

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

HANDVATTEN VOOR INTERNAL AUDIT



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

TITEL

Psychologische veiligheid – Handvatten voor Internal Audit

OPDRACHTGEVER

IIA Nederland

AUTEURS

Jop Adriaans (Alliander)

Peter Hartog (IIA Nederland)

Manja Knevelbaard (ACS Insight)

Ignatia Mannoe (IK-Boost)

Keetie Polderman (IK-Boost)

Marijn Oudshoorn (Auditdienst Rijk)

Erik Pothast (Auditdienst Rijk)

© IIA Nederland, 2024

Gebruik van de tekst is toegestaan met bronvermelding.

Samenvatting

In de dynamische wereld van internal auditing is er een cruciaal element in de bedrijfsvoering dat nog maar weinig aandacht krijgt in audits: psychologische veiligheid. Ondanks dat psychologische veiligheid haar belang voor het succes van organisaties al heeft bewezen. Zo kwam uit het veel aangehaalde onderzoek bij Google naar de effectiviteit van teams psychologische veiligheid als meest bepalende factor naar voren (project Aristoteles).

Als internal auditors kijken we naar de waarborgen dat een organisatie(eenheid) haar doelen zal realiseren, ofwel effectief zal zijn. Als psychologische veiligheid een van de meest bepalende factoren is voor de effectiviteit, zou dit in veel internal audits moeten worden meegenomen. IIA Nederland biedt daarvoor in deze publicatie de handvatten en licht het concept en belang van psychologische veiligheid toe, met vervolgens een concrete beschrijving hoe psychologische veiligheid in diverse soorten audits kan worden onderzocht. Aanvullend worden handvatten gegeven hoe psychologische veiligheid in het auditteam en in de uitvoering van audits te realiseren. Dat alles met het doel de toegevoegde waarde van de internal auditfunctie (IAF) te vergroten, en dat in een fijne constructieve werkomgeving.

Wat is psychologische veiligheid?

Amy Edmondson, een van de meest invloedrijke stemmen en onderzoekers op dit gebied, beschrijft psychologische veiligheid als een werkomgeving die veilig genoeg is om interpersoonlijke risico's te nemen, zoals het uiten van meningen, het inbrengen van nieuwe ideeën en het bespreken van fouten om van en met elkaar te leren en meer effectief te zijn.

Wanneer medewerkers zich veilig voelen om ideeën te delen en risico's te nemen, kunnen ze zichzelf volledig ontplooiën en hun volledige potentieel benutten. Dit leidt tot een verhoogde produc-

tiviteit, betrokkenheid en tevredenheid. Daarbij heeft psychologische veiligheid een directe relatie met het stellen van uitdagende doelen en het stimuleren van een high-performanceorganisatie. Medewerkers die zich veilig voelen en vrij zijn van angsten, zijn eerder geneigd om ambitieuze doelen na te streven en zichzelf uit te dagen. Dat zorgt voor een verbetering van de prestaties en bevordert de groei, wat uiteindelijk de organisatie ten goede komt.

Psychologische veiligheid is niet hetzelfde als sociale veiligheid. Sociale veiligheid richt zich op bescherming tegen ongewenst gedrag zoals intimidatie en discriminatie, psychologische veiligheid draait om het bevorderen van de effectiviteit van teams in een omgeving waarin medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Twee verschillende vormen van veiligheid die nauw met elkaar verbonden zijn en op een andere manier toegevoegde waarde voor de organisatie hebben.

Psychologische veiligheid in audits

Als internal auditors kunnen we psychologische veiligheid koppelen aan diverse thema's die gebruikelijk deel uitmaken van de audit universe en de risicoanalyses. Het opnemen van psychologische veiligheid in audits kan op verschillende manieren, zowel als een auditvariabele in een reguliere audit, als separaat onderzoek of als onderdeel van een oorzaakanalyse. Binnen deze audits kan zowel worden gekeken naar de door de betrokkenen ervaren psychologische veiligheid als naar de borging ervan. Beide kennen specifieke modellen en technieken. Bekende modellen zoals die van Amy Edmondson, Timothy Clark, Hans van der Loo en Joriene Beks, Elmira Nijhuis bieden een raamwerk voor het meten van diverse dimensies en niveaus van psychologische veiligheid.

Bij onderzoek naar psychologische veiligheid kunnen diverse technieken worden gebruikt, waaronder documentonderzoek, interviews, enquêtes en observaties. Voor elk van deze technieken worden in deze publicatie de specifieke voordelen en aandachtspunten in het onderzoeken van psychologische veiligheid toegelicht en veel praktische handvatten gegeven. Ontdek welke aanpak, modellen en technieken het best bij welke vraagstukken passen.

Psychologische veiligheid binnen de IAF

Psychologische veiligheid is ook binnen de IAF zelf belangrijk. Allereerst is daar de rol van de CAE en andere leidinggevendenden; zij spelen een sleutelrol bij het creëren van een omgeving waarin psychologische veiligheid gedijt en alle teamleden zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Er worden praktische voorbeelden en aspecten benoemd, zoals het stimuleren van de actieve deelname aan teambesprekingen en het tonen van kwetsbaarheid door persoonlijke fouten te delen.

Dit betekent niet dat enkel de afdelings- en teamverantwoordelijken binnen de IAF verantwoordelijk zijn voor psychologische veiligheid, want dat is iedereen met elkaar. Dit zie je ook terug in het auditproces: psychologische veiligheid versterkt elke fase, van planning tot follow-up. Elke fase kent daarbij weer haar eigen specifieke aandachtspunten om als auditteam een geschikte omgeving te creëren waar tijdens:

- de planningsfase een open dialoog en het delen van verschillende perspectieven worden aangemoedigd;
- het veldwerk auditees zich comfortabel voelen om open en eerlijk te communiceren over eventuele uitdagingen of zorgen;
- de rapportagefase feedback wordt gewaardeerd en serieus wordt genomen;
- de follow-up auditees zich gesteund voelen bij het implementeren van aanbevelingen en het delen van feedback over de voortgang.

Dit alles draagt bij aan een cultuur van continu leren en verbeteren binnen de organisatie. Kortom, er zijn genoeg aanknopingspunten voor iedereen in en rondom het auditvak om deze publicatie grondig te lezen en met de handvatten aan de slag te gaan. Psychologische veiligheid kan in het internal auditteam en in veel audits worden opgenomen om zo bij te dragen aan het creëren van een succesvolle, high-performanceorganisatie. Daarmee wordt ook invulling gegeven aan de performancecomponent die zo nadrukkelijk in de Global Internal Audit Standards (GIAS) wordt genoemd.

Veel succes en werkgenoege met deze publicatie.

Dit alles draagt bij aan een cultuur van continu leren en verbeteren binnen de organisatie.

Inhoud

Samenvatting

	3
1. Inleiding	6
2. Wat is psychologische veiligheid?	7
2.1 Het begrip psychologische veiligheid	7
2.1.1 Definitie	7
2.1.2 Psychologische veiligheid versus sociale veiligheid	7
2.1.3 Misverstanden rond het begrip psychologische veiligheid	8
2.2 Het belang van psychologische veiligheid	8
2.3 Organisatievraagstukken waarin psychologische veiligheid een belangrijke rol kan spelen	11
2.4 Modellen van psychologische veiligheid	12
2.4.1 Amy Edmondson – vier variabelen	12
2.4.2 Hans van der Loo en Joriene Beks – vijf kenmerken	13
2.4.3 Timothy Clark – vier fasen	13
2.4.4 Elmira Nijhuis – twaalf interacties	15
3. Hoe audit je psychologische veiligheid	16
3.1 Soorten audits van psychologische veiligheid	16
3.2 Onderzoeksmodellen psychologische veiligheid	17
3.2.1 Amy Edmondson	18
3.2.2 Hans van der Loo en Joriene Beks	19
3.2.3 Timothy Clark	21
3.2.4 Elmira Nijhuis	22
3.2.5 PDSA-cyclus rondom psychologische veiligheid	23
3.2.6 Behavioural auditing	25
3.3 Onderzoekstechnieken	25
3.4 Casebeschrijvingen DELA, Univé, Productiebedrijf, Sure bv	31
4. Psychologische veiligheid binnen de eigen afdeling	42
4.1 Psychologische veiligheid binnen de IAF zelf	43
4.1.1 Psychologische veiligheid binnen de IAF zelf: de rol van de leider	43
4.1.2 Psychologische veiligheid binnen de IAF zelf: de rol van het team	44
4.2. Psychologische veiligheid in het auditproces voor de leden van het team	46
4.3. Psychologische veiligheid in het auditproces voor de auditee	48
Bijlage 1. Literatuurlijst	50

1. Inleiding

In de dynamische wereld van internal auditing is er een cruciaal element in de bedrijfsvoering dat relatief weinig aandacht krijgt in audits: psychologische veiligheid. Inmiddels staat psychologische veiligheid wel sterk in de belangstelling van de maatschappij en organisaties. Niet voor niets! Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat psychologische veiligheid de bepalende factor is voor succesvolle teams.

