VLIEGKRACHT
ZET ORGANISATIES IN BEWEGING

Veiligheid & Vertrouwen;
de basis van een sterk team

Kim Biemans- opleidingskundige, teamcoach en trainer
i.s.m. **Floor van Dijk**- Manager Marketing

Verbindend Vakkundig Inspirerend Verdiepend Creatief

Inhoud

Samenvatting 3

Hoofdstuk 1: Wat is veiligheid? 4

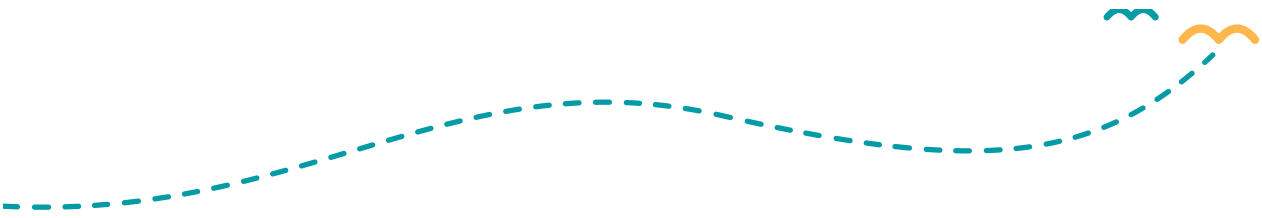
Hoofdstuk 2: Wet op de Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) 6

Hoofdstuk 3: Veiligheid binnen teams 8

Hoofdstuk 4: De fasen van teamontwikkeling volgens Tuckman 12

Veel gestelde vragen 19

Tot slot: veiligheid vraagt om bewust leiderschap 20



Samenvatting

Effectieve samenwerking en duurzame prestaties beginnen bij veiligheid.

In deze whitepaper wordt duidelijk dat sociale en psychologische veiligheid geen ‘zachte’ thema’s zijn, maar strategische randvoorwaarden voor een goed functionerende organisatie. Sociale veiligheid vraagt om helder beleid, duidelijke structuren en voorbeeldgedrag vanuit leiderschap. Psychologische veiligheid ontstaat in teams waar ruimte is voor openheid, feedback, fouten en verschillende perspectieven.

Aan de hand van het PSA-kader (Wet op de Psychosociale Arbeidsbelasting), teamontwikkelingsmodellen en praktijkvoorbeelden wordt inzichtelijk hoe teams kunnen vastlopen in onveilige dynamieken zoals subgroep vorming, informele hiërarchie en sabotagegedrag. Zonder gericht leiderschap blijven teams vaak hangen in spanningsvolle fases, met verminderde betrokkenheid, efficiëntie en vertrouwen als gevolg.

Deze whitepaper laat zien dat veiligheid actief vormgegeven kan worden door structuur aan te brengen, samenwerking expliciet te maken en te investeren in vaardigheden zoals communicatie, reflectie en conflicthantering. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol door duidelijkheid te bieden, voorbeeldgedrag te tonen en ruimte te creëren voor leren en eigenaarschap.

Hoofdstuk 1:

Wat is veiligheid?

Om te begrijpen wat veiligheid binnen een organisatie betekent, is het zinvol eerst te kijken naar het tegenovergestelde: onveiligheid. Onveiligheid verwijst naar de afwezigheid van bescherming tegen potentiële bedreigingen, situaties die schade kunnen veroorzaken aan mensen, middelen, of processen binnen een organisatie. Veiligheid daarentegen is de mate waarin beschermende maatregelen aanwezig zijn om deze risico's te beheersen of te voorkomen.

In deze whitepaper richten we ons specifiek op interne veiligheid binnen organisaties. Het gaat dus niet om externe dreigingen, maar om het gevoel van veiligheid binnen teams en in de samenwerking tussen medewerkers.

Dankzij wet- en regelgeving, zoals de Arbowet, zijn de randvoorwaarden voor fysieke veiligheid in veel Nederlandse organisaties redelijk goed geregeld. Toch blijft er een belangrijke uitdaging liggen op het gebied van sociale veiligheid: de manier waarop mensen met elkaar omgaan binnen organisaties.

Uit onderzoek blijkt dat:

16% van de werknemers in Nederland vaak tot zeer vaak te maken heeft met ongewenste omgangsvormen.

Bijna **6%** discriminatie ervaart op de werkvloer.

Het verzuim dat hiermee samenhangt, ligt op ongeveer **12%**.

(Bron: Kenniscentrum (IKC), Kirsten Smit-Westerhof en Marjolein Uiterwijk, specialisten Arbeid en Organisatie, 2025 – Arbeidsinspectie)

Deze cijfers zijn gebaseerd op meldingen bij vertrouwenspersonen. Maar vermoedelijk liggen de werkelijke aantallen hoger. Veel gevoelens van onveiligheid worden namelijk niet direct gekoppeld aan concreet ongewenst gedrag, zoals gedefinieerd in de Arbowet. Onveiligheid kan subtiel zijn, moeilijk te benoemen, of zich onder de oppervlakte afspelen. Bovendien doet niet iedere medewerker melding van een onveilig gevoel, waardoor een groot deel van de signalen onzichtbaar blijft in formele rapportages.

