

A close-up photograph showing several hands of different people reaching towards the center, holding a thick, light-colored rope. The hands are positioned in a way that suggests they are all pulling on the rope together, symbolizing teamwork and unity. The background is blurred, focusing attention on the hands and the rope. A semi-transparent dark blue banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Psychologische veiligheid in teams en de impact op ziekteverzuim

Hilde De Man

Vlaams Welzijnsverbond 24 maart '25



Functies van teams en
hoe teams zich
ontwikkelen ...

FUNCTIES VAN TEAMS

1. Formele of organisationele functies (Schein)

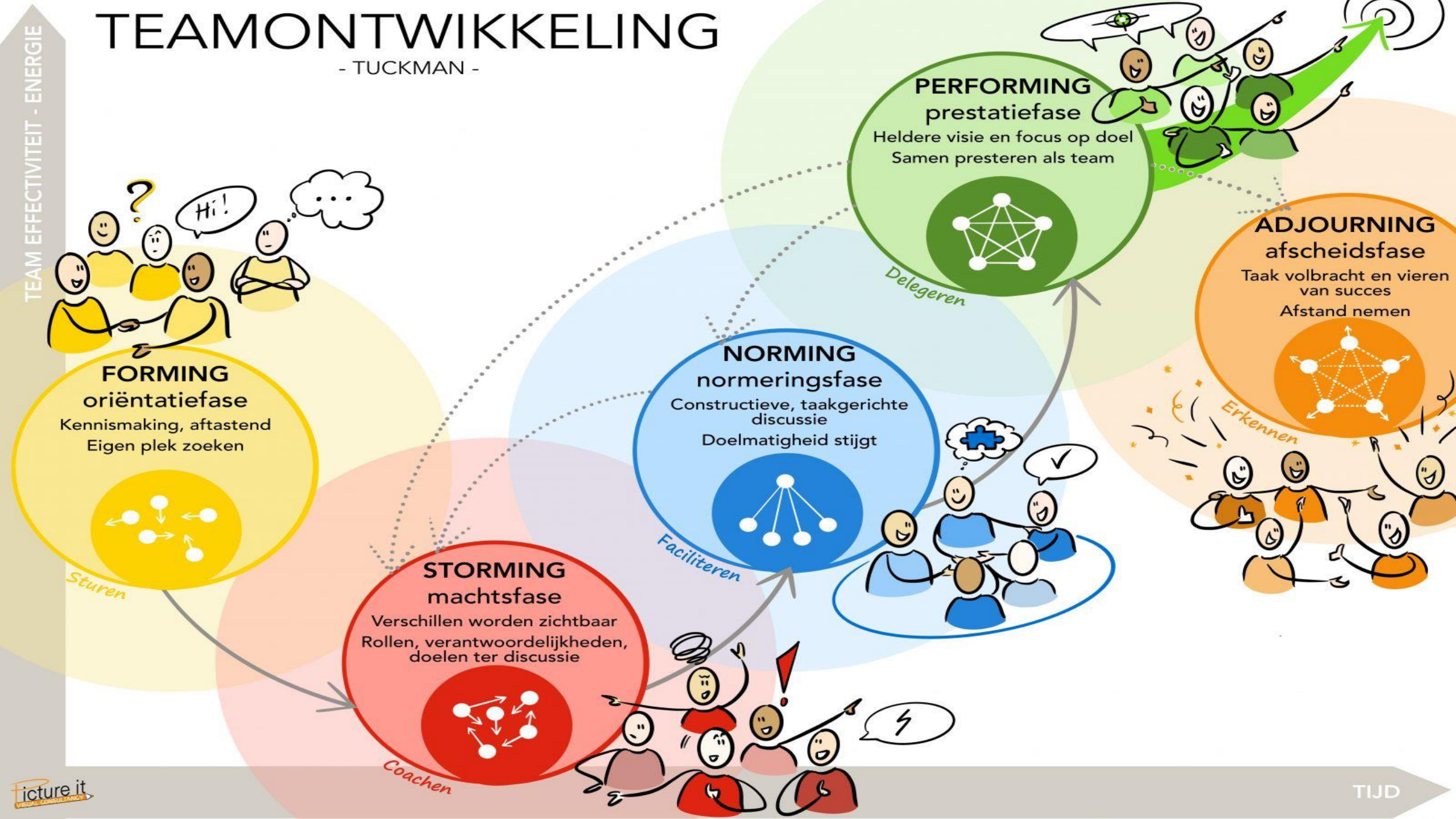
- om complexe taken te vervullen die een individu niet kan opnemen
- om complexe beslissingen te implementeren
- om creatieve ideeën of innovatieve oplossingen te bedenken
- om verschillende afdelingen te coördineren