Als internal auditors kijken we naar de besturing en beheersing. Ofwel, naar de waarborgen dat een organisatie(eenheid) haar doelen zal realiseren, ofwel effectief zal zijn. Als psychologische veiligheid een van de meest bepalende factoren is voor effectiviteit, is het een factor die in veel internal audits zou moeten worden meegenomen.

Voor IIA Nederland was dit aanleiding nader te onderzoeken wat psychologische veiligheid nu precies (wel en niet) inhoudt en vooral hoe de internal auditor dit, gegeven het belang ervan, mee kan nemen in audits. Dit rapport beoogt handvatten te geven om psychologische veiligheid op een deugdelijke wijze te onderzoeken en daarmee bij te dragen aan de effectiviteit van de organisatie. Daarbij is ook de IAF een team, psychologische veiligheid is daarom ook voor de IAF zelf een belangrijke factor om effectief te kunnen functioneren. Zodoende worden ook handreikingen gegeven voor een psychologisch veilige IAF en uitvoering van audits. Hiervan profiteren zowel de auditors als auditees.

Deze publicatie neemt je mee in de wereld van psychologische veiligheid. Het beschrijft waarom psychologische veiligheid een absolute must is in elke organisatie die streeft naar high performance, groei, en veerkracht om te kunnen meebewegen met de steeds veranderende, veelal complexe omgeving. En waarom het dus logisch is om er aandacht aan te besteden als auditor.

In hoofdstuk 2 wordt het begrip psychologische veiligheid toegelicht: wat is het en wat is het belang? Er wordt ook besproken wat psychologische veiligheid niet is en bij welke organisatievraagstukken psychologische veiligheid een rol speelt.

In hoofdstuk 3 worden de handvatten beschreven om psychologische veiligheid te auditen: de soorten audits en hun aanleidingen, de te gebruiken modellen, de technieken om het in kaart te brengen en een aantal concrete casussen om te leren van reeds opgedane ervaringen.

Hoofdstuk 4 sluit deze publicatie af met de toepassing van psychologische veiligheid op de werkprocessen van de internal auditor. Inclusief concrete handreikingen hoe psychologische veiligheid te realiseren en daarmee een werkomgeving te creëren die de auditafdeling nog meer laat gedijen in de dynamische werkomgeving.

Psychologische veiligheid is een bepalende factor voor succesvolle teams en zou dus in veel internal audits moeten worden meegenomen.

2. Wat is psychologische veiligheid?

In dit hoofdstuk beschrijven we wat psychologische veiligheid is, maar ook wat het níet is. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- het begrip psychologische veiligheid;
- het belang daarvan voor teams en organisaties;
- organisatievraagstukken waar psychologische veiligheid een belangrijke rol kan spelen.

We sluiten af met een korte beschrijving van enkele modellen van psychologische veiligheid. Deze modellen worden in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt voor het gebruik in een audit.

2.1 Het begrip psychologische veiligheid

2.1.1 DEFINITIE

Er zijn verschillende definities van psychologische veiligheid. De meest invloedrijke stem op het gebied van psychologische veiligheid is professor Amy Edmondson (Harvard Business School) die al meer dan dertig jaar onderzoek doet naar psychologische veiligheid binnen teams in organisaties. Amy Edmondson definieert in haar boek *The Fearless Organization* psychologische veiligheid als volgt: “Shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking. Psychological safety is a sense of confidence that the team will not embarrass, reject or punish someone for speaking up. It describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves.” (Edmondson, 2018).

Naast Amy Edmondson houden ook andere onderzoekers zich bezig met het onderwerp. Vaak hanteren zij de hiervoor genoemde definitie als startpunt en werken deze vervolgens praktischer uit of voegen daar een nieuwe dimensie aan toe. Daarmee bieden zij ook bruikbare invalshoeken en

handvatten om psychologische veiligheid te auditen. Deze worden in paragraaf 2.4 beschreven.

Allereerst noemen we de praktische uitwerkingen van Hans van der Loo en Joriene Beks in het boek *Psychologische veiligheid, zo vorm je vrijmoedige teams*. Timothy Clark vult de basis van psychologische veiligheid aan met een viertal fasen van psychologische veiligheid, variërend van een lage tot een hoge onderlinge mate van respect en toestemming die teamleden elkaar verlenen. Elmira Nijhuis voegt een nieuwe dimensie toe. Zij definieert psychologische veiligheid als volgt: ‘De psychologische veiligheidspraktijk bestaat uit zich vrij voelen van interpersoonlijke angst én uit de wil om bij te dragen aan welbevinden en ontwikkeling van het team en de teamleden.’

2.1.2 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID VERSUS SOCIALE VEILIGHEID

De termen psychologische veiligheid en sociale veiligheid worden vaak ten onrechte door elkaar gebruikt. Beide hebben betrekking op het onderwerp veiligheid, maar de richting en benadering verschilt. Sociale veiligheid richt zich voornamelijk op bescherming tegen ongewenst gedrag zoals intimidatie, discriminatie en pesten. Het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (OOA) definiëren sociale veiligheid als volgt: ‘Er is sprake van sociale onveiligheid in geval van ongewenst gedrag, zoals pesten, treiteren, intimidatie en verbaal of fysiek geweld. Dat ongewenste gedrag kan komen van de kant van leidinggevers, collega’s, maar ook van burgers of patiënten. De zorg voor sociale veiligheid richt zich op het minimaliseren of zelfs volstrekt uitbannen van ongewenst gedrag (vrij naar Koetsenruijter en Van der Loo). Slachtoffer zijn van langer durende sociale onveiligheid kan leiden tot stressklachten, depressie en uitval uit de werksituatie.’

Psychologische veiligheid daarentegen is primair gericht op het creëren van een omgeving waarin mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen, met de effectiviteit van de organisatie als doel. 'Psychologische veiligheid manifesteert zich in de overtuiging dat men openhartig kan – of zelfs moet – zijn. Een werkklimaat dat medewerkers als psychologisch veilig ervaren vormt een gunstige voedingsbodem voor innovatie, effectiviteit en leren (vrij naar Edmondson).'

Deze twee vormen van veiligheid staan in relatie tot elkaar en overlappen elkaar. Ze zijn echter gegrond in verschillende disciplinaire achtergronden. Sociale veiligheid heeft een criminologisch en juridisch perspectief, terwijl psychologische veiligheid een organisatiekundig perspectief kent dat voortkomt uit onderzoeken naar cultuur en teams (Hans van der Loo). In auditing ligt er vaak een focus op de eerste invalshoek (sociale veiligheid): hoe worden risico's gemitigeerd en ongewenste situaties voorkomen? Wij denken dat de tweede invalshoek (psychologische veiligheid) de toegevoegde waarde van auditing kan vergroten, door te kijken naar de waarborgen voor succes.

2.1.3 MISVERSTANDEN ROND HET BEGRIIP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Wat is psychologische veiligheid níet? In de praktijk kan een aantal misverstanden rondom het begrip psychologische veiligheid bestaan, die tot een verkeerde beeldvorming leiden. Psychologische veiligheid is niet (Edmondson, 2018):

-  Aardig zijn – Wel is het openhartig zijn, ruimte bieden aan productieve meningsverschillen, vrije uitwisseling van ideeën.
-  Een persoonlijkheidskenmerk – Er is geen correlatie met persoonskenmerken zoals introversie of extraversie. Het betreft een kenmerk van het werkklimaat van een team of de werkomgeving.
-  Een ander woord voor vertrouwen – Vertrouwen speelt veelal tussen twee individuen/partijen en is gericht op de toekomst.

Psychologische veiligheid wordt ervaren op groepsniveau.

-  Het verlagen van prestatienormen – Niet een houding van: alles is goed. psychologische veiligheid staat juist in het teken van het verbeteren van prestaties van het team.

2.2 Het belang van psychologische veiligheid

Het belang van psychologische veiligheid voor de organisatie

Er zijn diverse wetenschappelijke studies gedaan naar de effectiviteit van teams waarbij het belang van psychologische veiligheid is aangetoond.

In 2012 startte Google een brede tweejarige studie met de naam *Project Aristotle* naar de meest bepalende factoren voor de effectiviteit van teams. De resultaten daarvan staan bekend als 'The five keys to a successful team'. Uit deze studie blijkt het volgende: 'Psychological safety was far and away the most important of the five key dynamics [...] – it's the underpinning of the other four.' Psychologische veiligheid is dus belangrijker dan duidelijke doelstellingen (structure & clarity), betrouwbare collega's (dependability), betekenisvol werk voor het team en het individu (meaning/zingeving) en de overtuiging dat het werk invloed heeft (impact).

In 2018 verscheen het boek *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* van Amy Edmondson (in 2019 de Nederlandse vertaling). Hierin onderbouwt zij haar inzichten door middel van diverse uitgevoerde studies naar de effectiviteit van teams en geeft zij de handvatten voor psychologische veiligheid. De voordelen somt zij zelfs op in de titel van het boek: leren, innovatie en groei.

