aandacht die hieraan voorafging. Psychologische veiligheid staat op de agenda. Het is een onderwerp dat leeft waarbij de ambities op papier groot zijn en waarover openhartig wordt gesproken tijdens de interviews.

In wetenschappelijk opzicht ligt de focus van dit onderzoek op de effecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid, de factoren (items) van psychologische veiligheid en de uitkomsten van psychologische veiligheid. Hoewel de uitvoering hierdoor complex bleek heeft dit wel geleid tot een verrijking van de onderzoeksdata. Uit dit onderzoek blijkt verder dat er een verschil is tussen theorie en praktijk. Het onderzoek laat zien dat de onderlinge relatie tussen de variabelen varieert: er is sprake van een positief effect of een beperkt positief effect. Daarnaast blijkt uit de analyse dat de relatie tussen de variabelen sociale relaties en psychologische veiligheid een extra dimensie kent die niet is gevonden in de theorie: de flexibele werkomstandigheden. Wat in theoretisch opzicht verder opvalt is dat de mediërende rol van psychologische veiligheid in zekere zin te beheersen is door aan de knoppen te draaien. De aanwezigheid (of juist afwezigheid) van bepaalde variabelen heeft namelijk een vergrotend of juist verkleinend effect op psychologische veiligheid. Zo kan bijvoorbeeld het toepassen van meer ondersteunende vormen van leiderschap zorgen voor een hogere psychologische veiligheid. Hiermee is psychologische veiligheid een fenomeen waarbij aanvullend onderzoek nodig is en in praktische zin een verder kan worden doorontwikkeld als bruikbaar instrument om te meten hoe de organisatie ervoor staat ten aanzien van leren en presteren.

### *Beperkingen onderzoek*

Het onderzoek kent enkele beperkingen. De eerste beperking heeft betrekking op de triangulatie van dit onderzoek. De opbrengst van het documentenonderzoek is beperkt. Hoewel de informatie over de HPO-meting veel informatie heeft opgeleverd, hebben de resultaten voor een groot deel betrekking op de interviews. De documenten maken vooral duidelijk welke ambitie de organisatie heeft ten aanzien van psychologische veiligheid, de interviews geven informatie over de manier waarop deze ambities worden ervaren in de praktijk. Een andere beperking is dat de onderlinge relatie tussen de onafhankelijke variabelen niet is onderzocht. Hoewel deze relatie niet naar voren kwam uit de theorie en dit buiten de scope van dit onderzoek valt is het aannemelijk dat leiderschap van invloed is op bijvoorbeeld de sociale relatie en diversiteit. Andersom zijn facetten zoals de subteamomgeving van invloed op de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt. Dit kan per situatie dus verschillen. Onderzoek naar de onderlinge relaties maakt dit onderzoek naar psychologische veiligheid rijker maar daardoor ook complexer.

Het aantal indicatoren is groot waardoor de diepgang soms ontbreekt. De ambitie van dit onderzoek is om een breed en diep inzicht te geven over het kernconcept psychologische veiligheid in relatie tot de praktijk. Gezien de beschikbare tijd en feitelijk opdracht is dit een behoorlijke opgave geweest. Minder indicatoren had mogelijk een nog gedetailleerder beeld opgeleverd.

Het gebruik van het de 7-item Psychological Safety Scale van Edmondson is in beginsel bedoeld voor kwantitatief onderzoek. Of de schaal eerder gebruikt is voor kwalitatieve onderzoeksdoeleinden is niet bekend. De vragen zijn geschikt gemaakt voor de topiclijst waarbij er geen uitgebreid vooronderzoek is gedaan naar de werking hiervan. Hoewel er bij dit onderzoek per item goed kon worden doorgevraagd is het de vraag of kwantitatief onderzoek niet net zoveel informatie zou hebben opgeleverd. Achteraf gezien was een combinatie van kwalitatief onderzoek (voor wat betreft de onafhankelijke en afhankelijke variabelen) en kwantitatief onderzoek (ten behoeve van de mediërende variabele) ook mogelijk geweest.

