



Psychologische veiligheid en veerkracht

Twee pijlers van modern leiderschap

Auteur: Sandra van der Maarel

Hoe kun je op een open manier met elkaar in gesprek zijn, zonder dat het meteen te persoonlijk wordt, emoties de pan uit rijzen of we ons terugtrekken en onze mond houden? Hoe doen we dat in een tijd die onzeker, chaotisch en moeilijk te duiden is? Hoe voorkomen we dat we ons in organisaties van elkaar verwijderen terwijl we elkaar juist zo nodig hebben? In een lawaaierige koffiebar in Utrecht ga ik in gesprek met Elmira Nijhuis en Yolanda Buchel over psychologische veiligheid en wat daarvoor nodig is, namelijk het trainen van je veerkrachtpier.

Elmira, je bent gepromoveerd op het thema psychologische veiligheid. Dat is een thema dat de laatste jaren snel is opgekomen en overal opduikt. Wat maakt het belangrijk?

Elmira. "De basis van de maatschappelijke aandacht voor het onderwerp ligt in het vijf jaar durende onderzoek bij Google naar de vraag waarom teams al dan niet succesvol zijn. Het onderzoek werd in 2016 in *The New York Times Magazine* gepubliceerd. De mate van psychologische veiligheid bleek het verschil te verklaren tussen succesvolle teams en teams die slechter presteerden. Vervolgens is het begrip de afgelopen jaren langzaam maar zeker doorgesijpeld in de managementliteratuur. Psychologische veiligheid gaat vooral om openheid van communicatie: durf je je uit te spreken, juist als het schuurt? Kun je met elkaar een onderlinge interactie creëren waarin iedereen zich durft uit te spreken? Want de ervaring van een hoge of lage psychologische veiligheid komt voort uit de onderlinge interacties. Maar het is meer dan dat. Het is ook, gun je anderen dat ook? En het gaat nog verder. Wil je ook bijdragen aan de teamleden en de ontwikkeling van het team? Als er een lage mate van psychologische veiligheid heerst, heeft dat een negatieve invloed op prestaties, op leren, op persoonlijk welbevinden en op innoveren. Het met elkaar creëren van een hogere mate van psychologische veiligheid is een basisvoorwaarde voor goede prestaties, leren en ontwikkelen, innoveren en welbevinden op het werk. Het is echter niet de enige basisvoorwaarde. Voor goede prestaties zijn ook, onder andere, het hebben van een duidelijk gezamenlijk doel en voldoende tijd relevant. En een zekere mate van autonomie in het werk is een van de voorwaarden voor een positief persoonlijk welbevinden. Overigens gaat altijd om een zekere mate van psychologische veiligheid want honderd procent veiligheid bestaat niet. Individuen zijn, bewust of onbewust, ook altijd gericht op zelfbehoud.

Het grijpt diep in als je je niet durft uit te spreken. Als dat een langere tijd is dan doet dat ook echt iets met je. Dat geeft hele sterke negatieve gevoelens.

~ Elmira Nijhuis

De snel gegroeide aandacht voor het thema heeft te maken met onze kenniseconomie. Hoe kennisintensiever een organisatie is, hoe meer je elkaar nodig hebt om samen prestaties te leveren. In je eentje kun je het geheel niet meer overzien. Bovendien is onze maatschappij meer divers geworden. Als je een heel divers gezelschap hebt en mensen durven zich niet uit te spreken, dan voegt diversiteit niets toe. De verschillen van belevingen, meningen en inzichten komen dan niet naar voren. De diversiteit in een groep leidt dan slechts tot frustraties omdat mensen elkaar niet begrijpen. De prestaties blijven dan achter. Ook vanuit ethische overwegingen is het onwenselijk als mensen zich niet uit durven te spreken. Psychologische veiligheid komt niet vanzelf. Je moet er altijd energie in stoppen anders zakt de boel weer naar beneden. Je hebt veerkracht nodig, het onderwerp waar Yolanda zich mee bezighoudt, om deze gesprekken aan te gaan met elkaar. Dat is op individueel niveau zo, maar ook op teamniveau moet je dat met elkaar creëren."

Yolanda, jij houdt je al heel lang bezig met het onderwerp veerkracht. Dat is eveneens een term die de laatste jaren sterk opgekomen is. Waarom is veerkracht nodig en wat is de relatie met psychologische veiligheid?

Maturiteit is heel belangrijk voor psychologische veiligheid. En die is niet heel breed gezaaid. Dat is het ongemakkelijke van het hele thema.

