MODULEBESCHRIJVING

Als het team zwijgt: psychologische veiligheid opbouwen

Adaptieve module | ~20 min

Toen Amy Edmondson ziekenhuisteams observeerde, verwachtte ze bij de beste teams minder fouten. Ze ontdekte het omgekeerde: de best presterende teams meldden er juist meer, omdat iedereen het durfde te zeggen. Dat klimaat (psychologische veiligheid) is op te bouwen. In de module leren deelnemers eerst herkennen wanneer het ontbreekt: stilte in vergaderingen, vlakke gesprekken, weinig ideeën, verborgen fouten. Daarna reikt ze vijf stappen aan voor leidinggevenden, van de rondvraag waarin de leidinggevende als laatste spreekt tot een recente eigen fout die openlijk wordt gedeeld.

LEERDOELEN

01 Begrijpen wat psychologische veiligheid is: zonder risico kunnen zeggen “ik weet het niet” of “ik heb me vergist”.

02 De vier signalen herkennen dat ze ontbreekt: stilte ondanks de vraag om inbreng, vlakke vergaderingen, geen creatieve risico’s nemen, fouten die pas laat uitkomen.

03 De vijf stappen toepassen die mensen aan het woord laten, waaronder de vaste vraag “wat hebben we vandaag niet gezegd?”.

04 De kwetsbaarheid van de leidinggevende (en de rol van ieder teamlid) aanvaarden, zodat meningsverschillen en signalen op tijd boven tafel komen.

DOELGROEP

Leidinggevenden die meningsverschillen en twijfels op tijd willen horen, en teams die ze willen durven uitspreken.

- **Voorkennis:** geen

VERLOOP VAN DE MODULE

Zelfstandig, met oefeningen die zich aanpassen aan de deelnemer.

1 **Zelfscan**: op 9 dimensies, om de eigen werkwijze in kaart te brengen en gericht te oefenen.

2 **Video van een expert**: van 10 minuten, met 3 denkpauzes.

3 **Praktijksituaties**: 2 eerste situaties, gekozen op basis van de zelfscan, daarna 16 optionele situaties. Bij elk antwoord volgt feedback: het effect ervan en een tip om verder te komen.

4 **Voornemen met datum**: een actie om uit te proberen, door de deelnemer zelf geformuleerd of gekozen uit de voorstellen.

5 **Samenvattingskaart om te downloaden**: kernpunten, vragen, voornemen, persoonlijke notities en checklists.

TOETSING EN AFRONDING

Drempel: 80%

De score houdt rekening met de antwoorden in de praktijksituaties, het geformuleerde voornemen en, waar van toepassing, aanvullende leeractiviteiten. Voor afronding zijn een voornemen en een score van minstens 80% nodig.

METHODEN & MODELLEN

- Kwetsbaarheid durven tonen – Afthonios-methode, in lijn met het onderzoek van Amy Edmondson (Harvard)
- Psychologische veiligheid – Amy Edmondson (Harvard)
- Groepsdenken (groupthink) – Irving Janis
- Vijf concrete stappen (een rondje langs iedereen, een vaste vraag, om tegenspraak vragen, een fout delen, geen domme ideeën) – uit de coachingpraktijk van Afthonios

BRONNEN & REFERENTIES

- Amy Edmondson (Harvard Business School) – haar onderzoek bij ziekenhuisteams (vanaf de jaren negentig) liet zien dat de best presterende teams hun fouten durfden te melden; daaruit ontstond het begrip psychologische veiligheid
- Google – Project Aristotle (ongeveer 180 teams): psychologische veiligheid is de belangrijkste factor voor prestaties, vóór competenties, ervaring en middelen
- Irving Janis – theoreticus van het groepsdenken (groupthink) in de jaren zeventig
- Nembhard & Edmondson (2006) – inclusief leiderschap en psychologische veiligheid

Een module van Afthonios.com.

Inhoud gecontroleerd op 13 oktober 2026