Sociale vs. psychologische veiligheid

Om beter zicht te krijgen op dit onderwerp, maken we onderscheid tussen sociale en psychologische veiligheid:

Sociale veiligheid

gaat over je beschermd voelen door je organisatie. Denk aan beleid tegen intimidatie, discriminatie en agressie.

Psychologische veiligheid

is het gevoel dat je als teamlid veilig bent. Veilig om risico's te nemen, fouten toe te geven of vragen te stellen, zonder angst voor negatieve gevolgen. Het gaat om de overtuiging dat het team een veilige plek is voor openheid, eerlijkheid en kwetsbaarheid.

Veiligheid, en dus ook onveiligheid, is zowel een organisatorisch als een teamgericht vraagstuk. Het is bovendien een subjectief gegeven: veiligheid is een gevoel. Dat maakt het extra belangrijk om bij signalen van onveiligheid zorgvuldig onderzoek te doen, gebaseerd op feitelijke waarnemingen en gedrag, om tot een heldere analyse te komen.

Met deze whitepaper willen we bijdragen aan het herkennen van sociale en psychologische onveiligheid en geven we praktische handvatten die direct toepasbaar zijn in de dagelijkse samenwerking.

Hoofdstuk 2:

Wet op de Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)

Sociale veiligheid binnen organisaties is niet alleen wenselijk, maar ook wettelijk verplicht. In Nederland is dit vastgelegd in de Arbowet, waarin onder andere regels staan rondom Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). De wet heeft als doel om werknemers te beschermen tegen vormen van psychosociale belasting, zoals ongewenste omgangsvormen en werkdruk die kunnen leiden tot stress, verzuim of verminderde inzetbaarheid.

Wat is PSA?

Psychosociale arbeidsbelasting verwijst naar factoren op het werk die stress kunnen veroorzaken, zoals: pesten, discriminatie, agressie en geweld, seksuele intimidatie, machtsmisbruik, integriteitsschendingen.

Werkgevers zijn wettelijk verplicht om beleid te voeren dat deze risico's zoveel mogelijk voorkomt en beperkt. Dit valt onder de bredere verplichting tot goed werkgeverschap.

Verplichtingen voor werkgevers:

De Arbowet vereist dat organisaties PSA-risico's:

- **Signaleren**, via een Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E);
- **Voorkomen**, via beleidsmaatregelen en interne structuren;
- **Aanpakken**, zodra signalen zich voordoen.

Maatregelen die hierbij horen, zijn onder meer:

- Het opstellen van een gedragscode;
- Het inrichten van een meld- en klachtenprocedure;
- Het aanstellen van ten minste één goed opgeleide vertrouwenspersoon (intern of extern);
- Samenwerking met onafhankelijke experts zoals mediators of onderzoekers.

De vertrouwenspersoon speelt hierin een centrale rol. Deze persoon ontvangt meldingen, evalueert periodiek en houdt het thema zichtbaar binnen de organisatie.

Ook het management en andere leidinggevenden hebben een cruciale taak: zij geven het voorbeeld, sturen op naleving van het beleid en creëren ruimte voor openheid en aanspreekbaarheid.

Praktische handvatten voor sociale veiligheid

Organisaties kunnen sociale veiligheid actief bevorderen door onder andere:

- Investeer in kennis, training en voorlichting over sociale veiligheid voor alle medewerkers.
- Stel een duidelijke gedragscode op.
- Richt een meld- en klachtenregeling in.
- Ontwikkel een pestprotocol.
- Stel een vertrouwenspersoon aan die zichtbaar is binnen de organisatie.
- Monitor en evalueer PSA-beleid continu.
- Werk samen met onafhankelijke externe experts, indien nodig.

Gedrag van de leidinggevenden:

- Geef als leidinggevende het goede voorbeeld.
- Stuur actief op sociale veiligheid binnen je team.
- Pak signalen van ongewenst gedrag en integriteitskwesties serieus op.
- Stimuleer een aanspreekcultuur.

Wat hebben medewerkers nodig om zich veilig te voelen?

Sociale veiligheid zit ook in heldere communicatie en duidelijke structuren. Medewerkers voelen zich veiliger wanneer:

- Organisatieveranderingen goed worden vertaald naar de praktijk;
- Taken, rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn;
- Verwachtingsmanagement helder en tijdig wordt afgestemd;
- Doelstellingen op organisatie-, afdelings- en teamniveau transparant zijn.

Kortom: duidelijkheid geeft veiligheid.

Hoofdstuk 3:

Veiligheid binnen teams

Veiligheid binnen teams noemen we psychologische veiligheid.