Tot slot nog een beperking en tip van algemene aard. Onderschat de positie van intern onderzoeker niet. Het in de eigen organisatie opzetten en uitvoeren van onderzoek vraagt om een flinke dosis organisatiesensitiviteit en onafhankelijkheid. Van dit onderzoek zijn de meest directe collega's uitgesloten maar blijf continu op je hoede. De betrouwbaarheid van de onderzoeker kan in twijfel worden getrokken, vooral wanneer er bepaalde band of werkrelatie is met de respondenten. Bovendien 'kleeft' dit onderzoek aan de interne onderzoeker waardoor de zuiverheid in het gedrang kan komen. Tegelijkertijd is er sprake van een leerzaam proces en legt dit de eigen psychologische veiligheid bloot: hoe ver kun je en durf je te gaan?

## Vervolgonderzoek

Op basis van de reflectie volgen hieronder twee suggesties voor vervolgonderzoek:

1) *Combineer kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar psychologische veiligheid.*

Om op grote schaal verder onderzoek te doen naar psychologische veiligheid is het zinvol om zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uit te voeren naar psychologische veiligheid. Door in kwantitatief opzicht gebruik te maken van de 7-item Psychological Safety Scale kan een grote groep (bijvoorbeeld het hele departement lenW) op eenvoudige wijze worden gevraagd naar de manier waarop zij psychologische veiligheid ervaren. Vervolgens kunnen er diepte-interviews worden gehouden waarbij er wordt doorgevraagd op elk van de deze items. Neem daarbij de determinanten en uitkomsten van psychologische veiligheid mee om te weten wat er moet worden verbeterd en waarom dit nodig is.

2) *Welke relatie hebben de aspecten die van invloed zijn op psychologische veiligheid?*

Dit onderzoek toont aan dat de onafhankelijke variabelen van invloed zijn op psychologische veiligheid. Tegelijkertijd kan worden verondersteld dat de onafhankelijke variabelen invloed op elkaar uitoefenen. Aannemelijk is dat bijvoorbeeld leiderschap effect heeft op de sociale relatie en dat de sociale relatie van invloed is op de subteamomgeving. Vervolgonderzoek naar deze onderlinge relatie is daarom nuttig en geeft nog meer inzicht in de mechanismen van psychologische veiligheid.

## LITERATUURLIJST

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: The role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- 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. doi:10.1002/job.179
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, 40(3), 254-271. doi:10.1097/HMR.000000000000026
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- 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*, 26(1), 81-98.
- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. here's how to create it. *Harvard Business Review*, 2-6.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), 5-28.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.



- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens, 1-43. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning, 1-10. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 60-7, 160.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol 1, 1, 23-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vranceva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16(3), 163.
- Hood, A. C., Bachrach, D. G., Zivnuska, S., & Bendoly, E. (2016). Mediating effects of psychological safety in the relationship between team affectivity and transactive memory systems. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 416-435.
- HPO-center (2018). HPO Raamwerk. Geraadpleegd op 1 september 2018 via: <https://www.hpocenter.nl/hpo-raamwerk/>
- IenM (2017). Kennis & Innovatiekrant - Nr. 3, directie Kennis, Innovatie en Strategie. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Knaap, P. van der (2006). Lerende overheid, intelligent beleid? Geraadpleegd op 24 maart 2018 via: [http://www.petervanderknaap.com/PvdK.nl/Artikelen\\_files/Lerende%20overheid,%20intelligente%20beleid%3F%20-%20TPC%202006.pdf](http://www.petervanderknaap.com/PvdK.nl/Artikelen_files/Lerende%20overheid,%20intelligente%20beleid%3F%20-%20TPC%202006.pdf)
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2012). A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96-126. doi:10.1177/1046496412466921