Uit de studies blijkt dat psychologische veiligheid het fundament is waarop een team optima(a)l(er) functioneert. Dit heeft een positief effect op het (beter) realiseren van de teamdoelen en in het verlengde daarvan op het realiseren van de organisatiedoelen. Dit vertaalt zich in concrete voordelen zoals:

- Meer (fout)meldingen en daarmee meer inzicht in risico's, uitdagingen en wijzigingen daarin. Daardoor sluiten de teams en de organisatie beter aan op elkaar, op de wensen en op realistische mogelijkheden binnen de organisatie en in relatie met de omgeving.
- Verhoogde productiviteit door een hogere input en betrokkenheid door een verbeterde samenwerking binnen een team (en tussen teams) door transparantie en het centraal stellen van het collectieve belang. Met name ook als sprake is van verschillen in bijvoorbeeld achtergronden, disciplines.
- Verbeterd leervermogen en grotere creativiteit dankzij onderlinge feedback en uitwisseling van ideeën en het delen van kennis. Dit leidt onder andere tot een grotere flexibiliteit en professionaliteit in het omgaan met (onverwachte) uitdagingen of veranderingen.

Het belang van psychologische veiligheid is afhankelijk van de aard van de organisatie

Het hiervoor genoemde roept ook de vraag op of psychologische veiligheid voor alle teams (en organisaties) even belangrijk is of even veel voordelen biedt. Het antwoord hierop is nee. De voordelen die met psychologische veiligheid worden behaald zijn met name cruciaal voor teams (en daarmee organisaties) die te maken hebben met:

- Weinig standaardisatie, zoals in innovatieve processen of processen die veel veranderingen, complexiteit en onzekerheden kennen.
- Ambitieuze doelen, streven naar leren en betere prestaties.
- Diversiteit in achtergrond (bijvoorbeeld cultuur, kennis en kunde) en onderlinge afhankelijkheden tussen de teamleden.

- Situaties waarin gestreefd wordt naar een hogere betrokkenheid van medewerkers, bijvoorbeeld in veranderprocessen.
- Omgevingen met verhoogde risico's ten aanzien van onder andere (fysieke) veiligheid, maatschappelijke belangstelling of politieke druk.
- De impact van omstandigheden zoals vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteiten die willen verzachten.
- Onderlinge afhankelijkheid van werkzaamheden tussen collega's.

Het belang van en het behalen van voordelen van psychologische veiligheid heeft dus minder effect als teams routinematig of voorspelbaar werk uitvoeren (Edmondson, 2018). Maar ook voor dergelijke teams kan (tijdelijk) een specifieke problematiek spelen waarbij aandacht voor psychologische veiligheid wel voordelen biedt. Bijvoorbeeld om de betrokkenheid van het team bij het realiseren van de organisatiedoelen of bij een verandertraject te vergroten.

Het belang van psychologische veiligheid en het stellen van ambitieuze prestatiedoelen

In Edmondsons model van de vier dimensies van psychologische veiligheid geeft ze aan dat psychologische veiligheid niet op zichzelf staat. Zoals al aangegeven, is het doel het creëren van effectieve teams. Echter, alleen een hoge mate van psychologische veiligheid is niet per definitie altijd goed voor het vergroten van effectiviteit van een team. Belangrijk is om ook aandacht te hebben voor het stellen van ambitieuze prestatiedoelen. Zie *figuur 1* waarin de mate van psychologische veiligheid in relatie wordt gebracht met de mate van het stellen van ambitieuze prestatiedoelen. Daarbij worden vier dimensies onderscheiden: de apathie, angst, comfort en leer zone.



Figuur 1. Vier dimensies van psychologische veiligheid (o.b.v. Edmondson)

1. **Apathie zone** – Een laag niveau van psychologische veiligheid en weinig ambitieuze prestatiedoelen. Medewerkers zijn fysiek aanwezig, maar lijken er niet bij te zijn met het hoofd en voelen zich niet betrokken bij het werk en de resultaten ervan. Er is weerstand tegen verandering, weinig inspanning en sprake van oncollegiaal gedrag. Medewerkers kiezen voor zelfbescherming boven inspanning.
2. **Angst zone** – Een laag niveau van psychologische veiligheid met ambitieuze prestatiedoelen. Medewerkers hebben het gevoel er alleen voor te staan, vragen geen hulp, zijn bang om fouten te maken, opperen geen nieuwe ideeën en zijn risicomijdend.
3. **Comfort zone** – Een hoog niveau van psychologische veiligheid maar zijn er weinig ambitieuze prestatiedoelen. Het team is collegiaal, werkt in een rustig tempo, het is prettig werken maar er zijn geen echte uitdagingen. Teams hebben moeite om grote vooruitgang te boeken.
4. **Leer zone** – Een hoog niveau van psychologische veiligheid en ambitieuze prestatie-

doelen. De werksfeer van het team kenmerkt zich door openheid. Er is creativiteit, er wordt geleerd van fouten, medewerkers durven risico's te nemen. Het team werkt samen en medewerkers interacteren gemakkelijk. De werkomgeving stimuleert groei en innovatie.

Als een organisatie alleen werkt aan het verhogen van de mate van psychologische veiligheid leidt dit niet automatisch tot een verbetering van de teamprestaties. Om in de leer zone te komen is het belangrijk om naast aandacht voor psychologische veiligheid binnen het team ook aandacht te hebben voor *ambitieuze prestatiedoelen*.

**Effectiviteit van teams
vraagt een combinatie van
psychologische veiligheid en
ambitieuze prestatiedoelen**

2.3 Organisatievraagstukken waarin psychologische veiligheid een belangrijke rol kan spelen

Psychologische veiligheid is van invloed op de effectiviteit van teams en op het realiseren van de prestatiedoelen door het team. Daarmee kan psychologische veiligheid een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de thema's waaraan een team werkt. Voor de auditor betekent dit dat ook in audits naar andere thema's het meenemen van psychologische veiligheid van toegevoegde waarde kan zijn. Ter inspiratie een aantal organisatievraagstukken:

 Integriteit en compliance – In audits naar integriteit en compliance wordt over het algemeen naast de (borging van de) naleving van regels ook gekeken naar de manier waarop medewerkers tot besluiten komen in lastige situaties, en daarover verantwoording afleggen. Een psychologisch veilige omgeving waarin medewerkers hun dilemma's en twijfels delen is dan belangrijk. Inzicht en onderbouwing hiervan kan worden verkregen door psychologische veiligheid mee te nemen in de audits. Het belang van psychologische veiligheid in het kader van integriteit en compliance is bevestigd door de toekenning van de Nationale Compliance Award 2023 door het Nederlandse Compliance Instituut aan Amy Edmondson.

 Inclusie – Een audit naar inclusie kan ook het onderwerp psychologische veiligheid raken door te onderzoeken of alle individuen, ongeacht hun achtergrond, zich vrij voelen om hun mening te uiten, ideeën te delen en zichzelf te zijn zonder angst voor negatieve consequenties. Een omgeving die psychologisch veilig is, bevordert diversiteit en inclusie doordat alle stemmen gehoord worden en iedereen gelijke kansen heeft om bij te dragen en te gedijen binnen de organisatie.

 Effectieve samenwerking – Psychologische veiligheid is relevant voor (een audit naar)

effectieve samenwerking omdat het de mate van openheid, vertrouwen en respect binnen een team of organisatie raakt. Een omgeving die psychologisch veilig is, moedigt open communicatie aan en bevordert een cultuur waarin teamleden zich vrij voelen om ideeën te delen, feedback te geven en constructief samen te werken aan gemeenschappelijke doelen.

 Ongewenst gedrag – Ongewenst gedrag heeft met name betrekking op het onderwerp sociale veiligheid. Onderzoeken naar ongewenst gedrag binnen organisaties kunnen echter ook raken aan het onderwerp psychologische veiligheid. Een voorbeeld hiervan is het onderzoeksrapport *Kracht zonder Tegenkracht*, dat gaat over een onderzoek naar aanleiding van signalen over ongewenst gedrag in de Tweede Kamer. Hierin is ook ingegaan op signalen die betrekking hebben op de ervaren psychologische veiligheid. Aandacht voor psychologische veiligheid kan invloed hebben op hoe snel men zich uitspreekt over ongewenst gedrag.

In gesprekken binnen organisaties valt ons op dat het woord en de betekenis van psychologische veiligheid niet altijd goed wordt begrepen en allerlei beelden op kan roepen. Het kan als een containerbegrip of bedreigend aanvoelen. Daardoor ontstaat het risico op weerstand tegen het uitvoeren van een onderzoek naar psychologische veiligheid. Het is dan ook belangrijk om als auditor rekening te houden met een mogelijke gevoeligheid rond het woord. Het is essentieel om het begrip goed toe te lichten en te omschrijven, bijvoorbeeld in het jaarplan, in de titel van de audit of in de communicatie richting opdrachtgever en auditee. In die gevallen kan de uitleg van het begrip psychologische veiligheid uit deze publicatie mogelijk helpen.