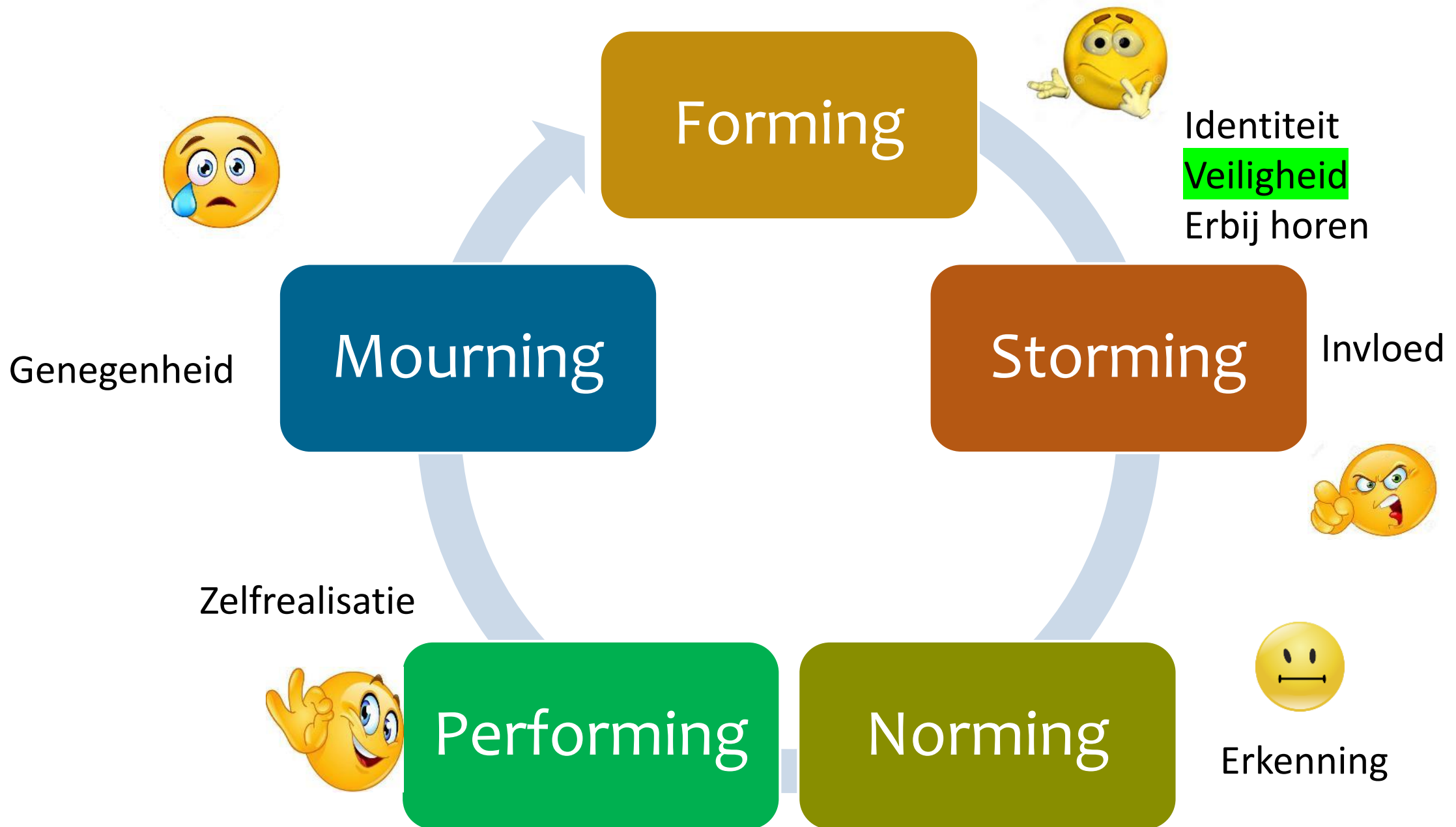
2. Psychologische of individuele functies