Waar sociale veiligheid vooral draait om de bescherming die een organisatie biedt tegen grensoverschrijdend gedrag, richt psychologische veiligheid zich op het gevoel dat teamleden ervaren in de samenwerking met elkaar.

Een team is psychologisch veilig wanneer mensen zichzelf kunnen zijn, zich kwetsbaar durven opstellen, vragen durven stellen, fouten toegeven en kritische feedback geven zonder angst voor afwijzing, gezichtsverlies of repercussies.

Zoals eerder genoemd, is psychologische veiligheid cruciaal voor een goed functionerend team. Maar hoe verhoudt deze zich tot sociale veiligheid? En wat gebeurt er als één van beide of allebei ontbreekt?

Vier situaties van (on)veiligheid in organisaties

We onderscheiden vier scenario's, gebaseerd op de aanwezigheid of afwezigheid van sociale en psychologische veiligheid:



Figuur: Joriene Beks – subgroepjes binnen een team – schijnveiligheid.

1. Geen sociale veiligheid en geen psychologische veiligheid

Resultaat: Angstcultuur

In organisaties waar beide vormen van veiligheid ontbreken, ontstaat vaak een angstcultuur. De problematiek start hier (vaak) op directieniveau en gaat top-down door de organisatie. Er is sprake van grensoverschrijdend gedrag zoals machtsmisbruik, pesten of agressie. Medewerkers die blijven, zijn vooral taakgericht en stil. Vertrouwenspersonen zijn vaak onvoldoende zichtbaar of niet onafhankelijk, en medewerkers durven zich niet uit te spreken. Zeker in kleinere organisaties ontbreekt de juiste structuur of zijn de rollen onduidelijk belegd.

Kenmerken:

- Hoog verloop
- Lage betrokkenheid
- Geen aanspreekcultuur
- Angst voor gezichtsverlies of repercussies

2. Geen sociale veiligheid, wél psychologische veiligheid

Resultaat: Eilandencultuur

Soms voelen teams zich onderling veilig, maar is er geen verbinding met de rest van de organisatie. De samenwerking tussen afdelingen ontbreekt, het contact met management is beperkt of wordt vermeden, en beslissingen worden als niet-relevant of onrealistisch ervaren. Hierdoor ontstaat er inefficiëntie, frustratie en een "wij versus zij"-mentaliteit.

Kenmerken:

- Teams en/of afdelingen werken op eilandjes
- Gebrekkige samenwerking tussen afdelingen
- Lage betrokkenheid bij organisatiedoelen
- Vermijdend gedrag richting management

3. Wél sociale veiligheid, geen psychologische veiligheid

Resultaat: Schijnveiligheid

Aan de buitenkant lijkt alles goed geregeld: er is beleid, er zijn vertrouwenspersonen en er zijn weinig (gemelde) incidenten. Maar binnen teams zijn er onderhuidse spanningen. Er wordt weinig uitgesproken, conflicten worden vermeden en iedereen lijkt “gezellig” met elkaar te werken. Dit type team bevindt zich vaak in de storming-fase van teamontwikkeling (Tuckman). Wanneer een team te lang in deze fase blijft hangen (gevoel van onveiligheid), wordt dit uiteindelijk zichtbaar door sabotagegedrag.

Kenmerken:

- Geen échte openheid of feedback
- Vermijding van moeilijke gesprekken
- Behoefte aan begeleiding en teamontwikkeling

4. Wel sociale én psychologische veiligheid

Resultaat: Gezonde en effectieve samenwerking

In deze situatie zijn de randvoorwaarden op orde én is er binnen teams sprake van een open, respectvolle cultuur. Medewerkers voelen zich veilig om zichzelf te zijn, leidinggevenden geven het goede voorbeeld en samenwerking wordt actief ondersteund vanuit beleid en gedrag. Dit is geen utopie: het is haalbaar, al vraagt het bewuste en blijvende aandacht.

Kenmerken:

- Open communicatie
- Wederzijds respect en oplossingsgericht
- Verbinding tussen teams en organisatie
- Continu leren en ontwikkelen

Samenwerken is (niet) vanzelfsprekend

Hoewel samenwerken vanzelfsprekend lijkt, is het dat zelden. Elk teamlid heeft zijn of haar eigen achtergrond, stijl, triggers en valkuilen. Een team is dan ook niet automatisch een team omdat het zo genoemd wordt. (Martijn Vroemen, Team op Vleugels, 2021)

Wanneer teamleden elkaar onbedoeld triggeren, ontstaan er oordelen. En die oordelen kunnen open communicatie in de weg staan. Dan is het lastig om écht samen te werken.