Als alternatief kan een andere naam worden gehanteerd. Denk bijvoorbeeld aan de thema's die hiervoor zijn beschreven. In *figuur 2* staan ter inspiratie een aantal onderwerpen en termen

Lerende organisatie - **loyale tegenspraak** - **Houding t.o.v. fouten** -
team effectiviteit - **Speak-up** - **feedback geven en ontvangen** - **preventie** - **leider-**
en volgerschap - **praten over (politieke druk)** - **no fear** - **menselijke**
maat - **bestuurlijke effectiviteit** - **integrity climate** - **nieuwe**
bestuurscultuur - **Governance effectiviteit** - **foutmeldingen** -
werkcultuur - **open communicatie** - **werking** - **samenwerking**
 - **binden en boeien**

Figuur 2. Verzamelde onderwerpen gerelateerd aan psychologische veiligheid

die een relatie hebben met de term psychologische veiligheid, die wij hebben geïnventariseerd in gesprekken met onderzoekers en auditors in diverse organisaties. De auditor kan deze termen gebruiken in de communicatie over het uitvoeren van een onderzoek naar psychologische veiligheid. Uit deze termen blijkt eveneens dat het onderwerp psychologische veiligheid voor veel thema's van belang kan zijn.

2.4 Modellen van psychologische veiligheid

Hierna wordt een aantal modellen beschreven die enerzijds hun waarde op het gebied van het implementeren en onderzoeken van psychologische veiligheid hebben bewezen en anderzijds ook voor een internal auditor bruikbaar zijn. In deze paragraaf wordt de opzet en achtergrond van elk model kort beschreven. Vervolgens gaat paragraaf 3.2 nader in op het mogelijk gebruik van deze modellen in een audit. Ze zullen daar nader worden geoperationaliseerd.

In het verlengde van de definities in paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de volgende modellen:

-  Amy Edmondson;
-  Hans van der Loo en Joriene Beks;
-  Timothy Clark;
-  Elmira Nijhuis.

2.4.1 AMY EDMONDSON – VIER VARIABELEN

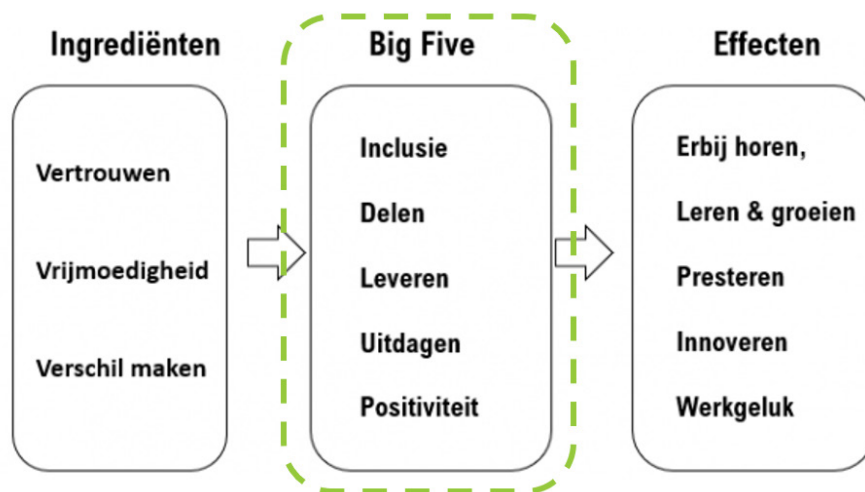
Amy Edmondson onderzoekt al meer dan dertig jaar psychologische veiligheid in de context van organisaties. Haar boek *The Fearless organisation* is invloedrijk. Ze onderscheidt vier variabelen rondom psychologische veiligheid:

-  bereidheid om te helpen en teaming;
-  inclusie en diversiteit;
-  houding over risico's nemen en fouten maken;
-  open gesprekken voeren.

Amy Edmondson deelt in haar boek een veelgebruikte survey waarmee deze vier variabelen te meten zijn. Deze variabelen zijn ook te vinden in paragraaf 3.3.3.

Aanvullend geeft ze gereedschappen voor het opbouwen van psychologische veiligheid. Dit zijn taken voor het leiderschap:

-  de weg bereiden;
-  uitnodigen tot participatie;
-  productief reageren.



Figuur 3. Het Big Five-raamwerk van Hans van der Loo en Joriene Beks

2.4.2 HANS VAN DER LOO EN JORIENE BEKS – VIJF KENMERKEN

Het Big Five-raamwerk van Hans van der Loo en Joriene Beks (zie figuur 3) bestaat uit vijf kenmerken van psychologische veiligheid:

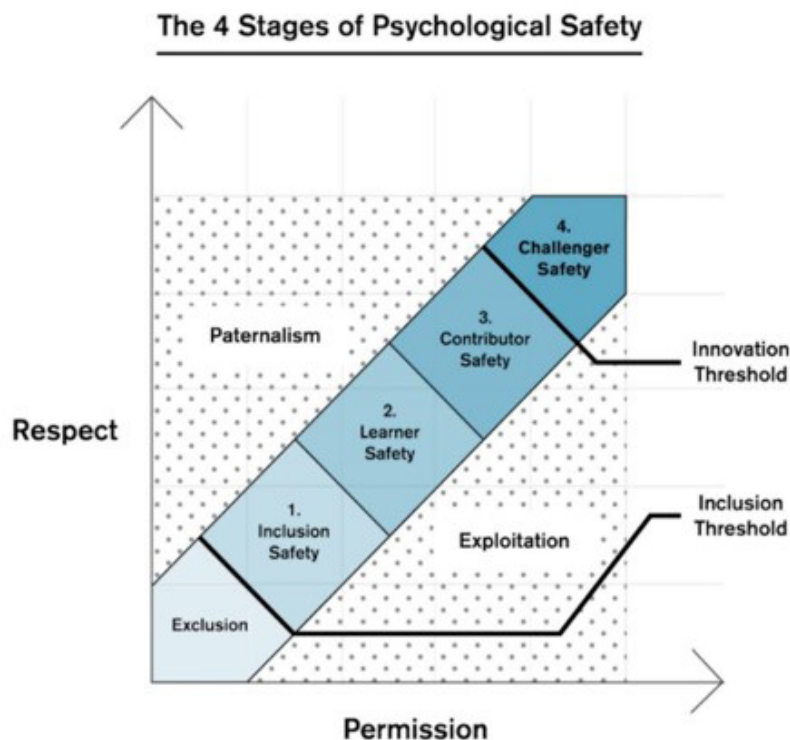
- 🌊 Inclusie – Mensen voelen zich thuis in hun team, ze horen erbij en alle talenten worden benut.
- 🌊 Delen – Het team communiceert openlijk over fouten, meningen en ideeën.
- 🌊 Leveren – Iedereen in het team doet mee, neemt initiatief en zet zich in voor het gemeenschappelijke resultaat.
- 🌊 Uitdagen – Kritische vragen stellen ten opzichte van de status quo is niet vreemd in het team en dit wordt geaccepteerd en ingezet om elke dag beter te worden.
- 🌊 Positiviteit – In het team steunen de collega's elkaar, er wordt stilgestaan bij successen en deze worden regelmatig gevierd, emoties worden gezien als een signaal en samen besproken.

2.4.3 TIMOTHY CLARK – VIER FASEN

Timothy Clark schrijft veel over menselijke interactie en innovatie. Hij schreef in 2020 het boek *The 4 stages of psychological safety*, waarin hij beargumenteert dat de moderne uitdaging niet

kunstmatige intelligentie is, maar emotionele en sociale intelligentie. “People invite and disinvite, include and exclude, listen and ignore, heal and abuse, sanctify and scar.” Clark koppelt het spectrum van menselijke behoeften en gedrag aan psychologische veiligheid. Hij beschrijft vier fasen waarmee een sociale eenheid (bijvoorbeeld een team) kan meten hoe het is gesteld met de psychologische veiligheid. Het raamwerk bestaat uit twee assen: mate van respect en mate van toestemming. Het betreft hier het respect dat of de toestemming die je van de ander krijgt om mee te mogen doen. Krijg je beide niet, dan word je buitengesloten (zie figuur 4). Men ziet je niet staan (exclusion).

Laten we als voorbeeld een voetballer nemen in een voetbalteam om door de verschillende stappen van het raamwerk te gaan. Maak je géén onderdeel uit van het team, dan zit je links onderin het raamwerk (exclusion). Op het moment dat je onderdeel mag worden van het team, ga je naar fase 1 (inclusion safety): je wordt toegelaten tot het team. Niet eenmalig, maar structureel, je wordt betrokken bij trainingen, overleggen, et cetera. Daarna volgt fase 2 (learner safety), waarin je je veilig voelt om te leren, vragen te stellen, te experimenteren en misschien zelfs al wel een fout



Figuur 4. Het pad van inclusie naar innovatie. Raamwerk Timothy Clark – psychologische veiligheid

durft te maken. Je staat niet langer langs de zijlijn, maar participeert. Het kan zijn dat je mag invallen, of soms een hele wedstrijd speelt, alleen je zit ook nog weleens op de bank. De groep laat je al meer meedoen ook al draag je nog niet echt volledig bij aan de prestaties van het team.