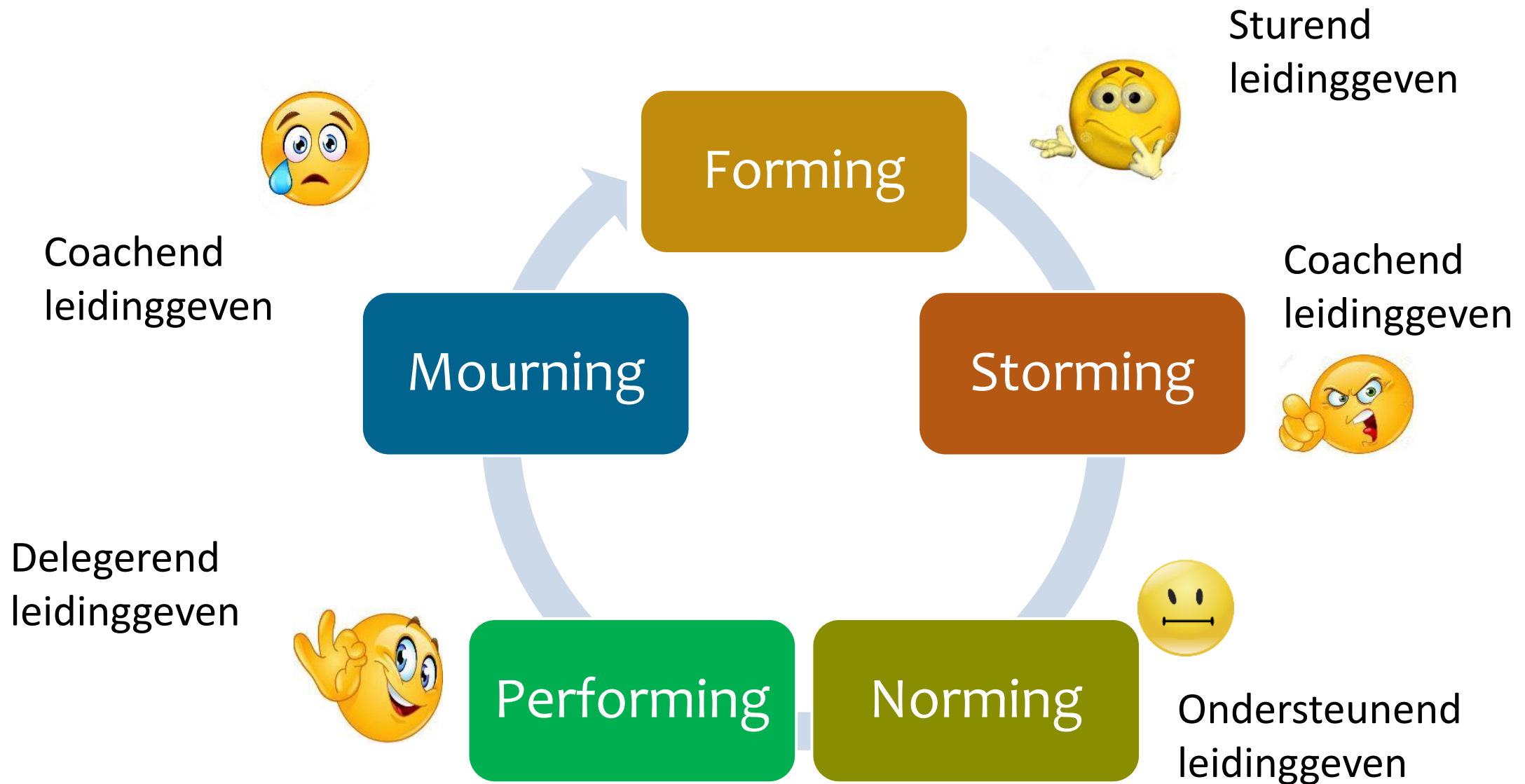
- behoefte aan veiligheid
- behoefte aan erbij horen
- behoefte aan identiteit
- behoefte aan invloed
- behoefte aan erkenning
- behoefte aan zelfrealisatie
- behoefte aan genegenheid