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nguyen, D. T., Teo, S. T., Grover, S. L., & Nguyen, N. P. (2017). Psychological safety climate and workplace bullying in Vietnam's public sector. *Public Management Review*, 19(10), 1415-1436.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi:10.1002/job.312
- Rijksoverheid (2015). Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid. Geraadpleegd op 23 maart 2018 via: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-788514.pdf>
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.
- Roussin, C. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.
- Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: A multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409-1433. doi:10.1177/0149206314525204
- Rupert J. (2008). Diversity and team learning: The effect of faultlines and psychological safety. *Gedrag En Organisatie*, 21(2), 184-206.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, Vol 64, 64, 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Segers, J. (1999). *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.
- 't Hart, P., Hufen J.A.M. & M.J. van Duin (1988). De lerende overheid: mogelijkheden en grenzen van een modieuze metafoor. *Beleid & Maatschappij*, 2, 83-102.
- Van der Haar, S., Manni, M., & Van der Maale, D. (2016). Teams die werken! *Opleiding & Ontwikkeling*, 1, 13-17.

- Verschuren P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23. doi:10.1016/j.jbusres.2016.11.013
- 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), 1275-1286. doi:10.1037/a0015848
- WRR (2006). *Lerende overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek*. Geraadpleegd op 24 maart 2018 via: <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2006/09/12/lerende-overheid.-een-pleidooi-voor-probleemgerichte-politiek>

## BIJLAGE 1 FIGUREN EN TABELLEN

### Figuren

FIGUUR 2-1. CONCEPTUEEL MODEL	13
FIGUUR 2-2. DE 7-ITEM PSYCHOLOGICAL SAFETY SCALE (EDMONDSON, 1999:382)	18
FIGUUR 2-3. MODEL OF WORK-TEAM LEARNING (EDMONDSON, 1999:357)	24
FIGUUR 2-4. VIER LERENDE TEAMTYPES (EDMONDSON, 2008:6)	25
FIGUUR 5-1. AANGEPAST CONCEPTUEEL MODEL	58

### Tabellen

TABEL 3-1. OVERZICHT RESPONDENTEN (GEANONIMISEERD)	34
TABEL 4-1. SCORES HPO-METING IBI-TOTAAL 2017	37
TABEL 4-2. PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IBI	39
TABEL 4-3. EFFECT VAN LEIDERSCHAP OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	41
TABEL 4-4. EFFECT VAN SOCIALE RELATIES OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	43
TABEL 4-5. EFFECT VAN SUBTEAMS OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	45
TABEL 4-6. EFFECT VAN TEAMDIVERSITEIT OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	47
TABEL 4-7. EFFECT VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID OP TEAMLEREN	49
TABEL 4-8. EFFECT VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID OP TEAMPERFORMANCE	52
TABEL 4-9. TOTAALBEELD EFFECTEN	54

## BIJLAGE 2 OPERATIONALISERING

1. Psychologische veiligheid: mediator	
De gedeelde overtuiging dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke, sociale risico's te nemen (Edmondson, 1999).	
<i>Indicator (gebaseerd op de 7-item psychological safety scale)</i>	1.1 Fouten mogen worden gemaakt
	1.2 Lastige kwesties worden in het team besproken
	1.3 Het team staat open voor met buitenstaanders en andersdenkenden
	1.4 Het is mogelijk om risico's te nemen
	1.5 Er wordt om hulp gevraagd bij andere leden van het team
	1.6 De getoonde inzet in het team wordt niet ondermijnd
	1.7 Er is er oog voor aanwezige vaardigheden en talenten in het team
<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over aspecten van psychologische veiligheid op basis van de 7-item scale</li> <li>• Nagaan hoe psychologische veiligheid in de praktijk wordt ervaren en of er sprake is van hoge of lage psychologische veiligheid. Er is sprake van hoge psychologische veiligheid wanneer minimaal vier van de zeven items positief worden bevonden (vraag wordt beantwoord met ja).</li> </ul>