Op het moment dat je dat wel doet, zit je in fase 3 (contributor safety). Als voetballer sta je dan in de basis, je bent een waardevolle kracht. Naarmate je meer laat zien van jezelf krijg je meer autonomie om bij te dragen.

Om tot innovatie te komen met een groep moet je fase 4 (challenger safety) bereiken: in staat zijn om de status quo uit te dagen zonder risico op verlies van je positie of reputatie. Ofwel, een open en veilig klimaat om met elkaar in gesprek te gaan over de gang van zaken. De voetballer die de coach durft uit te dagen op gemaakte keuzes, of zijn aanvoerder of teamlid constructief de waarheid durft te zeggen. “Challenger safety is a license to innovate”, zegt Timothy Clark, waarmee hij

leiders uitnodigt om fase 4 de norm te maken in organisaties en teams.

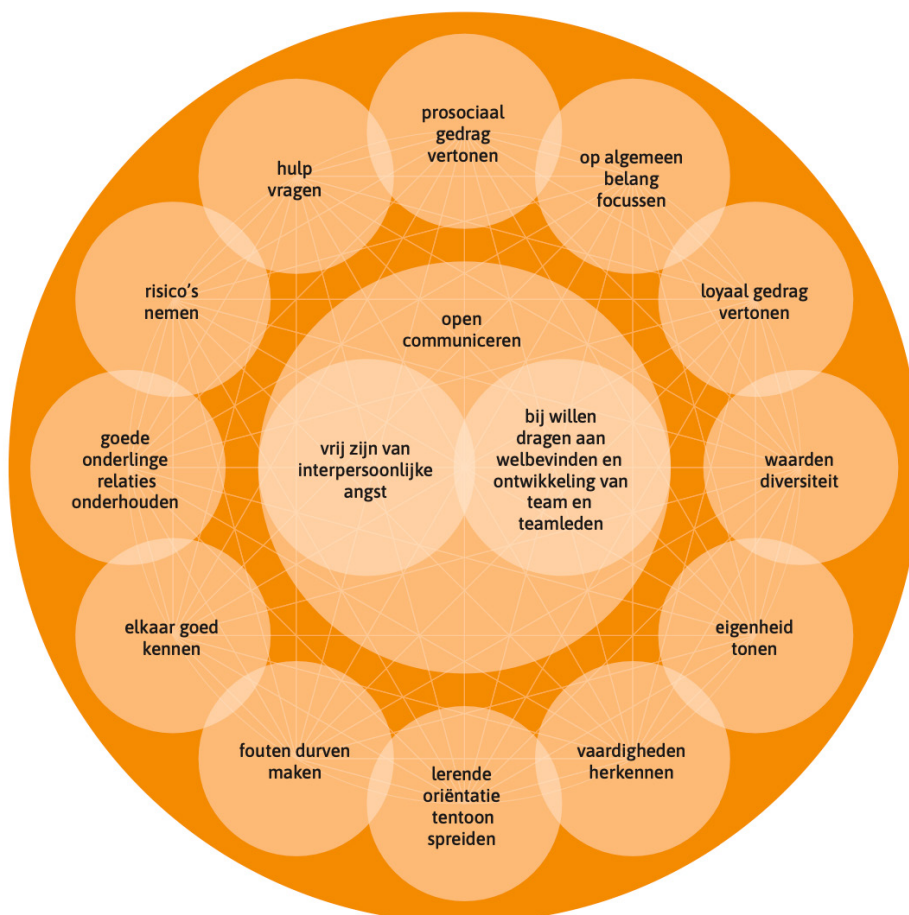
Krijg je wel respect maar geen toestemming? Dan val je in het vak beperking van je vrijheid of autonomie (paternalism), een broedplaats voor cynisme en ontkoppeling in plaats van verbinding. Dan ben je de voetballer die te horen krijgt dat je snel in de basis zult staan, maar altijd op de bank moet plaatsnemen. Andersom is ook mogelijk, dat je wel de toestemming krijgt maar niet het respect van de ander. Dan zit je in het vak uitbuiting (exploitation), waarin de waarde die je levert wel gevraagd maar niet gewaardeerd wordt. Dan ben je de voetballer die wel in de basis staat, maar alleen nooit gewaardeerd wordt voor je inzet.

Timothy Clark beargumenteert dat de belangrijkste taak van een leider – naast een visie creëren en een strategie neerzetten – is de rol van sociale architect op zich te nemen en mensen het respect en de toestemming te geven om: 1) zich welkom te voelen, 2) te mogen leren, 3) bij te dragen, 4) te innoveren.

Auditors kunnen het raamwerk van Timothy Clark hanteren om inzicht te krijgen in de mate van psychologische veiligheid in teams. Door de auditees en betrokken stakeholders de vraag te stellen welke gradatie van respect en toestemming zij ervaren, kan de hoogte van de psychologische veiligheid in de huidige situatie worden ingeschat. In welke mate voelen mensen de ruimte om vragen te stellen en doen ze dat ook? In hoeverre wordt de status quo uitgedaagd? Het observeren van groepsgesprekken (bijvoorbeeld teamoverleg, MT-overleg, projectteamoverleg) kan ook veel inzichten opleveren als je het raamwerk van Clark gebruikt.

2.4.4 ELMIRA NIJHUIS – TWAALF INTERACTIES

In het interactiemodel van Elmira Nijhuis staat open communicatie centraal en identificeert zij twaalf interacties die psychologische veiligheid bevorderen, waarbij zij ook dimensies toevoegt aan psychologische veiligheid: de wil om bij te dragen aan het gezamenlijk belang van het team (zie *figuur 5*). Het interactiemodel is gebaseerd op onderzoek op bestuursniveau (C-level), maar bruikbaar voor alle teams.



Figuur 5. Het interactiemodel van Elmira Nijhuis

3. Hoe audit je psychologische veiligheid

Dit hoofdstuk gaat in op het auditen (of onderzoeken) van psychologische veiligheid. Het doel is praktische handvatten te bieden voor diverse vormen van audits van psychologische veiligheid. Welke audit toepasselijk is, is afhankelijk van de situatie en de bijdrage die van de audit wordt verwacht. Het soort audit is vervolgens in sterk bepalend voor de modellen en technieken die daarbij het best kunnen worden gebruikt. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- de verschillende soorten audits naar psychologische veiligheid;
- de onderzoeksmodellen die daarbij kunnen worden gebruikt;
- de bijpassende technieken voor het verzamelen van de gegevens.

We sluiten af met een aantal casusbeschrijvingen die te zien zijn als good practices.

We gaan er in deze publicatie van uit dat internal auditors met de geboden handvatten zelf tot een operationalisatie komen die past bij de onderzoeksvraag, de context en de specifieke behoefte in de organisatie.

3.1 Soorten audits van psychologische veiligheid

We onderscheiden twee vormen als het gaat om de vraag: waarom doe je de audit? Namelijk de probleemsignalerende en diagnostische audit.

Probleemsignalerende audit

De probleemsignalerende audit is gericht op de vraag of de feitelijke situatie voldoet aan de daaraan te stellen eisen, ofwel of er een probleem is. De aanleiding voor een dergelijke audit kan een signaal zijn, maar ook 'preventief' worden uitgevoerd. In het laatste geval wordt de audit uitgevoerd omdat psychologische veiligheid voor de

organisatie een belangrijke factor is, waar bestuur en/of management aanvullende zekerheid over wil(len) ontvangen.

Een probleemsignalerende audit naar de psychologische veiligheid kan plaatsvinden als onderdeel naar een breder onderzoek naar de beheersing (ofwel als een van de auditvariabelen), of als thema-audit specifiek gericht op het thema psychologische veiligheid.

Binnen een probleemsignalerende audit kunnen twee objecten worden onderscheiden:

- de door de medewerkers ervaren psychologische veiligheid;
- de beheersing of borging daarvan, ofwel, naar de aanwezigheid (opzet en werking) van de factoren die bepalend zijn voor de (ervaren) psychologische veiligheid.

Deze twee objecten kennen hun eigen modellen en technieken. Overigens kunnen dezelfde modellen en technieken ook worden gebruikt in een beschrijvend onderzoek naar die objecten. Dan wordt de feitelijke situatie beschreven zonder daarover een oordeel te geven. Dat kan bijvoorbeeld opportuun zijn als aan de internal auditor wordt gevraagd input voor een verdere bespreking en besluitvorming door de opdrachtgever te leveren.

