

Boekbespreking

De onbevreesde organisatie

Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren

Amy C. Edmondson, 2019

De onbevreesde organisatie

Introductie

Psychologische veiligheid is een begrip dat niet meer is weg te denken uit het gedachtegoed van het hedendaagse management. Het heeft zich in relatief korte tijd van een buzz-begrip ontwikkeld naar een krachtig kader waarbinnen organisaties en individuen zich duurzamer en effectiever kunnen ontwikkelen.

Amy Edmondson is onder andere bekend door haar uitgebreide onderzoek naar de relatie tussen teamwork en fouten maken. Hierdoor kwam ze (naar eigen zeggen) bij toeval op het fenomeen dat ze psychologische veiligheid is gaan noemen. Naast het boek *De onbevreesde organisatie* heeft ze ook het boek *Teaming* geschreven.

In *Teaming* lag de focus op het functioneren van een groep mensen die samenwerken in veranderende en dynamische omstandigheden en het proces van aanpassen en ontwikkelen in flexibele samenstellingen.

In beide boeken beschrijft Edmondson hoe het begrip “psychologische veiligheid” een sleutelrol speelt in organisaties die zich willen richten op groei, duurzaamheid en innovatie. In *De onbevreesde organisatie* bespreekt ze in drie delen de kracht, de toepassingen op het werk en de creatie van een onbevreesde organisatie, een organisatie waarin het leiderschap een veilige ruimte creëert voor diversiteit en inclusie. Hierin legt ze naadloos de link tussen wetenschap en toepassing in de praktijk.

“Jouw mening doet ertoe”

“Jouw mening doet ertoe” is een uitspraak die de basis vormt voor het handelen binnen het begrip “psychologische veiligheid”. Met hoopgevende cijfers uit een onderzoek van Gallup maakt Edmondson duidelijk wat de potentiële kracht is wanneer een organisatie een onbevreesde organisatie is: 27% reductie in verloop, 40% reductie in veiligheidsincidenten en 12% toename in productiviteit.

Deel 1. De kracht van psychologische veiligheid

Edmondson legt in twee hoofdstukken uit wat de kracht van psychologische veiligheid is.

1. “Onderbouwing” geeft een beknopte geschiedenis van het verschijnsel weer.
2. “Vastgelegde data” illustreert systematisch het academisch onderzoek.

Haar definitie van psychologische veiligheid luidt: “Een werkomgeving die veilig genoeg is om een intermenselijk risico te nemen.”

Bijna iedereen probeert intermenselijke risico's te vermijden, bewust en onbewust. Men probeert het risico te vermijden de indruk te wekken dat je incompetent of verstorend bent. Die risicomijdende houding voorkomt dat mensen vrijelijk denken en handelen, fouten durven maken en met innovatieve ideeën komen. En dat zijn precies de elementen die het voor organisaties en individuen mogelijk maken om duurzaam te groeien.

In discussies over de waarde van psychologische veiligheid komen ook weerstanden en vooroordelen naar boven, bijvoorbeeld: “met aardige mensen kun je de gracht dempen”, “dus we moeten meer mensen aannemen die zich durven uit te spreken” of “als we elkaar maar vertrouwen dan komt het goed” en dan ook nog: “zo halen we nooit onze targets”.

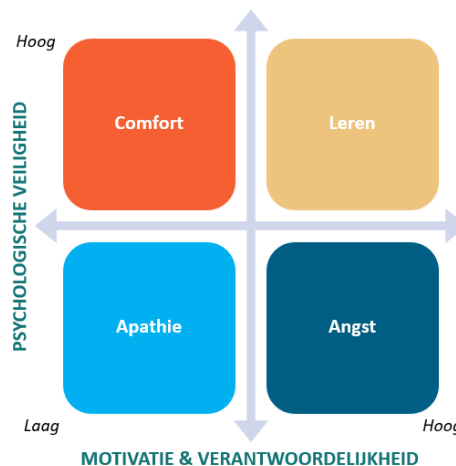
Stuk voor stuk zijn dit interessante tegenwerpingen die het mogelijk maken het begrip “psychologische veiligheid” nog duidelijker neer te zetten. Psychologische veiligheid gaat er juist over mensen de vrijheid te geven om zich uit te spreken, los van sociale conventies. Extraverte en introverte eigenschappen zijn beide ingrediënten die de bijdragen van individuen kleur geven, mits er ruimte is voor beide eigenschappen.

Vertrouwen

Het begrip “vertrouwen” duikt vaker op in discussies over psychologische veiligheid. Vertrouwen verwijst echter meer naar individuele relaties, terwijl psychologische veiligheid met name een groeps/teamproces is. Psychologische veiligheid betekent dat mensen zichzelf en anderen kunnen aanspreken op groei en ontwikkeling en dat targets ambitieuzer worden.

Een populair geworden matrix (zeker op internet) beschrijft de samenhang tussen psychologische veiligheid en prestatienormen.

Figuur



In twintig jaar wetenschappelijk onderzoek naar psychologische veiligheid komen grote voordelen naar voren voor het versnellen en versterken van leerprocessen, de betrokkenheid van mensen en het verhogen en duurzamer maken van prestaties in het algemeen.