~ Yolanda Buchel

Yolanda. "Veranderingen in de buitenwereld doen een stevig appèl op ons vermogen om ons aan te passen, te experimenteren en te leren, oftewel onze veerkracht. Dat is heel lastig. Als mens zijn we namelijk geprogrammeerd om precies het tegenovergestelde te doen, namelijk onzekerheid te vrezen.

Onvoorspelbaarheid en steeds verder toegenomen werkdruk triggeren stress en angst in ieder van ons. Dat vergroot de kans op emotioneel reactief gedrag en een focus op zelfbescherming en stabiliteit in plaats van op exploratie en vernieuwing. De combinatie met kantoortuinen en thuiswerken maakt bovendien dat mensen moeilijker fysiek bij elkaar komen om in gesprek te gaan. Door allerlei gevoelens en gedachten die blijven rondtollen worden dingen in het hoofd groot gemaakt. Het wordt dan steeds moeilijker om het hele plaatje en de ander te blijven zien.

Wederzijds onbegrip neemt toe en zo wordt de drempel om het ergens over te hebben nog groter. Je kunt je voorstellen dat er heel makkelijk verwijdering ontstaat. Het is belangrijk om deze processen te begrijpen, er taal voor te hebben om te kunnen duiden, zodat je kunt reflecteren en kunt tegensturen op primaire reacties.

En dat is echt heel urgent en noodzakelijk. Martin Seligman en Gabriella Rosen Kel-

lerman beschrijven in hun boek *Tomorrowmind* (2023) de huidige situatie binnen organisaties als 'the whitewater workplace'. Door de intense combinatie van stromingen en wind bij het wild water raften moet je voortdurend de omgeving scannen en kansen en bedreigingen inschatten. Het is zo turbulent, onzeker en onduidelijk in de buitenwereld. Je hebt elkaar hartstikke nodig. Emotiemanagement of, om het anders te noemen, maturiteit vergroot de kans op open communicatie en daarmee op psychologische veiligheid om met deze veranderingen om te kunnen gaan."

Het woord veiligheid roept meteen ook de andere kant op, namelijk onveiligheid. Het lijkt alsof er steeds makkelijker wordt geroepen dat iemand zich niet veilig voelt waardoor anderen soms juist wat meer op hun tenen gaan lopen.

Elmira. "De term veiligheid wordt vaak gebruikt als er eigenlijk iets anders aan de hand is. Als mensen ongemak of weerstand ervaren. Dit wordt vaak gelabeld als onveiligheid. Als ik ten onrechte zeg: 'Ik voel me niet veilig', dan doet dat ook iets in de relatie met de ander. Ik positioneer mezelf in een slachtofferrol en de ander in een daderrol. De ander krijgt dan een beetje kortsluiting. Zeker als de ander bijvoorbeeld net feedback heeft gegeven. Deze persoon voelt zich dan weer niet veilig en die durft niks meer te zeggen, want die denkt: 'Oh help'. Die mechanismen zorgen ervoor dat mensen zich minder durven uit te spreken naar elkaar. Ik zie dat vooral op het niveau van leidinggevendens."

Yolanda. "Een leidinggevende kan onderzoeken en vragen: 'Wat gebeurt er in de interactie dat gevoel van onveiligheid bij jou ontstaat?'. Wanneer er doorgevraagd wordt en meer beeld bij komt, kunnen we in gesprek zijn met elkaar. Het kan zijn dat iemand onzeker is of weerstand heeft tegen een bepaalde verandering en die onveilig noemt. Feedback geven en accepteren is overigens een vaardigheid die velen nog te 'masteren'

hebben. Vaak wordt feedback gegeven op de persoon en niet of onvoldoende op doelen of taken. Ik vraag me af of mensen tot deze vorm van reflectie in staat zijn. Slechts een klein percentage medewerkers heeft van reflectie een routine gemaakt.”

Elmira. “Dat herken ik. En doorvragen is lastig. Veel leidinggevenden slaan dicht, worden onzeker, worden boos of raken geïrriteerd. Daar komt emotiemanagement om de hoek kijken waar Yolanda het eerder over had. Je moet eerst een analyse maken. Wat is er aan de hand? Ook voor jezelf als leidinggevende. Ben ik echt bezig om die ander te belemmeren om zich uit te spreken of is er iets anders aan de hand? Dan moet je je emoties goed onder controle hebben. En dat is heel moeilijk.”

In heel veel organisaties zijn er ethische codes en klachtencommissies gekomen om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. Het lijkt alsof er ook verwarring is tussen psychologische veiligheid en sociale veiligheid. Hoe zien jullie dat?