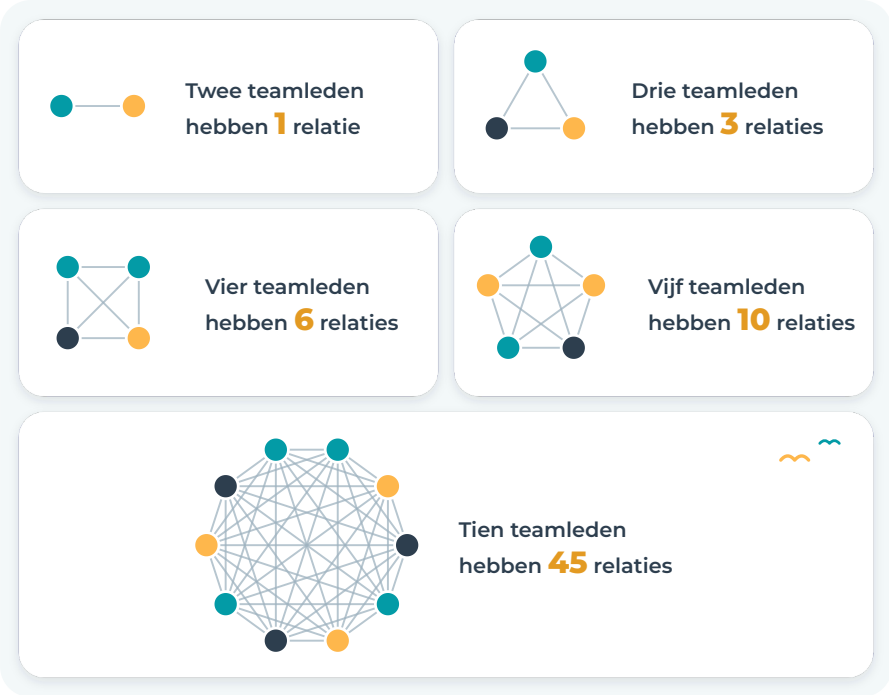
De sleutel ligt in het durven onderzoeken van elkaars gedrag:

- Wat maakt dat iemand doet wat hij of zij doet?
- Wat maakt dat iemand iets op een bepaalde manier zegt?
- Wat zijn hierin persoonlijke triggers

Als teamleden deze vragen leren stellen – en beantwoorden – ontstaat er begrip. En begrip leidt tot verbinding.

Psychologische veiligheid betekent dus niet dat alles altijd harmonieus verloopt, maar dat mensen elkaars reacties durven bespreken. Bijvoorbeeld: “Ik vond je reactie net lastig, dat raakte me.” Of: “Ik merkte dat ik scherp uit de hoek kwam omdat ik me onzeker voelde.” Zo’n uitwisseling vraagt om volwassenheid, kwetsbaarheid én respect. Het is die combinatie die een team verder brengt.

> **Gedrag roept gedrag op. In een veilige omgeving wordt dat gedrag bespreekbaar, en ontstaat er ruimte voor groei.**



Figuur: Fred Brooks, 1975, Brooks Law, The Mythical man-month

Volgende stap

In het volgende hoofdstuk zoomen we dieper in op de verschillende fases van teamontwikkeling: wat gebeurt er precies tijdens deze fases, waarom zijn bepaalde fases zo bepalend en hoe begeleid je teams effectief door dit spanningsveld?

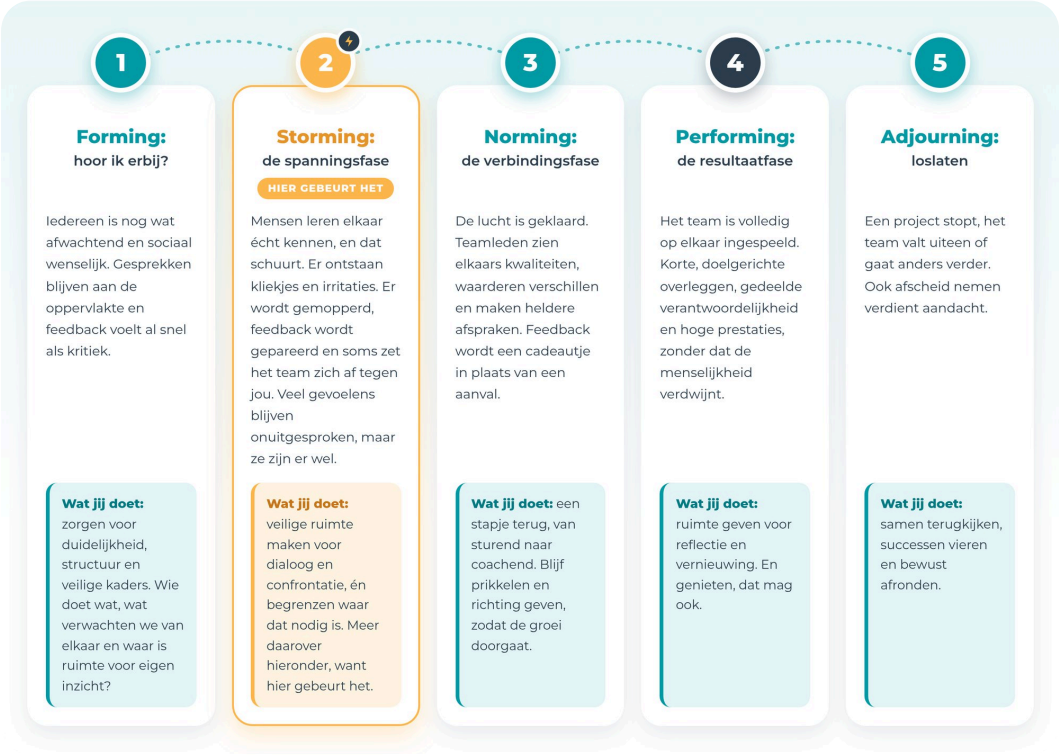
Hoofdstuk 4:

De fasen van teamontwikkeling volgens Tuckman

Wanneer er problemen zijn in een team, is het waardevol om naar het model van Bruce Tuckman te kijken. Volgens dit model doorloopt elk team een aantal ontwikkelingsfasen. Deze fasen zeggen niet perse iets over het taakniveau (teams kunnen uitstekend presteren), maar vooral over het gedragsniveau: wat gebeurt er in de onderstroom?

Het model helpt om grip te krijgen op de dynamiek in teams en op de mate van volwassenheid binnen de samenwerking. Het verloop van een team is zelden lineair. Een team dat volwassen is geworden, kan opnieuw in de beginfase terechtkomen zodra er nieuwe teamleden bijkomen of een leidinggevende vertrekt.

> **De rol van de leidinggevende is hierbij cruciaal. Zonder goede begeleiding kan een team blijven hangen in onveilig gedrag.**



Figuur: overzicht van de verschillende fasen van Tuckman

Meer over teamontwikkeling →

1. Forming – de oriëntatiefase

In de eerste fase is het team net gevormd. Leden kennen elkaar nog niet goed en zijn vooral bezig met hun positie en acceptatie: Hoor ik erbij? Ons oeroude brein associeert buitensluiting nog altijd met gevaar. Dat maakt deze fase spannend.

Gedrag in deze fase:

- Mensen zijn afwachtend of sociaal wenselijk
- Er wordt oppervlakkig gecommuniceerd
- Feedback wordt snel als kritiek ervaren
- Er is sterke afhankelijkheid van de leidinggevende

> **Behoefte:** Duidelijkheid, structuur en veilige kaders.

2. Storming – de spanningsfase

In deze fase leert men elkaar beter kennen. Er ontstaan voorkeuren en kliekjes, maar ook irritaties en spanningen. Veel gevoelens en meningen worden niet uitgesproken, maar leven wel in de onderstroom. Dit is vaak de lastigste fase voor een team.

Gedrag in deze fase:

- Cynische grappen, mopperen, klagen
- Er wordt over elkaar gesproken, niet met elkaar
- Feedback wordt gepareerd met aanval of verdediging
- Teamleden zetten zich af tegen leidinggevenden
- Overleggen duren lang en zijn inefficiënt

> **Behoefte:** Veilige ruimte voor confrontatie en dialoog, leiderschap dat begrenst en begeleidt.

Veel teams blijven steken in deze fase, zeker als psychologische veiligheid ontbreekt. Dit leidt tot frustratie en uiteindelijk tot sabotagegedrag.

3. Norming – de verbindingsfase

Na het uitspreken en oplossen van spanningen ontstaat er rust en verbinding in het team. Teamleden herkennen elkaars kwaliteiten, waarderen verschillen en werken samen vanuit duidelijke normen.

Gedrag in deze fase:

- Constructieve communicatie
- Feedback wordt gewaardeerd en besproken
- Teams zijn intern gericht: veel betrokkenheid
- Leidinggevende is minder sturend, meer coachend

> **Behoefte:** Leidinggevende moet blijven prikkelen en richting geven om verdere groei te realiseren.

4. Performing – de resultaatfase

In deze fase is het team volledig op elkaar ingespeeld. Men werkt zelfstandig en efficiënt aan gezamenlijke doelen. De teamleden nemen eigenaarschap voor de te behalen doelen en communiceren open en doelgericht.

Gedrag in deze fase:

- Korte, doelgerichte overleggen
- Feedback gericht op verbeteren van resultaat
- Zelfsturend team, met gedeelde verantwoordelijkheid
- Hoge prestaties zonder verlies van menselijkheid

> **Behoefte:** Ruimte voor reflectie en innovatie.

Storming + lage psychologische veiligheid leidt tot sabotagegedrag

Teams die blijven steken in de storming-fase en waar psychologische veiligheid ontbreekt, ontwikkelen vaak sabotagegedrag. Dit zie je vaak gebeuren wanneer er bijvoorbeeld veel verloop is geweest onder leidinggevenden. Op zo'n moment is er te weinig begeleiding geweest om dit soort teams naar volwassenheid te brengen. Sabotagegedrag is meestal geen bewuste keuze, maar een uitingsvorm van frustratie, onmacht en onuitgesproken emoties.