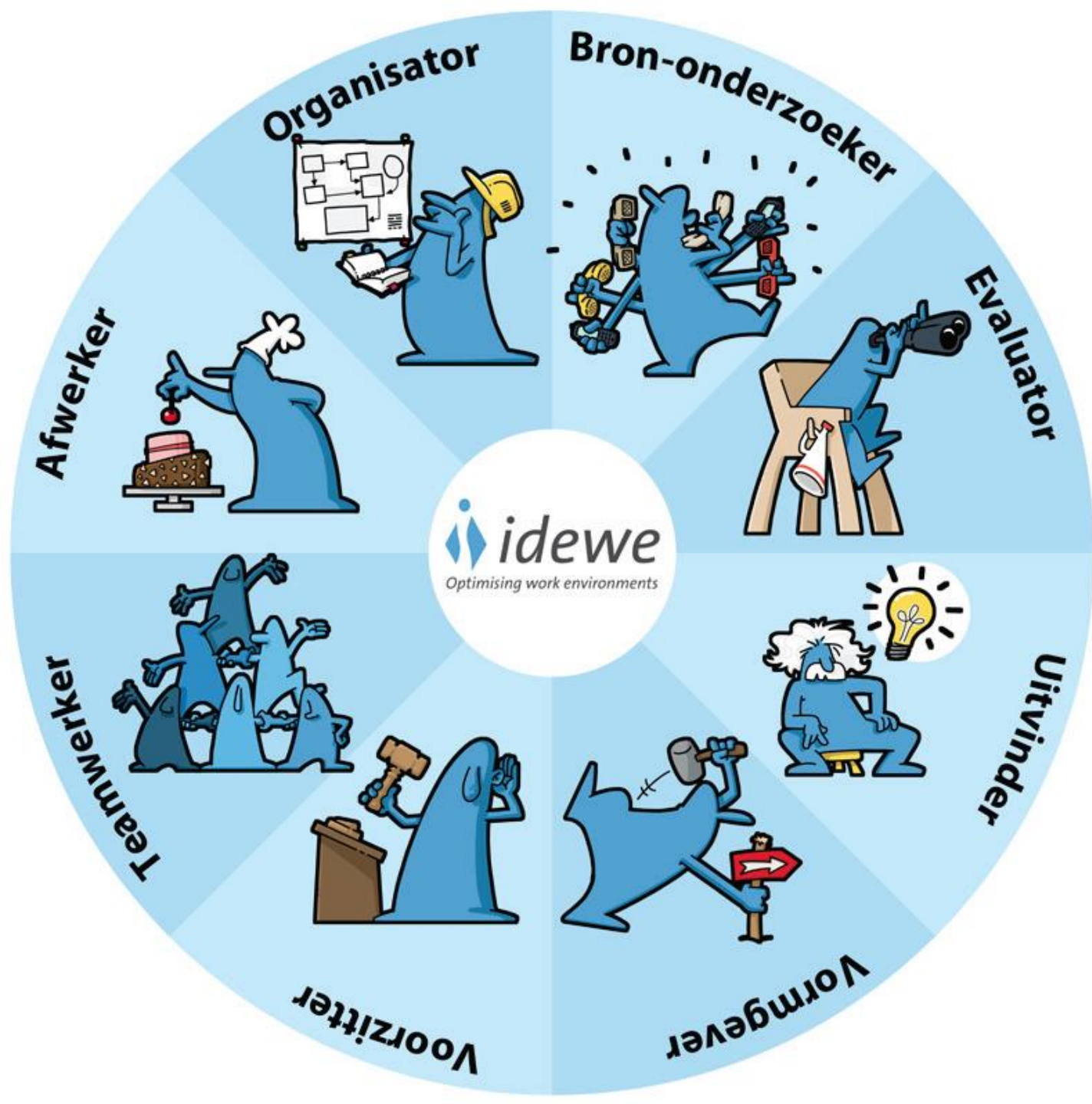
TEAMONTWIKKELING

- TUCKMAN -











Wat is psychologische
veiligheid ?

Een aantal medewerkers van verschillende disciplines in de zorg onderschrijven een brief over hun bezorgdheid om de kwaliteit van zorg en het uitvallen van collega's door de druk die ze ondervinden om efficiënt te werken en steeds betere cijfers te hebben op de afdeling. Ze hebben de uitdrukkelijke vraag om anoniem te blijven uit angst om geïsoleerd te worden door de verantwoordelijke.

Op een afdeling worden assistenten uitgenodigd om bijna-incidenten te bespreken op een onderling forum, dat in de wandelgangen 'de strafkrans' genoemd wordt.

Een poetsvrouw die uit de privésector komt, ziet dat haar collega's in de zorg niet dezelfde normen hebben qua poetsen en ziet anderen vaak onderling babbelen, ze spreekt regelmatig haar collega's hierover aan die zich aangevallen voelen als zij hierover iets komt zeggen als collega. Ze geraakt hier meer en meer door geïsoleerd.