Elmira. “Sociale veiligheid is een wettelijke term voor een stelsel aan beleidsmaatregelen dat in het leven is geroepen om grensoverschrijdend gedrag, zoals pesten, te voorkomen. Heel veel bestuurders denken: ‘We hebben de ethische codes en een klachtencommissie, we zijn er.’ Maar met beleid stuur je niet het gedrag. Ik heb er gisteren veel discussies over gehad. Ik weet niet of ik het helemaal zo zwart wit kan zeggen, maar beleid ‘an sich’ helpt in ieder geval nauwelijks om het gedrag te sturen. Wat wel werkt is door het er met elkaar over te hebben, het liefst bij de start van een project en een nieuw team. Het onderwerp continu levend houden. Wat betekent het voor jou? Wat moeten we wel en niet doen?

Grensoverschrijdend gedrag is dat je echt een ethische grens overgaat. Omdat we in een maatschappij leven en werken die heel divers is geworden, zijn die ethische normen minder

duidelijk. Wat voor mij over de grens heen is, kan voor een ander binnen de grens zijn. Voor het gesprek daarover heb je psychologische veiligheid nodig, vanuit de wetenschap dat grenzen verschillend ervaren kunnen worden. Als er iets gebeurt dat over mijn grens heen gaat en ik plak daar direct mijn eigen ethische norm op dan normeer ik de ander openlijk als niet-ethisch. De ander is dan fout. Het is vervolgens heel lastig om het gesprek op een niet-polariserende manier te voeren. Om wel de openheid te hebben om met elkaar het gesprek aan te gaan over waar mijn grens ligt en die van de ander moeten we met elkaar gesprekken voeren die we nog niet zijn aangegaan.”

‘Ik voel me niet veilig’.
Is dat nou een trigger van
vroeger of heeft het met de
teaminteracties te maken?
Of heeft het met jouw waarden
en overtuigingen te maken?

~ Yolanda

Yolanda. “Hier komt de relevantie van veerkracht ook om de hoek kijken. Voordat iemand een gesprek aangaat over grenzen, heeft er al van alles aan gedachten en gevoelens in die persoon plaatsgevonden. Het vraagt om zelfkennis, analytisch vermogen (wat gebeurt er bij mij en wat bij de ander?), emotiemanagement (ok, ik voel van alles nu, laat ik dat als een signaal nemen, wat gebeurt hier precies?), empathie (wat is het perspectief van de ander?), probleemoplossend vermogen (wat zijn opties om hieruit te komen?). Veerkracht is een skillset voor gesprekken als deze. Het is een mentale spier, hoe meer je die gebruikt,

hoe sterker je wordt. Werkdruk en werklust maken dat er te weinig tijd wordt ingeruimd om gesprekken over het proces van samenwerking te voeren. De drempel om de interactie te bespreken wordt steeds hoger. Wanneer het dan stroef verloopt, hebben mensen vaak niet de vaardigheden om de gelaagdheid in zo'n gesprek aan te kunnen."

Elmira. "Ja, en er is nog meer. Om nog even terug te komen op wat we eerder bespraken over medewerkers die aangeven zich niet veilig te voelen. Er wordt steeds vaker de stap naar een bureau integriteit gezet of naar een hogere leidinggevende. De eigen leidinggevende staat dan echt onder druk. Het woord veiligheid wordt, met name door jonge mensen, ervaar ik, steeds vaker ingezet, soms zelfs manipulatief. Dat is de andere kant. Daar zit ook een ethische component aan. In een heel aantal organisaties doen de klachtencommissies zelf onderzoek naar de ingebrachte klacht. Ze zijn daar meestal niet voor toegerust. Ze doen het onderzoek naar de klacht soms zonder enige methodologische handvaten. Levens raken gewoon beschadigd. Als je het dan over ethiek hebt, dit is echt wel een issue van deze tijd. Iedereen raakt hierdoor in een soort collectieve stress. Langzaam maar zeker zie je wel dat er nu ook meer aandacht maar heel langzaam hoor, begint te komen voor de andere kant, voor de beklagde. Dat er altijd hoor en wederhoor moet komen. Onschuldig tot het tegendeel bewezen is. Zaken die in ons strafrecht gewoon geïncorporeerd zijn, zitten in het onderzoek naar klachten in organisaties nog helemaal niet.

En het feit dat het onderwerp psychologische veiligheid nu zo in de belangstelling staat - ja ik ben er dan wel op gepromoveerd - maar al die aandacht voor het onderwerp maakt het soms eerder nog lastiger om moeilijke gesprekken met elkaar te voeren dan dat het helpt."