Voorbeelden van sabotagegedrag:

- Kritiek op de leiding of organisatie, zonder dat dit bespreekbaar is
- Ongezonde subgroepvorming
- Roddelen, vermijden, stilvallen of juist explosief gedrag
- Passief verzet: afspraken niet nakomen, minimale effort
- Hoog ziekteverzuim of burn-outklachten



Figuur: Jitske Kramer, Deep Democracy (2019); De wijsheid van de minderheid.

Bekijk deze video's op YouTube voor meer uitleg

📹 Sabotage en de wijsheid van de minderheid

📹 Uitleg Tuckman-modellen

Wanneer veiligheid ontbreekt in een team

In teams waarin de psychologische veiligheid ontbreekt, hangt vaak een gespannen sfeer. Er wordt veel naar de leidinggevende gekeken voor sturing of juist bekritiseerd als uitlaatklep voor frustratie. Medewerkers zijn moe, prikkelbaar of terughoudend. Dit gaat vaak samen met gevoelens van angst, onmacht of verdriet. Gesprekken over samenwerking worden vermeden of gevoerd door cynische grappen of onderhuidse spanningen. In plaats van elkaar direct aan te spreken, spreekt men over elkaar vaak bij het koffieapparaat of in appgroepjes. Teamleden trekken zich terug, worden stiller, onzichtbaarder of laten juist aanvallend gedrag zien. Klachten als stress, uitval of burn-out zijn dan ook geen uitzondering. De samenwerking verloopt stroef en plannen blijven liggen, overleg is traag en besluitvorming is er bijna niet. Ondertussen vormen zich informele subgroepen, die de onderlinge verdeeldheid alleen maar vergroten. Individuele groei komt tot stilstand en het plezier in het werk verdwijnt langzaam maar zeker naar de achtergrond. Wat ooit een team was, is nu een groep losse individuen die proberen zich staande te houden in een klimaat dat voelt als onveilig terrein.

Wanneer veiligheid wél voelbaar is

Daarentegen voelt een psychologisch veilig team als een plek waar je welkom bent, niet alleen als professional, maar ook als mens. In zulke teams heerst een cultuur van betrokkenheid, waar ruimte is voor een gesprek. Ideeën mogen ingebracht worden, vragen worden gesteld zonder oordeel, en fouten zijn bespreekbaar zonder angst voor gezichtsverlies. De communicatie is open en opbouwend, zowel tussen collega's als richting leidinggevenden.

Wat opvalt in veilige teams is het vertrouwen in elkaar. Er wordt niet alleen over taken gesproken, maar ook over samenwerking. Mensen nemen verantwoordelijkheid voor hun gedrag en durven zich kwetsbaar op te stellen wanneer dat nodig is. Ook conflicten worden niet gemeden, maar op een constructieve manier besproken. Er is een gedeeld besef van richting: een helder werkproces, duidelijke doelen, en een gezamenlijke focus op resultaat. Daardoor ontstaat ruimte voor groei, reflectie en innovatie. Dit komt juist door de onderlinge verbinding. Psychologische veiligheid vraagt iets van iedereen. Van het management en de teamleden zelf. Het vraagt competenties op vaardigheidsniveau (communicatie, feedback, conflicthantering) en op attitude-niveau (zelfreflectie, kwetsbaarheid, respect).

Een team ontwikkelen vraagt tijd en aandacht. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op sabotagegedrag als uiting van onveiligheid, en hoe je hiermee om kunt gaan als leidinggevende of teamcoach.

Teamdynamica

Bij teams die jarenlang in de stormingfase zitten, blijft het diepgeworteld oerinstinct actief. Er ontstaan ongeschreven en onbesproken regels die bepalen hoe men zich dient te gedragen. Wie zich hier niet aan houdt, riskeert buitensluiting. Binnen zulke teams ontwikkelt zich vaak een informele hiërarchie die lange tijd standhoudt, totdat iemand besluit in te grijpen.

De rol van informeel leider wordt vaak opgepakt door een langstzittende medewerker. Vanuit senioriteit bewaakt deze persoon de stilzwijgende groepsnormen en oefent invloed uit op het gedrag van collega's. Zodra de spanningen aan de oppervlakte komen, blijkt de informeel leider vaak een belemmerende factor in de teamontwikkeling te zijn. Teamleden voelen zich gedwongen om partij te kiezen. Meedoen met de informeel leider betekent rust en veiligheid, wat leidt tot een groep actieve volgers. Soms is er een medewerker die optreedt als rechterhand van de informeel leider, samen vormen zij een krachtig bondgenootschap dat de groepsdynamiek bepaalt.