2. Leiderschap: determinant van psychologische veiligheid	
Het door de medewerker ervaren gedrag van de leidinggevende en de manier waarop invulling wordt gegeven aan leiderschap dat van invloed is op de psychologische veiligheid.	
<i>Indicator</i>	2.1 Ethisch leiderschap: stimuleren van inspraak en openlijk uitspreken van ongepast gedrag. Het geven van het goede voorbeeld ten aanzien van normen en kaders.
	2.2 Transformationeel leiderschap: het stimuleren van creativiteit, het intellect en verandervermogen. Aanmoedigen om het werk vanuit nieuwe en andere invalshoeken te bekijken.
	2.3 Dyadisch leiderschap: het begrijpen en onderkennen van risicopercepties van individuele teamleden. Relatie leider-medewerker richt zich op vertrouwen.

<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreven visies op leiderschap en leiderschapstijlen</li> <li>• Informatie over de manier waarop invulling wordt gegeven aan leiderschap</li> <li>• Nagaan hoe medewerkers en managers de manier van leidinggeven omschrijven en of er veel of weinig aspecten worden genoemd van leiderschap dat ondersteunend is aan psychologische veiligheid.</li> </ul>
---	---

<b>3. Sociale relaties: determinant van psychologische veiligheid</b>	
Aspecten van de onderlinge sociale relatie in het team en met het netwerk die van invloed zijn op de psychologische veiligheid.	
<i>Indicator</i>	<p>3.1 Er wordt onderling overlegd bij het nemen van lastige of kritische beslissingen.</p> <p>3.2 Statusverschillen in het team zijn van positieve of negatieve invloed op de onderlinge relatie en samenwerking.</p> <p>3.3 Is er sprake van verbondenheid en bekendheid met de andere teamleden en de netwerkleden.</p>
<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over de onderlinge samenwerking en onderlinge relaties in teams en netwerken</li> <li>• Nagaan of de aspecten van de onderlinge relatie in het team en met het netwerk en of de kwaliteit van de relatie als hoog of laag wordt beoordeeld.</li> </ul>

<b>4. Teamkarakteristieken: determinant van psychologische veiligheid</b>	
<u>4a Subteams</u>	
Het bestaan van bepaalde multilevel teams of microklimaten binnen teams die van invloed zijn op de psychologische veiligheid.	
<i>Indicator</i>	<p>4a.1 Op identiteit gebaseerde subteams waarbij sprake is van een microklimaat met gedeelde waarden en sociale kenmerken.</p> <p>4a.2 Resource gebaseerde subteams waarbij er sprake is van een hiërarchische orde met leider en volgers.</p> <p>4a.3 Op kennis gebaseerde subteams die beschikken over bepaalde inhoudelijke expertises, specifieke kennis, jargon of sociale omgangsvormen.</p>
<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over teamsamenwerking en bepaalde kenmerken van subteams</li> <li>• De aanwezigheid van een of meerdere soorten subteams en op basis hiervan nagaan of er sprake is van positieve of negatieve subteamomgeving</li> </ul>

<b>4b Teamdiversiteit</b>	
De verschillende achtergronden, persoonlijkheden, vaardigheden en ervaringen die aanwezig zijn in het team en van invloed zijn op de psychologische veiligheid.	
<i>Indicator</i>	4b.1 De samenstelling van het team op het gebied van grootte, opleiding, opleidingsniveau, cultuur, kennis, ervaring, geslacht en leeftijd.
	4b.2 Teamleden zijn bekend met de onderlinge verschillen. De verschillen worden ingezet om het leer- en presteervermogen van het team te beïnvloeden.
	4b.3 De aanwezigheid van heterogene subteams (divers) en homogene subteams (niet divers).
<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over teamsamenstelling en de invloed daarvan op het team</li> <li>• Nagaan hoe er naar diversiteit wordt gekeken en nagaan of er in het team sprake is van veel of weinig diversiteit</li> </ul>