Een bestuursteam in een ziekenhuis ervaart een zeer hoge psychologische veiligheid. De teamleden verstaan hieronder: elkaar zeer goed kennen, elkaar vertrouwen, elkaars verschillen waarderen, zaken uitspreken, van elkaar op aan kunnen, elkaar helpen, loyaal zijn aan elkaar en het algemene belang voorop stellen.

Het team heeft veel teamsessies gehouden, onder externe begeleiding, om te komen tot een goede samenwerking. Het algemene belang voorop stellen en loyaliteit naar elkaar toe tonen zien teamleden als ankerpunten van psychologische veiligheid. Het algemene belang voorop stellen vindt dit team dermate belangrijk dat zij dit als een selectie criterium voor nieuwe bestuurders hanteren.

‘Een complex speelveld, en dan moet je in zo’n ziekenhuis in onderhandeling met de Raad van Bestuur en naar allerlei verschillende vakgroepen, je grote, brede achterban. Dan moet je gewoon maximaal al je kwaliteiten & vaardigheden kunnen inzetten en daar ook complementair in zijn.’

‘Het vertrouwen in de relaties intern is zo groot dat we helemaal niet hoeven na te denken van: ‘hè, moet ik iets formuleren zonder de ander in de relatie onderuit te halen’.’

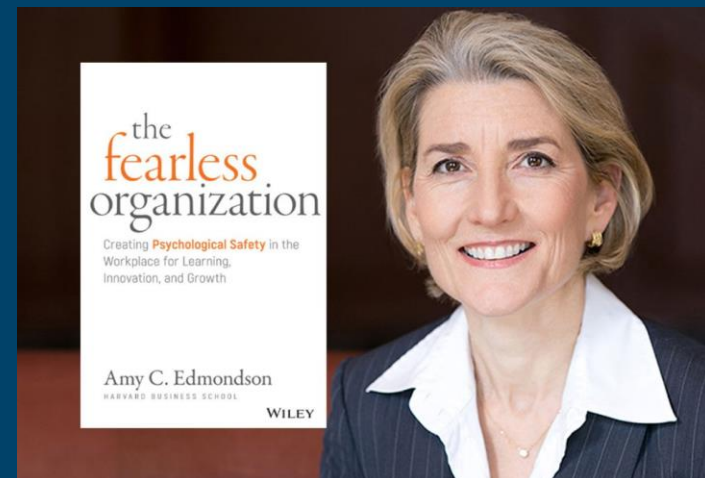
‘Hulp vragen maakt ook het werk enorm veel leuker. Sterker nog: daar staat en valt ook het mee, we zitten zo op elkaars lip dat dat enorm belangrijk is.’



Psychologische veiligheid =

Een gedeeld geloof dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen, werkgerelateerde vragen, zorgen of fouten te delen zonder bang te moeten zijn dat men in verlegenheid wordt gebracht, genegeerd wordt, uitgelachen of gestraft

(Amy Edmondson, 1999)





Psychologische veiligheidspraktijk =

interacties in het team die gebaseerd zijn op **zich vrij voelen van interpersoonlijke angst én**

op het **leveren van een bijdrage aan het welbevinden en de ontwikkeling van het team en zijn leden.**

De interacties ontwikkelen zich in de tijd, hetgeen inhoudt dat de psychologische veiligheid zich ook in de tijd ontwikkelt.

(Elmira Nijhuis, 2023)