Diagnostische audit

De diagnostische audit kijkt naar de oorzaken van een al geconstateerd probleem. Bijvoorbeeld onderzoeken naar de oorzaken van een probleem in de prestaties van een team, het leervermogen of een groot verloop, waarbij psychologische veiligheid wordt onderzocht als een van de mogelijke oorzaken. Qua doel is dit vergelijkbaar met de mogelijke oorzakenanalyse aan het eind van een probleemsignalerende audit. Een diagnos-

tische audit is passend als duidelijk is dat er een probleem is, maar dat er wordt getwijfeld aan de precieze oorzaken. Die duidelijkheid is wel essentieel om het probleem gericht aan te kunnen pakken.

Binnen een diagnostische audit onderscheiden we twee vormen:

-  Een diagnostische audit met een vooraf gedefinieerde optiek of normenkader. In dat geval worden in de voorbereiding de mogelijke oorzaken benoemd, vervolgens wordt vastgesteld of die betreffende factoren inderdaad aanwezig zijn én of dat de bepalende factoren zijn (of er inderdaad sprake is van een causale relatie tussen de factor(en) en het probleem). Het voordeel van deze vorm van onderzoek is dat je snel en gericht aan de gang kunt met een model dat zijn waarde heeft bewezen. Omdat je vooraf definieert waar je wel (en dus ook niet) naar kijkt, is de keuze van het model belangrijk. Bij deze audit kan in belangrijke mate gebruikgemaakt worden van dezelfde modellen als in de probleemsignalerende audit naar de borging van psychologische veiligheid.
-  Een behavioural audit werkt juist zonder vooraf bepaalde normen – ook wel (een vorm van) inductief onderzoek genoemd – omdat die kunnen fungeren als oogkleppen, waardoor het risico bestaat dat de werkelijke oorzaken over het hoofd worden gezien. Deze vorm van onderzoek is vooral belangrijk als de oorzaken dieper liggen en lastiger zijn vast te stellen. In de behavioural audit wordt meer diepgaand ingezoomd op het gedrag én de achtergronden daarvan: de onderliggende aannames en mentale modellen zoals onbewuste gedachten, overtuigingen, percepties en gevoelens.

Verder is het van belang je af te vragen of een ‘oordeel’ over psychologische veiligheid wenselijk, nodig of productief is. Dat kan bijvoorbeeld niet het geval zijn als het doel van het onderzoek vooral is om input aan te dragen voor een bespreking

in het team, waarbij de betekenisgeving door het team zelf plaatsvindt.

Psychologische veiligheid kan een onderwerp zijn dat aanleiding geeft tot een persoonsgericht onderzoek. Deze onderzoeken vereisen een specifieke aanpak en expertise. Dat blijft in deze publicatie buiten beschouwing, we kijken dus naar psychologische veiligheid als organisatie- of teamkenmerk.

3.2 Onderzoeksmodellen psychologische veiligheid

In hoofdstuk 2 zijn in aanvulling op de definitie en het belang al enkele modellen voor psychologische veiligheid beschreven die bruikbaar zijn voor internal auditors. In deze paragraaf zijn deze modellen nader uitgewerkt, ofwel geoperationaliseerd, om als normenkader te gebruiken in audits. Achtereenvolgens komen de volgende modellen aan bod:

-  vier variabelen van psychologische veiligheid volgens Amy Edmondson;
-  Big Five-kenmerken van Hans van der Loo en Joriene Beks;
-  vier fasen van psychologische veiligheid Timothy Clark;
-  interactiemodel van Elmira Nijhuis;
-  PDSA-cyclus rondom psychologische veiligheid;
-  behavioural auditing.

De eerste vier modellen gaan in op het meten van de psychologische veiligheid zelf, het PDSA-model beschrijft de beheersing ofwel borging daarvan en het laatste model beschrijft een manier van onderzoeken zonder normenkaders vooraf.

De in deze publicatie genoemde modellen zijn te gebruiken voor het ontwerpen van een normenkader in een audit die (geheel of gedeeltelijk) gericht is op psychologische veiligheid, of enkele elementen daaruit toevoegen aan reguliere audits. Wanneer je als auditor dit laatste overweegt, is

het van belang dat er op basis van eerdere signalen een onderbouwde hypothese is en daaraan de juiste elementen zijn toegevoegd.

De modellen kunnen zowel dienen voor een probleemsigalerend onderzoek als een diagnostisch onderzoek. Wanneer je vanuit strategisch perspectief wil weten of er een probleem is op psychologische veiligheid geven de modellen snel inzicht. Wanneer je op basis van signalen al weet dat er onvoldoende psychologische veiligheid is, geven de modellen handvatten om te ontdekken met welke variabele het probleem vooral te

maken heeft. Hiermee kun je het management en/of de medewerkers handelingsperspectief geven om de prestaties organisatiebreed te verbeteren.

3.2.1 AMY EDMONDSON

In haar onderzoeken gebruikt Amy Edmondson een mix van verschillende onderzoeksmethoden om tot neutrale en deugdelijke uitkomsten te komen. Deze onderzoeksmethodieken lenen zich goed om te operationaliseren in een normenkader of in een onderzoeksmodel voor internal auditors. Zie *tabel 1* voor een uitwerking als basis voor een audit naar psychologische veiligheid.

Variabele	Interviews	Enquêtes	Observatie
Bereidheid om te helpen en teaming	Wanneer ervaar jij bereidheid van anderen om te helpen?	- Het is moeilijk om andere leden van het team om hulp te vragen - Niemand in dit team zal doelbewust iets doen om mijn inspanningen te ondermijnen	Biedt hulp
Inclusie en diversiteit	- Hoe zorg je ervoor dat anderen gewaardeerd worden? - Hoe denk je over diversiteit en inclusie binnen deze organisatie?	- Mensen in dit team wijzen soms anderen af omdat ze anders zijn - Mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en benut in dit team	- Verschaft richtlijnen voor discussie - Zorgt dat iedereen kans krijgt input te leveren
Houding over risico's nemen en fouten maken	Wat maakt dat je risico's durft te nemen of fouten te maken?	- Als je in dit team een fout maakt, wordt dat je vaak kwalijk genomen - Het is veilig om in dit team een risico te nemen	- Erkent hiaten - Biedt excuses aan - Vraagt om meningen en suggesties van anderen - Toont gebrek aan kennis
Open gesprekken voeren	- Wanneer ben je in staat om problemen en moeite kwesties ter sprake te brengen? - Heb je je eigen (afwijkende) mening weleens gegeven? - Hoe wordt daarmee omgegaan? - Wat was het effect daarvan? - Kun je een voorbeeld geven? Zo niet, waarom niet?	- Leden van dit team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen - Mensen op deze afdeling delen liever geen informatie over wat niet werkt en wat wel werkt	- Corrigeert wanneer iemand de ander niet laat uitpraten - Erkent de ander - Bedankt de ander voor input - Complimenteert - Stelt goede vragen (open, vraagt om informatie, zonder eigen oordeel, vraagt om verheldering) - Geeft blijk van 'echt luisteren'

Tabel 1. Uitwerking toetsingskader op basis van Amy Edmondson

Aanvullend kun je als internal auditor onderzoeken of leiders de aangegeven gereedschappen voor het opbouwen van psychologische veiligheid in de praktijk gebruiken, en waar voor hen nog handelingsperspectief is om de psychologische veiligheid te vergroten (zie tabel 2).

Categorie	De weg bereiden	Uitnodigen tot participatie	Productief reageren
Leiderschapstaken	Creëer een kader voor werk - Deel verwachtingen over mislukking, onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid om de noodzaak van spreken te verhelderen Benadruk het doel - Benoem wat er op het spel staat, waarom het belangrijk is en voor wie	Toon nederigheid in situaties - Erken hiaten Stel vragen - Stel goede vragen - Laat merken dat je echt luistert Breng structuur aan en zet processen in gang - Creëer forums voor input - Verschaf richtlijnen voor discussie	Uit je waardering - Luister - Erken en bedank Voorkom het stigmatiseren van mislukkingen - Kijk vooruit - Bied hulp - Bespreek, overweeg en brainstorm over verdere stappen Bestraf duidelijke schendingen
Bewerkstelligt	Gemeenschappelijke verwachtingen en betekenis	Het vertrouwen dat spreken welkom is	Oriëntatie op continu leren

Tabel 2. Gereedschappen voor het opbouwen van psychologische veiligheid (Amy Edmondson)

3.2.2 HANS VAN DER LOO EN JORIENE BEKS

In het boek *Veldgids psychologische veiligheid* uit 2021 staan veel handvatten om aan de hand van de Big Five van psychologische veiligheid een toetsingskader op te zetten dat past bij de organisatie. Zie tabel 3 voor een voorbeeld inclusief de uitwerking naar diverse onderzoeksmethoden.

In paragraaf 3.4 staan twee casebeschrijvingen die gebruik hebben gemaakt van de Big Five door middel van een groeimodel.

De modellen zijn bruikbaar in probleem-signalerende en diagnostische audits.