<b>5. Teamleren: effect van psychologische veiligheid</b>	
Het proces en resultaat van leren van fouten en nemen van risico's in teams dat wordt beïnvloed door psychologische veiligheid.	
<i>Indicator</i>	<p>5.1 Het lerende teamtype dat op basis van de beschreven eigenschappen rondom psychologische veiligheid en de doelgerichtheid kan worden aangewezen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een gezellig team waarin teamleden zich comfortabel voelen maar en niet erg hard werken. Weinig uitdaging. Weinig leren</li> <li>2. Een vermijdend team dat niet op de voorgrond treedt en niet vernieuwend bezig wil zijn. Doen wat gevraagd wordt. Weinig leren</li> <li>3. Een angstig team dat gericht is op presteren maar waarin men zich onveilig voelt om ideeën te uiten en elkaar te helpen. Competitie en individualistisch. Weinig leren.</li> <li>4. Een lerend team dat gericht is op samenwerking, ontwikkeling en presteren. High performance. Veel leren</li> </ol>
	5.2 Afspraken in het team over de manier waarop gemaakte fouten en genomen risico's worden aangekaart en besproken met elkaar en de leidinggevende.
<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over het leervermogen van teams</li> <li>• Informatie over de manier waarop in teams wordt omgegaan met het maken van fouten en nemen van risico's</li> <li>• Nagaan van het teamtype en hoe wordt omgegaan met het maken van fouten en nemen van risico's. Vaststellen of er veel of weinig wordt geleerd in het team</li> </ul>

6. Teamperformance: effect van psychologische veiligheid	
De zichtbare resultaten (betere prestaties, verbetering en vernieuwing) van teams die worden beïnvloed door psychologische veiligheid	
<i>Indicator</i>	6.1 Presteren: de mate waarin het team gericht is op de prestatie
	6.2 Innovatie: de manier waarop het team bezig is met vernieuwing ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden
	6.3 Creativiteit: de manier waarop het team bezig is met verbetering en verandering ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden
<i>Instructie documentenanalyse en interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over de manier waarop in het team bezig is met presteren, het high performance concept creativiteit en innovatie</li> <li>• Nagaan hoe teams omgaan met het behalen van prestaties, innovatie en een creatievere manier van werken en vaststellen of de totale performance hoog of laag is.</li> </ul>



## BIJLAGE 3 TOPICLIJST

### Inleiding

- Introductie
- Doel onderzoek
- Tijdsduur (45-60 minuten), anonieme verwerking gegevens, toestemming opname gesprek t.b.v. transcript, na afloop transcript controleren (bezwaren inhoud transcript)?
- Algemene informatie en ter controle: naam, functie, directie, hoe lang werkzaam bij IBI?

### Psychologische veiligheid

- Beschrijving beleving van de psychologische veiligheid in het team aan de hand van de 7-item scale:
  1. Omgang met fouten
  2. Bespreken lastige kwesties
  3. Omgang met buitenstaanders en andersdenkenden
  4. Nemen van risico's
  5. Hulp vragen andere teamleden
  6. Getoonde inzet wordt niet ondermijnd
  7. Oog voor vaardigheden en talenten

### Leiderschap

- Invulling leiderschap in het team
  - Ervaringen met manier van leidinggeven
  - Beschrijving gehanteerde leiderschapstijl(en)

### Sociale relaties

- Beschrijving kwaliteit onderlinge relaties in het team en met het netwerk (andere teams)
  - Overleg bij lastige kwesties
  - Invloed statusverschillen
  - Onderlinge verbonden en bekendheid
  - Waardering totale kwaliteit samenwerking in team en in het netwerk

### Teamkarakteristieken

- Aanwezigheid van subteams (teams in teams) en beschrijving subteamomgeving
  - Identiteit – hiërarchie - kennis

- De samenstelling van het team en het effect van teamdiversiteit
  - Beschrijving eigenschappen en capaciteiten teamleden
  - Bekend met onderling verschillen en ook gebruik maken onderlinge verschillen
  - Effecten meer (of minder) diversiteit