Nieuwe teamleden die zich niet conformeren aan de ongeschreven wetten worden al snel gezien als 'het zwarte schaap'. Hun afwijkende gedrag vormt een bedreiging voor de gevestigde orde. De informeel leider zet, vaak subtiel en indirect, stappen om deze persoon te isoleren.

Toch is er zelden sprake van een volledig gesloten front. Sommige collega's voelen zich wel degelijk prettig bij het zwarte schaap, maar durven zich niet uit te spreken. Zij komen in een loyaliteitsconflict terecht: vasthouden aan de informele norm of recht doen aan hun eigen gevoel. Deze medewerkers tonen vaak een lage betrokkenheid, vooral om conflicten te vermijden. In sommige gevallen nemen enkelen de rol van geweten op zich. Zij proberen vanuit neutraliteit te bemiddelen of naast het zwarte schaap te gaan staan. Daarmee lopen ze zelf ook het risico uitgesloten te worden.

Net als op het schoolplein ontstaat er een dynamiek waarin pesters, gepesten en meelopers een rol spelen. Alleen is deze dynamiek complexer, omdat het team inmiddels versplinterd is in subgroepen. Ieder voor zich, met een informeel leider die koste wat het kost zijn of haar positie probeert te behouden.

De rol van leiderschap

Wat opvalt in teams waar deze dynamieken heerst, is het structurele gebrek aan helder en effectief leiderschap. Soms is dit het gevolg van veel verloop, een reorganisatie, een overstap naar zelfsturing, of simpelweg door de afwezigheid van een capabele leidinggevende. Het is belangrijk om niet te spreken van schuld, maar om te kijken naar omstandigheden. Teamleden hebben zich vaak simpelweg aangepast vanuit een overlevingsstrategie.

De complexiteit van teamdynamiek

Samenwerking verbeteren binnen een team is geen eenvoudige taak. Wat ogenschijnlijk een communicatieprobleem lijkt, kan bij nader inzien geworteld zijn in de geschiedenis van het team. Wat is de relatiegeschiedenis tussen de teamleden? Welke gebeurtenissen of trauma's hebben gezorgd voor deze samenwerkingsvorm? Wat is het verloop onder leidinggevenden geweest? Zijn er reorganisaties geweest of verandertrajecten die hun weerslag hebben gehad? Hoe staat het met het reflectievermogen van individuele medewerkers?

Effectieve samenwerking ontstaat niet vanzelf. Elk teamprobleem is als een puzzel met veel verschillende stukjes. Het is dan ook niet de vraag wie schuldig is aan het ontstaan van onveiligheid, maar wat maakt dat mensen in dit team zich genoodzaakt voelen om op deze manier met elkaar om te gaan? Elk teamlid draagt bij aan het probleem, maar is daarnaast ook onderdeel van de oplossing.

Wat is er nodig?

Om een team naar volwassenheid te begeleiden is het essentieel te investeren in enkele fundamentele vaardigheden. Onder andere:

Wilsbekwaamheid:
Wil iemand überhaupt samenwerken? Zonder intrinsieke motivatie zal verandering niet slagen. En zet een ieder zich hiervoor in?

Communicatievaardigheden:
Open en eerlijke gesprekken kunnen voeren. Feedback geven en ontvangen. Nieuwsgierigheid tonen. Durven doorvragen.

Reflectievermogen:
Kan iemand kritisch naar zichzelf kijken, of ligt het probleem altijd bij de ander?

Gelijkwaardigheid:
Draagt ieder teamlid evenredig bij aan de samenwerking, of zijn er vaste trekkers en volgers?

Omgaan met conflicten:
In teams komen botsende ideeën, belangen en gevoelens voor. Kan men hiermee omgaan op een constructieve manier?

Vertrouwen als fundament

Vertrouwen is geen startpunt, maar een resultaat. Het groeit waar mensen doen wat ze zeggen, en zeggen wat ze doen. Dat vraagt niet om perfectie, maar om openheid. Niemand is foutloos. De vraag is niet of er fouten gemaakt worden, maar hoe het team omgaat met die fouten. Is er ruimte voor herstel? Voor kwetsbaarheid?

Een veilige samenwerking is geen utopie. Er zullen altijd spanningen, misverstanden of schuringen zijn. Maar wanneer er vertrouwen is, kunnen die worden besproken en opgelost.

Wat kunt je doen als leidinggevende?

- Voer individuele gesprekken om inzicht te krijgen in de geschiedenis en dynamiek.
- Onderzoek de rol van de informeel leider en eventuele subgroepen.
- Ga in gesprek met het team als geheel, neutraal, open en zonder oordeel.
- Geef het goede voorbeeld. Wees transparant, eerlijk en congruent.
- Stimuleer gewenst gedrag en maak het onderdeel van de evaluatie.
- Bied training aan, bijvoorbeeld in feedbackvaardigheden of communicatie.
- Introduceer 360-graden feedbacksystemen.
- Maak sociale veiligheid een vast agendapunt in teamoverleggen.
- Houd jezelf scherp: “Doe ik wat ik zeg?” en “Zeg ik wat ik doe?”