Variabele (Big five)	Variabelen	Observatiepunten	Voorzet mogelijke interviewvragen
Inclusie	• Meepraten • Meedoen • Waardering • Betrokkenheid • Bevlogenheid	• Diversiteit van de groep • Respect en aandacht voor elkaar • Mate van luisteren naar elkaar • Gelijkwaardigheid in de groep • Verdeling van spreektijd	• Voelt iedereen zich thuis? • Wordt iedereen geaccepteerd zoals hij/zij/hen is? • ...? • ...?
Delen	• Openheid • Leergierigheid • Delen van meningen • Fouten erkennen en bespreken • Continu willen verbeteren	• Sfeer van delen • Mate van delen van meningen • Omgang met fouten • Wijze van feedback en meningsverschillen	• Kun je vrijuit je mening geven over issues en problemen? • Worden fouten gezien om ervan te leren? • ...? • ...?
Leveren	• Presteren • Resultaten • Volwaardig kunnen meedoen • Inzet • Betrokkenheid • Verschil willen maken	• Duidelijkheid over kaders en doelen • Bijdrage van iedereen • Bespreken van de voortgang • Individueel of samen bereiken van doelen	• Voelt het veilig om je nek uit te steken en risico te nemen? • Worden je unieke kwaliteiten benut en gewaardeerd? • ...? • ...?
Uitdagen	• Status quo uitdagen • Nieuwe ideeën • Problemen benoemen • Oplossingen aandragen • Mogelijkheden tot verandering/vernieuwing	• Mate van inbrengen nieuwe ideeën, feedback en oplossingen • Reactie op inbreng • Manier van feedback geven en ontvangen • Creativiteit	• Wordt het gewaardeerd wanneer je nieuwe dingen oppert? • Wordt het gestimuleerd om bestaande grenzen te doorbreken? • ...? • ...?
Positiviteit	• Werkgeluk • Werkplezier • Veerkracht • Steunen	• Bespreken van emoties • Mate van vrolijkheid en enthousiasme • Sfeer onderling • Successen vieren • Complimenten onderling • Positieve communicatie	• Heerst er een positieve sfeer? • Kun je anderen makkelijk om hulp vragen? • ...? • ...?

Tabel 3. Uitwerking toetsingskader op basis van de Big Five

3.2.3 TIMOTHY CLARK

Het model van Timothy Clark is een goed startpunt als je als auditor inzicht wil geven in de fasering van psychologische veiligheid in een team. Zie tabel 4 voor de vier fasen van psycholo-

gische veiligheid, de bijbehorende centrale vraag en de Top-5 gedragingen passend bij de fase, en de bijpassende onderzoeksmethode. Bij de gedraging is aangegeven of het een individu (I), team (T) of leidinggevende (L) betreft.

Fase	Centrale vraag	Top-5 gedragingen	Onderzoeksmethode
Inclusion safety	Hoe zorg je ervoor dat anderen zich betrokken voelen?	• Luister en pauzeer (I) • Vraag tweemaal zoveel als je zelf praat (L) • Spreek dankbaarheid en waardering uit (I) (T) (L) • Vermijd vergelijking en competitie (T) • Onderwijs inclusie als een menselijke behoefte en recht (L)	Interview (vragen gericht op fase 1) en observatie van het team (door middel van een observatieschema)
Learner safety	Hoe zorg je ervoor dat anderen zich veilig en gemotiveerd voelen om te leren?	• Deel wat je leert (I) • Kader problemen voordat je ze oplost (T) (L) • Deel fouten uit het verleden met elkaar (I) (T) (L) • Besteed tijd en middelen aan leren (L) • Zorg voor een studentenmentaliteit (I) (L)	Interview (vragen gericht op fase 2) en observatie van het team (door middel van een observatieschema)
Contributor safety	Hoe zorg je ervoor dat anderen zich veilig voelen om bij te dragen en een verschil te maken?	• Vier kleine overwinningen (I) (T) (L) • Vraag mensen wat ze denken (I) (T) (L) • Verschuif van vertellen naar vragen (L) • Help anderen hun sterke punten te zien (I) (T) (L) • Erken prestatie (L)	Interview (vragen gericht op fase 3) en observatie van het team (door middel van een observatieschema)
Challenger safety	Hoe zorg je ervoor dat anderen zich veilig voelen om te innoveren en dingen beter te maken?	• Spreek zelf als laatste (L) • Moedig anderen aan om verder te denken dan hun rol (T) (L) • Haal je vinger van de angstknop (L) • Reageer constructief op ontwrichtende ideeën en slecht nieuws (I) (T) (L) • Modelleer de kunst van het oneens zijn (L)	Interview (vragen gericht op fase 4) en observatie van het team (door middel van een observatieschema)

Tabel 4. Uitwerking toetsingskader op basis van Timothy Clark

3.2.4 ELMIRA NIJHUIS

In het model van Elmira Nijhuis bieden de twaalf interacties een goed uitgangspunt om te operationaliseren naar een normenkader. Een centrale vraag op basis van de definitie van Elmira Nijhuis (zie paragraaf 2.1.) kan zijn: in hoeverre voelen de

teamleden in [team x] zich vrij van interpersoonlijke angst en is er de wil om bij te dragen aan het welbevinden en ontwikkeling van het team en teamleden? Zie tabel 5 voor een verdere uitwerking van het model naar variabelen en deelvariabelen.

Variabele (interactie)	Definitie interactie volgens Elmira Nijhuis	Mogelijke deelvariabelen
Prosociaal gedrag	Elkaar steunen in kwetsbare levensfasen, goed samenwerken, werk van elkaar willen overnemen, samen successen vieren, voor elkaar opkomen in het team, elkaar met oplossingen helpen, de ander behandelen zoals jezelf behandeld wil worden	• Steunen • Binnen het team is sprake van samenwerking • Vieren van successen • Omgaan met oplossingen • Aanwezigheid van groepsnormen
Algemeen belang	Algemeen belang vooropstellen, focus op gezamenlijke ambitie, breder perspectief willen zien, persoonlijk probleem wordt gezamenlijk probleem	• Algemeen belang en individueel belang • Aanwezigheid gezamenlijk ambitie • Samen individuele problemen oplossen
Loyaal gedrag	Voor elkaar opkomen buiten het team, vertrouwen op elkaars discretie, zich niet laten niet uitspelen tegen elkaar	• Voor elkaar opkomen, ook buiten het team • Vertrouwen hebben in het team • Omgaan met informatie
Waarden diversiteit	Elkaars eigenheid waarderen, elkaars vaardigheden benutten, de ander aanmoedigen om een afwijkende mening te uiten, samen verschillen in mening verkennen	• Omgaan met elkaars vaardigheden, talenten en kennis • Het uitnodigen en inbrengen van verschillende perspectieven
Eigenheid tonen	Persoonlijke identiteit, authentiek zijn, zichzelf kunnen zijn, uitdragen van waarden/normen	• Ruimte voor persoonlijke identiteit en authenticiteit • Ruimte om zichzelf te kunnen zijn in het team • Aanwezigheid van normen en waarden
Vaardigheden kennen	De talenten en vaardigheden kunnen zien en op waarde kunnen schatten	• Omgaan met talenten en vaardigheden • Het waarderen van talenten en vaardigheden
Lerende oriëntatie	Fouten bespreken om van te leren, zelfreflectie tonen, zich laten aanspreken op fouten, advies geven met ruimte voor de ander, samen achteraf evalueren waarom zaken niet uitgesproken werden, voornemen om zich een volgende keer zich wel uit te spreken	• Bespreken en aanspreken bij fouten • Aanwezigheid van en mate van zelfreflectie • Onderling advies geven • Uitspreken en evalueren in het team
Fouten durven maken	Ruimte om fouten te maken, fouten open kunnen bespreken, fouten zien als onderdeel van groeien	• Ruimte voor fouten • Ruimte voor bespreken van fouten • Fouten maken en bespreken als onderdeel van groeien
Elkaar goed kennen	Een persoonlijke relatie met elkaar aangaan, informeel contact onderhouden, elkaars privé-setting kennen, tijd met elkaar doorbrengen	• Omgangsvormen en contacten binnen het team, ook op persoonlijk vlak
Onderlinge relaties	Een onderlinge band hebben, dezelfde achtergrond hebben, onderling vertrouwen hebben, geen spanning in de relatie, groepsdruk, minder kritisch worden	• Onderlinge banden in het team • Mate van vertrouwen • Mate van spanningen • Aanwezige groepsdruk • Ruimte voor feedback
Risico's nemen	Interpersoonlijke risico's durven te nemen	• Mate van interpersoonlijke risico's nemen
Hulp vragen	Ruimte voelen om hulp te vragen, hulp aanvaarden, ruimte voelen om aan te geven als je iets niet weet en daar hulp bij te vragen	• Ruimte om hulp te vragen en hulp te aanvaarden • Ruimte om zich kwetsbaar op te stellen

Tabel 5. Uitwerking toetsingskader op basis van Elmira Nijhuis

3.2.5 PDSA-CYCLUS RONDOM PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

De hiervoor benoemde modellen zijn gericht op het meten van de (beleving van) psychologische veiligheid. Het PDSA-model is gericht op het sturen en borgen van de governance van psychologische veiligheid. Dit model is ontwikkeld door Erik Pothast, op basis van zijn ervaringen met het uitvoeren van onderzoeken naar diverse governancevraagstukken. Een audit naar de governance kan los, maar ook in combinatie met een onderzoek naar de beleving van psychologische veiligheid op basis van een van de hiervoor genoemde modellen worden uitgevoerd.