### **Teamleren**

- Het teamtype: eigenschappen van het team wat betreft leren (veiligheid) en resultaatgerichtheid (verantwoordelijkheid voor de doelen)
  - Gezellig (comfort)
  - Vermijdend (doen wat moet)
  - Angstig (competitie en ieder voor zich)
  - Lerend (samenwerken, ontwikkelen en presteren)
- De omgang met het maken van fouten en nemen van risico's in en door het team
  - Afspraken in het team over bespreken van risico's en fouten
  - Aan de orde stellen risico's en fouten door eigen teamleden en leidinggevende

### **Teamperformance**

- Omgaan met het behalen van resultaten, innovatie en/of creativiteit
  - Prestatie: resultaat centraal en aandacht voor concept high performance
  - Innovatie: nieuwe dingen uitproberen staat centraal
  - Creativiteit: vooral andere manieren proberen centraal

### **Afsluiting**

- Vragen, aanvullingen of opmerkingen

## BIJLAGE 4 UITNODIGING INTERVIEW

Beste .....,

Voor mijn avondstudie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik onderzoek naar leren en presteren in de publieke sector.

Ik ben geïnteresseerd hoe er wordt geleerd en samengewerkt in afdelingen en teams. Dit onderzoek sluit aan bij het HPO-meting van vorig jaar en is afgestemd met het DT IBI.

Door middel van interviews en documentenonderzoek wordt informatie verzameld voor het onderzoek. De interviews worden gehouden met medewerkers van IBI verspreid over de directies, afdelingen en teams.

Ik nodig je graag uit voor een gesprek in het kader van mijn afstudeeronderzoek. Dit duurt 45 tot 60 minuten en vindt plaats op de Rijnstraat. Het interview wordt opgenomen, de resultaten worden anoniem verwerkt.

Ik maak graag een afspraak met je in de periode van 23 juli tot en met 24 augustus 2018. Wanneer je mee wilt doen neem ik contact met je op.

Bij voorbaat hartelijk dank voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Dennis Kerklaan

## BIJLAGE 5 GEBRUIKTE DOCUMENTEN VOOR ANALYSE

### Onderzoek High Performance Organization (HPO)

1. Respons HPO-meting IBI Totaal (2017)
2. Uitkomsten HPO-meting IBI Totaal (2017)
3. Uitkomsten HPO-meting DCI (2017)
4. Uitkomsten HPO-meting F&I (2017)
5. Uitkomsten HPO-meting HRM&FM (2017)
6. Interviews HPO-meting DCI (2017)
7. Interviews HPO-meting F&I (2017)
8. Interviews HPO-meting HRM&FM (2017)
9. Presentatie DT IBI HPO-meting (2017)

### Integrale Bedrijfsvoering IenW (IBI)

10. Rapport toekomstdenkers IBI - Met vertrouwen de toekomst tegemoet (17 oktober 2017)
11. Lerende Organisatie – verslag IBI managementdag (5 februari 2018)
12. Lerende Organisatie – observaties DT-uitkomsten ADR-onderzoek (2018)
13. Resultaten Integriteitsenquête IBI 2017 (januari 2018)
14. Aandachtspuntenbord IBI 2017 (november 2017)
15. Aandachtspuntenbord IBI 2018 (juni 2018)

### Infrastructuur en Waterstaat (IenW/IenM)

16. Nota leiderschapontwikkeling IenW (8 november 2017)
17. Nota leeraanbod leiderschap IenW (3 april 2018)
18. Nota Bedrijfsvoering IenM 2015-2020 (november 2014)
19. HRM Visie IenM 2020 IenM (2012)
20. Koers IenM 2016-2020 (2015)

### Rijksbreed

21. Nota Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 (juni 2018)
22. Kamerbrief Nota Strategisch personeelsbeleid Rijk, kenmerk 2018-0000583727 (13 juli 2018)
23. Kaartenboek Visie Leren en ontwikkelen Rijk (augustus 2015)
24. Rapport PBL en NSOB Leren door doen - overheidsparticipatie in een energieke samenleving (2014)