Deel 2. Psychologische veiligheid op de werkvloer

Wat betekent dit nu in de praktijk van alledag? Als je als lezer door de hoofdstukken heen gaat bekruip je het gevoel dat je het eigenlijk allemaal al wist. Dat maakt het des te interessanter om te kijken naar wat er dan in de weg zit. Iedereen heeft in meer of mindere mate te maken gehad met fouten die vermijdbaar waren. Iedereen heeft situaties meegemaakt waarbij in de hoofden van mensen explosies van gedachten plaatsvinden, maar in de realiteit een oorverdovende stilte is waar te nemen.

Edmondson geeft de lezer handvatten om iets te doen met dit soort ervaringen door organisaties en individuen te leren om te focussen op de volgende vijf punten:

1. Maak openhartigheid tot realiteit

Nodig mensen uit (al dan niet gestructureerd) te vertellen wat hen bezighoudt en wat zij vinden van de werksituaties.

2. Geef vrijheid om te falen

Risico's en mislukkingen zijn essentiële onderdelen van de reis naar succes. Het vermijden van de "pijn" frustreert het leerproces. Omarm falen en geef ruimte aan oorzaak en leerpunten. Dit geeft namelijk versnelling aan innovatie processen.

3. Creëer productieve conflicten

In een vermakelijke beschrijving van de cultuur van een groot hedgefonds wordt nog eens duidelijk gemaakt hoe een conflict productief kan worden ingezet. Het kan helpen om een conflict aan te gaan en te verdiepen. Creëer leermomenten met een discussie en een debat zodat er sprake is van een productief conflict.

4. Wees een niet-weter

Als leider, als specialist en als medewerker helpt het om te beseffen dat je niet alles weet. Door je hiervan bewust te zijn nodig je anderen uit om hun inbreng aan te dragen. Daarbij hoort een nederigheid om je open te stellen ten opzichte van de input van anderen. Oprechte nieuwsgierigheid is een vaardigheid die daarbij helpt.

5. Structureer en organiseer

Faciliteer een omgeving waarin wordt gezorgd voor mensen die er werken, waarin actief en gestructureerd wordt gevraagd om ieders input, waarin fouten worden gemaakt en besproken en waarin snelheid in de terugkoppeling leidend is.

Deel 3. Hoe kom je tot een onbevreesde organisatie?

Welke gereedschappen zijn er? Hoe creëer je een weg naar psychologische veiligheid? Hoe creëer je echte participatie en hoe leer je als leider? In deel 3 worden deze vragen behandeld.

Er komen drie bepalende aspecten naar voren:

Verander je perspectief

Verander je perspectief ten aanzien van fouten en geloof in de gedachte dat een fout niet wordt veroorzaakt door incompetentie maar door de complexiteit van het systeem.

Stimuleer participatie in structuur en cultuur

Stimuleer participatie in de cultuur door middel van structuur. De structuur kan worden gecreëerd door in de bedrijfsvoering en in de processen ruimte te maken voor overleg en dialoog. En ondersteun productiviteit en betrokkenheid door middel van educatie op het gebied van "schuldloos communiceren" en het faciliteren van focusgroepen die gevraagd en ongevraagd input kunnen geven op kwaliteit.

Ontwikkel leiderschap

Situationele nederigheid en proactief vragen stellen zijn essentiële vaardigheden voor leiderschap. Richt educatie en leerprocessen hierop in. Inclusief leiderschap en benaderbaarheid leiden in combinatie met communicatiemiddelen en -vaardigheden tot het versterken van de psychologische veiligheid.

Het boek wordt afgerond met een praktische vragenlijst waarmee de lezer de eigen leiderschapskwaliteiten kan afzetten tegen de conceptonderdelen van psychologische veiligheid. Daarna komt Edmondson nog met een opsomming van argumenten die de weerstand tegen psychologische veiligheid illustreren. Ze is zeer effectief in haar beschrijving hoe je die weerstand af kunt breken.

Conclusie

Psychologische veiligheid is geen wondermiddel, maar een concept gericht op het versterken van de kracht van mensen, die daardoor hun betrokkenheid vergroten en verantwoordelijkheid nemen. Daarmee is er ook een directe relatie gelegd tussen psychologische veiligheid en diversiteit en inclusiviteit.

Over EarlyBridge

EarlyBridge brengt mensen in beweging. Wij bouwen bruggen tussen mensen. Ook tussen leiders en hun teams. Omdat resultaat begint met mensen.

EarlyBridge ontwikkelt en implementeert leiderschaps- en teamtrajecten die aansluiten bij de dynamiek en uitdaging van de praktijk, zodat theorie toegankelijk, begrijpelijk en toepasbaar wordt. Wij zorgen voor een veilige trainingsomgeving waar feedback en oefenen met praktijkcases positief effect heeft. Onze maatwerkprogramma's focussen op mindset, vaardigheden en gedrag om organisaties te ondersteunen structureel en effectief te verbeteren. Met advies en training bouwen wij zo mee aan duurzame gedragsverandering.

Over de auteur

Amy C. Edmondson is Novartis Professor of Leadership and Management aan de Harvard Business School. Edmondson, sinds 2011 erkend door de tweejaarlijkse Thinkers 50, de wereldwijde ranglijst van managementdenkers, doceert en schrijft over leiderschap, teams en organisatieleren.

Ze is de auteur van *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, *Teaming to Innovate* met Jossey-Bass, en *Extreme Teaming*.