Wat is de rol van de coach als het gaat om psychologische veiligheid en ethiek? Hoe kun je individuen en teams coachen?

Elmira. "Coaching voor leidinggevendenden gaat over reflectie op zaken die complex zijn en minder makkelijk met collega's kunnen worden besproken. Voordat je het weet, praat je als leidinggevende negatief over iemand anders en dat wil je juist niet. Als leidinggevende moet je met iemand zonder belang kunnen reflecteren. Dat is rol van de coach."

Yolanda. "Bij individuele coaching is het superbelangrijk dat je meekijkt met je coachee en onderzoekt: wat is van jou en wat is van de context? Als coach heb je ook kennis nodig op het gebied van macht, invloed en culturele verschillen. Dus naast emotionele maturiteit gaat het ook om het vergroten van complexiteitsmaturiteit. Wat kun je doen en wat heb je ook te laten? Choose your battles."

Elmira: "Als teamcoach heb je als belangrijke rol om het gesprek binnen het team te voeren. Hoe staat het met psychologische veiligheid? En niet alleen de vraag of iedereen zich durft te uiten maar is er ook ruimte om de ander iets te gunnen? En als teamcoach kijk je ook naar het groepsproces. Zijn er olifanten in de kamer? Zit iedereen maar door te praten, eigen meningen te ventileren en luistert er niemand naar elkaar? Dat teruggeven aan het team. Ik denk ook dat coaches een rol hebben om te signaleren: het gaat over mijn grenzen of het zit tegen mijn grens aan, maar iedereen lijkt het heel normaal te vinden. Het is belangrijk om dit als coach terug te geven op zo'n manier dat je wel in verbinding kunt blijven."

Yolanda. "Misschien als laatste nog. Reflectie op je eigen gedrag en het kunnen duiden van de complexiteit van een onderwerp als psychologische veiligheid vraagt tijd en ruimte. De druk om te komen tot snelle oplossingen voor problemen en de druk op te behalen mijlpalen staan de noodzaak tot vertragen en het doorgronden van issues in teams vaak in de weg.

Elmira. “Ik hoop echt dat we in een collectieve vertraging zitten. Dat we meer tijd gaan vrijmaken om organisaties te creëren waar mensen met plezier werken, leren en samen tot resultaten.”

Elmira Nijhuis helpt bestuurlijke en directie-teams die zijn vastgelopen in samenwerking of veranderprocessen om in een psychologische veilige werkomgeving het leiderschap te herstellen en beleid te laten leven. Elmira is in 2023 gepromoveerd op psychologische veiligheid in bestuurlijke teams. Ze is veelgevraagd spreker over dit onderwerp. Vorig jaar verscheen het boek *Psychologische veiligheid in organisaties, het kan wél*, dat Elmira schreef met Rob van Eijbergen.

Yolanda Buchel studeerde psychologie. Na een loopbaan als trainer/coach/HR-manager bij diverse organisaties (Philips, Shell, ICI, GTP) besloot Yolanda in 2015 te gaan ondernemen. Ze is medeoprichter van WOOSH5, een digitaal platform dat kenniswerkers ondersteunt bij het ontwikkelen van veerkracht en aanpassingsvermogen. Op het platform worden allerlei treks aangeboden met theorie en oefeningen. Yolanda schreef diverse loopbaanboeken samen met vakcollega's, waaronder samen met Sandra van der Maarel *Generatie V: werken aan je veerkracht voor 40ers en 50ers*.

Bronnen

- Buchel, Y. en van der Maarel, S. (2013). *Generatie V. Werken aan je veerkracht voor veertigers en vijftigers*. Culemborg: Van Duuren Psychologie
- Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Amsterdam: Business Contact
- Edmondson, A.C. (2023). *Goed fout. Hoe je van intelligente mislukkingen een motor maakt voor innovatie en groei*. Amsterdam: Business Contact
- Nijhuis, E. (2023). *Samen in de zandbak. Op zoek naar psychologische veiligheid*. Schiedam: Bal Media
- Van Eijbergen, R. en Nijhuis, E. (2024). *Psychologische veiligheid in organisaties, het kan wél*. Haarlem: Mediawerf
- Van Paassen, D. (2025). Comfortabele conflicten. In: *De Groene Amsterdammer*. <https://www.groene.nl/artikel/comfortabele-conflicten>, nummer 25 (www.groene.nl/2025/25)
- Rosen Kellerman, G. en Seligman, M. (2023). *Tomorrowmind. Thriving at Work with Resilience, Creativity and Connection – Now and in an Uncertain Future*. New York: Atria Books