Veel gestelde vragen

1. Kan één medewerker zich onveilig voelen terwijl de rest het prima vindt gaan?

Ja. Dit kan wijzen op het ontbreken van psychologische veiligheid, ook al is er sociaal contact. Een individueel gesprek en waar nodig, een vertrouwelijk onderzoek, is aan te raden.

2. Kan een team zich tegen mij keren als leidinggevende?

Zeker. Teams in de stormingfase kunnen zich afzetten tegen gezag. Dat is niet persoonlijk, maar vraagt wél reflectie: heb ik de juiste vaardigheden om dit team te leiden?

3. Kan elk team zelfsturend worden?

Nee. Niet elk team beschikt over het vermogen tot reflectie en eigenaarschap dat nodig is voor zelforganisatie. Sommige teams zullen altijd behoefte houden aan sturing en begeleiding.

Tot slot:

veiligheid vraagt om bewust leiderschap

Een veilige samenwerking ontstaat niet vanzelf. Naast aandacht voor gedrag, communicatie en teamdynamiek is het voor leidinggevenden essentieel dat de basis op orde is. Onveiligheid ontstaat namelijk niet alleen door wat mensen doen of laten, maar ook door onduidelijkheid in structuur en verwachtingen.

Denk hierbij aan heldere functieomschrijvingen, duidelijke taken en transparante criteria waaraan deze taken moeten voldoen. Wie heeft welke rol? Wat hoort daarbij en waar ligt de verantwoordelijkheid? Ook werkprocessen vragen om afstemming. Wanneer deze niet expliciet zijn vastgelegd, ontstaan er interpretatieverschillen die spanning en frustratie in de hand werken. Teams kunnen hierbij geholpen zijn door samen te werken met een (online) werkdocument of logboek waarin afspraken, processen en werkafspraken worden vastgelegd en periodiek worden geëvalueerd.

Verder is het van belang om het gesprek te voeren over autonomie versus afspraken. Waar is ruimte voor eigen inzicht en handelen en wat moet juist vastliggen om gezamenlijk effectief te kunnen werken? Juist deze balans draagt bij aan eigenaarschap én veiligheid. Samenwerken vraagt om expliciete aandacht. Het helpt om dit structureel te agenderen en met elkaar te onderzoeken:

- Hoe werken wij samen op inhoud?
- Hoe organiseren wij het proces?
- En hoe gaan wij met elkaar om op interactieniveau, oftewel: wat gebeurt er op gevoelsniveau?

Door deze drie lagen bespreekbaar te maken, ontstaat er helderheid, wederzijds begrip en ruimte voor ontwikkeling.

Wat kan VliegKracht hierin betekenen?

VliegKracht ondersteunt organisaties en teams bij het bouwen aan een veilige en effectieve samenwerking. Dat doen we door:

- Teams te begeleiden in het ontwikkelen van de vijf essentiële samenwerkingsvaardigheden die nodig zijn om psychologische veiligheid te creëren.
- Leidinggevenden en managers te voorzien van praktische tools en inzichten om teams effectief te begeleiden, juist wanneer het spannend of complex wordt.
- Adviesgesprekken te voeren met HR en directie op het inrichten van sociale veiligheid.
- Afdelingen te begeleiden in het ontwikkelen van efficiënte samenwerkingsstructuren.

> **Veiligheid is geen eindpunt, maar een continu proces. Wanneer structuur, gedrag en leiderschap elkaar versterken, ontstaat er ruimte voor leren, groei en duurzame samenwerking.**

Er valt nog ontzettend veel te vertellen over veiligheid, vertrouwen en samenwerking binnen organisaties. Maar hopelijk geeft deze whitepaper u voldoende inzichten en handvatten om signalen van onveiligheid te herkennen en te weten wat u kunt doen om verandering in gang te zetten.

Hierover sparren of een interventie inzetten? **Plan een advies gesprek in met Kim.**

VLIEGKRACHT
ZET ORGANISATIES IN BEWEGING

Over de auteur

Kim Biemans is expert in sociale en psychologische veiligheid binnen organisaties en gelooft dat veiligheid het fundament is voor groei. Met een achtergrond in theatereducatie, startte zij haar loopbaan in het onderwijs en ontwikkelde zich daarna als trainingsacteur, trainer, teamcoach en later als adviseur en opleidingskundige. Ze combineert 22 jaar ervaring op het gebied van gedrag en communicatie, met specialisaties in onder andere transformatiepsychologie, Voice Dialogue, MBTI/DISC en agressie in afhankelijkheidsrelaties. Haar creatieve aanpak en diepgaande kennis stelt haar in staat om teams te begeleiden naar betere samenwerking, veiligheid en professionele ontwikkeling.



Meer over teamontwikkeling →

Contactgegevens

Kim Biemans

+31(0)652598296

info@vliegkracht.nl