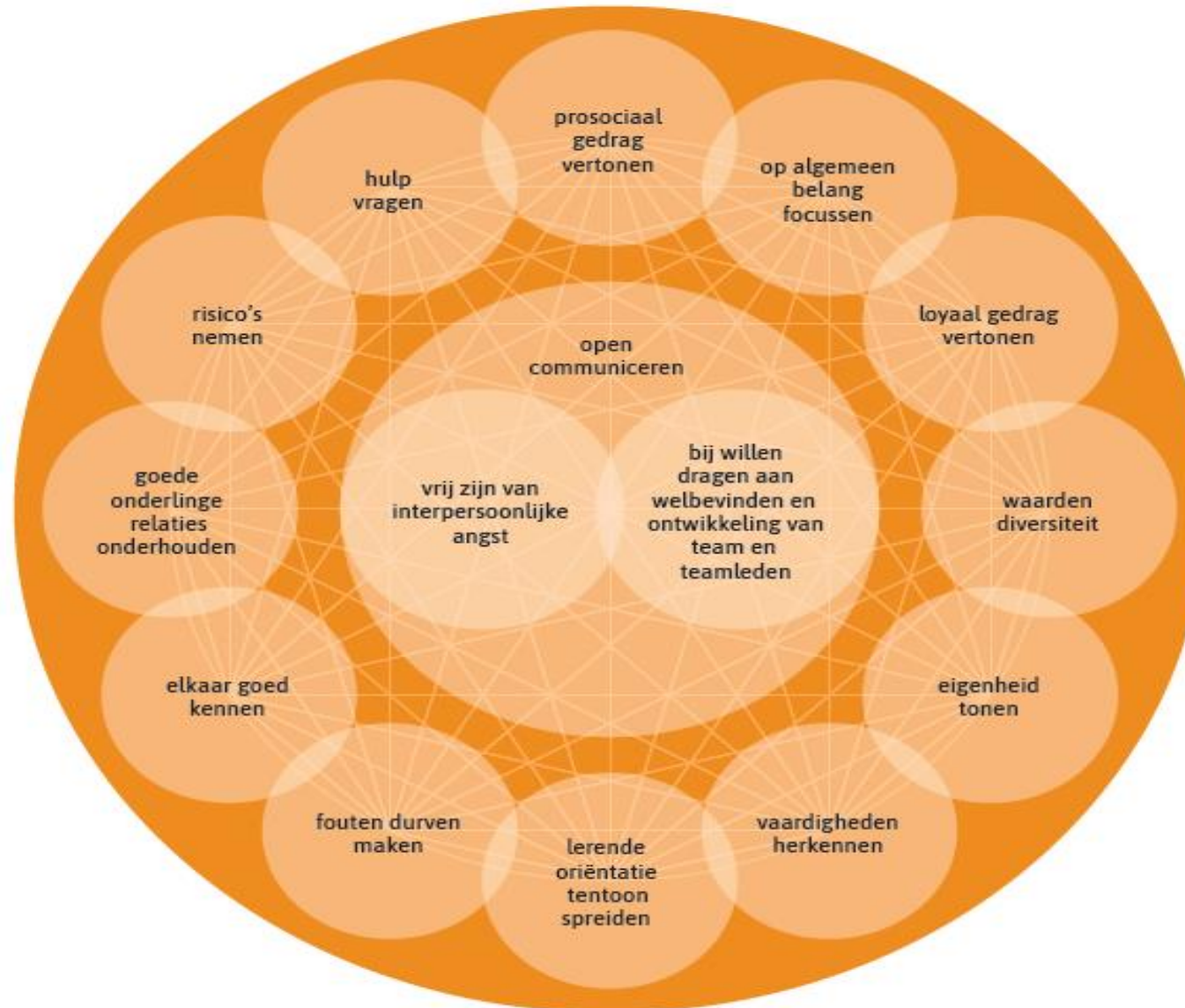


Timothy Clark, 2020



Model voor psychologische veiligheidspraktijk

Elmira Nijhuis, 2023



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID METEN

Q1. Als iemand in dit team een fout maakt, wordt dat vaak tegen hem of haar gebruikt (R)

Q2. In dit team is het gemakkelijk om moeilijke onderwerpen en problemen te bespreken.

Q3. In dit team worden mensen soms afgewezen omdat ze anders zijn. (R)

Q4. In dit team is het volkomen veilig om risico's te nemen.

Q5. Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen. (R)

Q6. Niemand in dit team zou opzettelijk handelen op een manier die mijn inspanningen ondermijnt..

Q7. Als ik met leden van dit team werk, worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.

(R) Geeft vragen aan die 'omgekeerd' zijn, wat betekent dat de vraag negatief is geformuleerd en de score in omgekeerde richting moet worden bekeken.

statusflow

Bron: Statusflow, Catherine De Bruyne



Impact van
psychologische
veiligheid ?

Medewerkers die psychologische veiligheid ervaren in hun team zijn:

76% meer betrokken

50% productiever

50% meer geneigd om te blijven



Bron: The Science of Creating High-Performing Teams

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

in relatie tot prestatienormen

- Amy Edmondson -



HOOG

psychologische veiligheid

LAAG

- ✓ Collegiaal
- ✓ Rustig aan
- ✓ Prettig werken
- ✓ Geen uitdaging

Zullen we het gewoon weer zo aanpakken?

Ik vind het helemaal prima zo!

222

COMFORT ZONE

Dit is nieuw voor ons, dus we hebben ieders input nodig!

Ging alles zoals gehoopt? Wat waren de lastige dingen?

LEER ZONE

- ✓ Creativiteit
- ✓ Leren van fouten
- ✓ Risico durven nemen
- ✓ Samenwerking en openheid

- ✓ Fysiek aanwezig, hoofd/hart niet
- ✓ Weerstand tegen verandering
- ✓ Weinig inspanning
- ✓ Oncollegiaal

Nou ja, het is maar werk...

Hier voor moet je niet bij mij zijn...

APATHIE ZONE

Alleen, geen hulp vragen ✓

Bang fouten te maken ✓

Geen nieuwe ideeën ✓

Risicomijdend ✓

Hoe krijg ik dit nu weer geregeld...

Wat ga ik zeker niet zeggen...

ANGST ZONE



LAAG

prestatienormen

HOOG

Google's Project Aristotle (2012)

Onderzoek naar sleutelfactoren voor meest succesvolle teams

Psychologische veiligheid

Betere teamprestaties, samenwerking en minder stress

Betrouwbaarheid

Duidelijkheid en structuur

Betekenisgeving

Impact



Verband tussen psychologische veiligheid en ziekteafwezigheid

Amy Edmondson: beter samenwerken, minder fouten, flexibeler omgaan met veranderingen en verband mentaal welzijn en burn-out risico

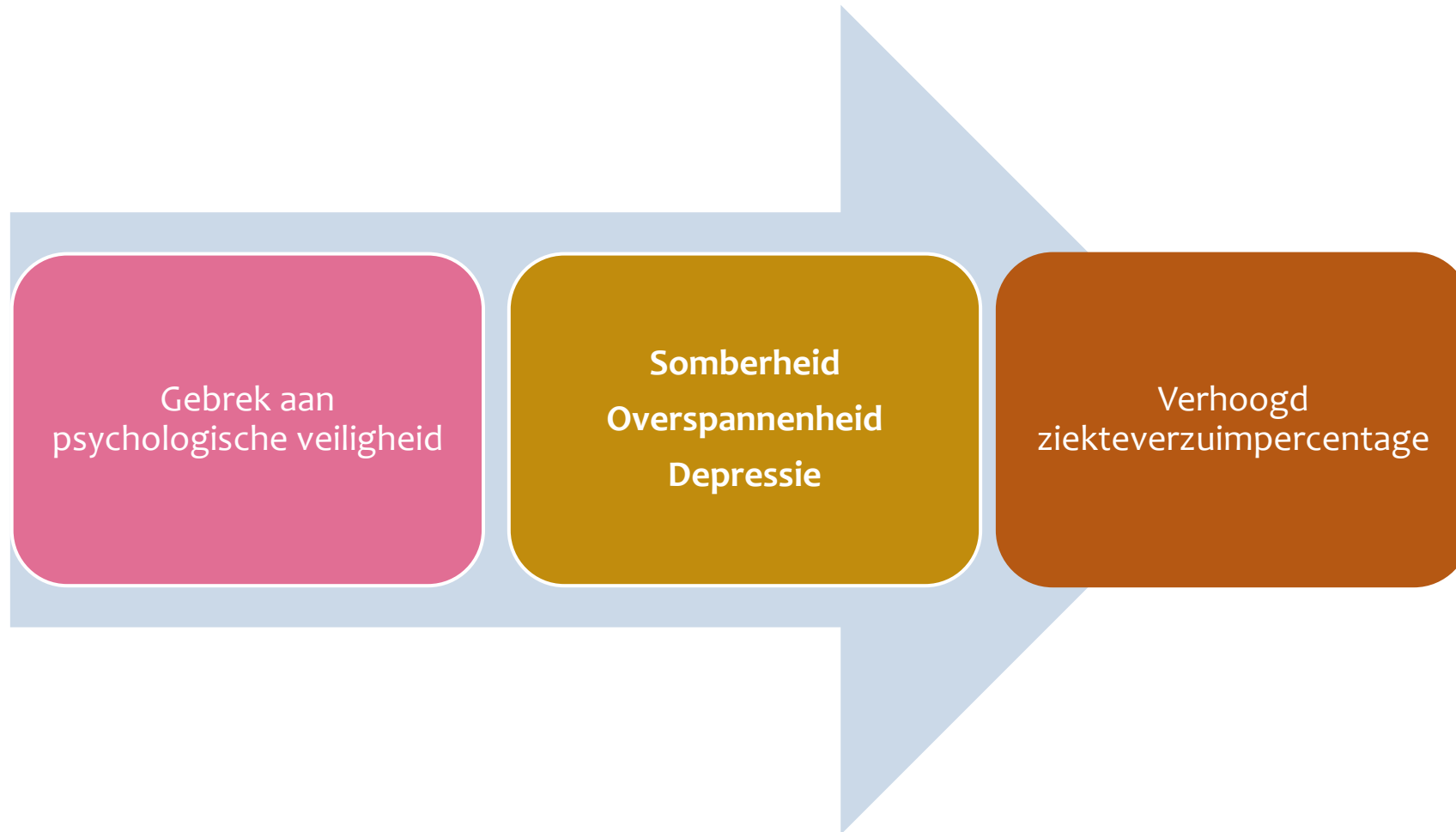
Gallup's engagement en wellbeing studie: meer vertrouwen en bereidheid om hulp te vragen wat resulteert in minder ziekteverzuim

TNO arbeid: minder werkgerelateerd verzuim wanneer steun ervaren wordt en veiligheid om problemen te bespreken

Christina Maslach: steun van collega's en veilige werkomgeving beschermende factoren tegen burn-out

IWF Canada: minder verzuim door stressgerelateerde aandoeningen in werkomgeving met veiligheid, vertrouwen en open communicatie

Verband psychologische (on)veiligheid en ziekteverzuim



Bron: Onderzoek Vrije Universiteit Amsterdam, 2023 (Elmira Nijhuis)





Hoe werken aan
psychologische
veiligheid ?

Hoe psychologische veiligheid installeren in je team ?

1. Voorbeeldgedrag tonen

- Openheid en kwetsbaarheid: Eigen fouten en onzekerheden delen
- Actief luisteren: aandacht geven, parafraseren, bevestigen wat iemand zegt



2. Een inclusieve cultuur bevorderen

- Uitnodigen tot participatie: vraag mening, ook aan zij die weinig aan het woord zijn
- Waarderen van diversiteit: respecteer verschillende perspectieven en achtergronden



3. Constructieve communicatie stimuleren

- Behandel fouten als kansen om te leren
- Geef en ontvang feedback op een respectvolle en verbindende manier



4. Aandacht voor emotionele signalen:

- Reageer empathisch op non-verbale signalen en toon begrip voor emoties
- Herken stress-signalen en durf medewerkers hierop aanspreken



Hoe psychologische veiligheid installeren in je team ?

5. Vertrouwen opbouwen

- Hou je aan eigen afspraken en wees consistent in je gedrag
- Support bieden: oprechte interesse in welzijn van je teamleden tonen



6. Conflicten constructief benaderen

- Ruimte bieden voor meningsverschillen, conflicten als leerkansen voor het team zien
- Bemiddelen waar nodig: luister daarbij eerst naar elke kant van het verhaal !



7. Psychologische veiligheid actief bespreken

- Bespreek wat dit inhoudt en waarom dit belangrijk is
- Check-ins: vraag regelmatig hoe teamleden zich voelen
- Verwijs door naar andere kanalen als vertrouwenspersoon of PAPS





Voor leidinggevendenden ...

- ✓ Luister zonder oordeel en faciliteer open gesprekken
- ✓ Maak fouten bespreekbaar en leer ze waarderen
- ✓ Geef erkenning voor bijdragen, ongeacht succes
- ✓ Check regelmatig in over werkdruk en welzijn
- ✓ Stimuleer een cultuur van steun en samenwerking



Voor HR ...

- ✓ Sensibiliseer leidinggevenden over belang psychologische veiligheid
- ✓ Maak ruimte voor coaching en intervisie voor leidinggevenden
- ✓ Neem people management mee op in FUBE leidinggevenden en maak er een punt van opvolging van
- ✓ Draag organisatiebreed waarden uit met een charter en vertaal ze in zichtbaar gedrag

**Veiligheid bereik je niet door muren te bouwen,
maar door deuren te openen**

Uhro Kekkonen





Hilde De Man

HILDE.DEMAN@IDEWE.BE



Hoofdkantoor

Interleuvenlaan 58
3001 Leuven



Email | Website

info@idewe.be
| www.idewe.be