PDSA is door Deming gedefinieerd als opvolger van de bekende PDCA-cyclus: een continu te doorlopen proces van Voorbereiden (Plan), Uitvoeren (Do), Meten en evalueren (Study) en Bijsturen (Act). Uitgangspunt is dat het (blijvend) goed werken van psychologische veiligheid binnen een team en de aanwezigheid van psychologische veiligheid geen toeval is. Dit realiseren vraagt om continue aandacht, sturing en het inrichten van de governancemaatregelen rond psychologische veiligheid. Onder andere door:

 Het stellen van (ambitieuze) doelen wat betreft

het gewenste niveau van psychologische veiligheid. Maar ook het werken aan gedeelde waarden, en het uitwerken hiervan in andere (instrumentele) maatregelen. Dit vereist de aandacht van het management van een organisatie.

 De mate van psychologische veiligheid te meten en te evalueren om inzicht krijgen in de aanwezigheid van psychologische veiligheid en mogelijke problemen of risico's.

 Het treffen van aanvullende en of compenserende maatregelen op teamniveau en maatregelen op organisatieniveau ter ondersteuning van de psychologische veiligheid binnen teams of het bijstellen van doelstellingen.

Zie tabel 6 voor het uitvoeren van een audit naar de governance van psychologische veiligheid binnen een organisatie, met per fase van de PDSA-cyclus de relevante variabelen.

De auditor die de governance beoordeelt zal alle vier fasen meenemen in het onderzoek. Vanuit de optiek van de organisatie kan de audit een belangrijk onderdeel zijn van de STUDY-fase. Bijvoorbeeld door te kijken of alle maatregelen daadwerkelijk werken en wat de feitelijke beleving van psychologische veiligheid bij de medewerkers is.

Uitgangspunt is dat het (blijvend) goed werken van psychologische veiligheid binnen een team en de aanwezigheid van psychologische veiligheid geen toeval is.

Fase	Auditvariabelen
PLAN	• Er is een doel en er zijn uitgangspunten en succesfactoren geïdentificeerd ten aanzien van de psychologische veiligheid. Bijvoorbeeld: - De noodzaak tot zich uitspreken is duidelijk benoemd - Dit is bekend bij de medewerkers • Psychologische veiligheid is meegenomen in de risicoanalyse en er zijn maatregelen geïdentificeerd • Er is een plan en uitwerking in concrete maatregelen die zich richten op de psychologische veiligheid binnen teams en het realiseren van een psychologisch veilige omgeving. Bijvoorbeeld: - Door de organisatie en in de teams is uitgewerkt wat de kenmerken zijn van hun werkkplek/team gericht op een psychologisch veilige werkomgeving - Er zijn passende maatregelen uitgewerkt die de psychologische veiligheid-werkomgeving ondersteunen, gericht op onder andere het organiseren van overleggen, effectief vergaderen, samenwerken, elkaar stimuleren om zich uit te spreken - Er zijn hrm-maatregelen uitgewerkt die de psychologische veiligheid-werkomgeving ondersteunen, onder andere gericht op de ontwikkeling van leidinggevendenden - Er is een kader voor mislukkingen ontwikkeld waarin onder andere onderscheid wordt gemaakt in niet-gewenste fouten en mislukkingen om van te leren en met elkaar te delen - Er is binnen de organisatie voldoende expertise over psychologische veiligheid of dit is op een andere wijze georganiseerd - Er is een klachtenprocedure voor interne en externe klachten
DO	• De getroffen maatregelen zijn daadwerkelijk geïmplementeerd en worden uitgevoerd • De direct leidinggevende is zich bewust van zijn rol, weet wat te doen en wordt daarin gecoacht. Binnen hrm-processen is aandacht voor het realiseren van een psychologische veilige omgeving • Er zijn voor het team diverse mogelijkheden om (ook fysiek) te overleggen en met elkaar in contact te zijn • De direct leidinggevende geeft het goede voorbeeld • De vergaderdiscipline wordt bewaakt • Medewerkers worden gemotiveerd om te participeren • Teamleden spreken elkaar aan, stellen vragen • Fouten, leerkansen en successen worden met elkaar gedeeld
STUDY	• De effectiviteit van de getroffen maatregelen wordt onderzocht • Naast aandacht voor de meting van de getroffen maatregelen wordt ook geëvalueerd of de gestelde doelen zijn behaald • Het team evalueert de mate waarin de psychologische veiligheid wordt ervaren. Dit kan bijvoorbeeld deel uitmaken van een breder medewerkersonderzoek. • Signalen vanuit andere processen, meldingen en klachten worden onderzocht op mogelijke signalen die betrekking hebben op psychologische veiligheid.
ACT	• O.b.v. de resultaten uit STUDY vindt bijsturing plaats op de maatregelen dan wel doelen van psychologische veiligheid • In het bijsturen wordt rekening gehouden met de impact van mogelijke acties op de psychologische veiligheid • Er is naast het stellen van inhoudelijke (ambitieuze doelen) in het beleid en de strategie van de organisatie ook aandacht voor het stellen van doelen op het gebied van psychologische veiligheid binnen teams. • Het leiderschap stuurt tijdig bij op signalen rondom de psychologische veiligheid in de organisatie.

Tabel 6. Uitwerking toetsingskader op basis van het PDSA-model

3.2.6 BEHAVIOURAL AUDITING

De hiervoor genoemde onderzoeksmodellen bieden een startpunt wanneer je een probleem-signalerende audit via een deductief onderzoek wil uitvoeren. Je vertrekpunt is dan een norm, een referentiekader of een hypothese. Dat is makkelijk en relevant als het model goed is, maar er is ook een risico: je zet zekere oogkleppen op. Zoals Burke schrijft: “A way of seeing is also a way of not seeing.” Inductief onderzoek gebruik je wanneer je tot een theorie wil komen. Het is een bottom-uponderzoeksmethode en kan auditors helpen meer over iets te weten te komen door er dieper in te duiken en patronen te vinden. Deze methode kan inzichten geven in complexe fenomenen als psychologische veiligheid, die misschien niet duidelijk worden als je een deductieve opzet gebruikt.

Behavioural auditing is een auditmethode met wortels in de sociale wetenschappen. Het stelt internal auditors in staat om mentale modellen, aannames en drijfveren binnen organisaties zichtbaar te maken. Het heeft tot doel een instrument te zijn voor reflectie, diepgaand leren en evaluatie van de dieperliggende oorzaken en streeft naar ‘double loop learning’. Het toont aan wat er écht speelt in organisaties. Waarom mensen doen wat ze doen, en denken ze wat ze denken. In paragraaf 3.4 staat een voorbeeld van een behavioural audit in de casus Sure bv.

3.3 Onderzoekstechnieken

In deze paragraaf beschrijven we de technieken die passen bij een onderzoek naar psychologische veiligheid. We gaan vooral in op de specifieke aandachtspunten, zowel in de selectie (wanneer is wat toepasbaar) als in de toepassing. De volgende technieken worden besproken:

-  documentonderzoek;
-  interviewtechnieken;
-  enquêtes/vragenlijsten;
-  observeren;
-  rapporteren.

Alle technieken hebben voor- en nadelen, daarvoor verwijzen we graag naar meer algemene literatuur op dat gebied. Hier geven we met name aan op welke manier de diverse technieken bruikbaar zijn voor het onderzoeken van psychologische veiligheid.

Het (betrouwbaar en valide) meten van gedrag en ervaringen, dus ook van psychologische veiligheid, is niet gemakkelijk. Dus voor psychologische veiligheid gelden de algemene ‘onderzoeksmaatregelen’ om dat deugdelijk te doen: het operationaliseren van het gedrag in praktische én valide indicatoren en het gebruik van zowel bron- als methodetriangulatie. Met methodetriangulatie bedoelen we het gebruik van twee of meer methoden om hetzelfde gedragsaspect te onderzoeken waarbij een conclusie pas wordt getrokken als de resultaten van deze methoden elkaar bevestigen.

3.3.1. DOCUMENTONDERZOEK

In organisaties zijn er documenten beschikbaar die iets kunnen zeggen over psychologische veiligheid in teams. Een belangrijke bron van informatie is bijvoorbeeld de uitkomst van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

Geen MTO is hetzelfde, daarom is het van belang om vragen te selecteren die gaan over thema’s die raken aan psychologische veiligheid, zoals de wil om elkaar te helpen, inclusie en diversiteit, houding ten aanzien van risico’s nemen en fouten maken, en open gespreksvoering. Deze vier varia-

belen zijn ontleend aan Amy Edmondson (2018). Wat zeggen de algemene uitkomsten? Zijn er open antwoorden die raken aan deze thema's en is daarin een rode draad te ontdekken? Ook is het van belang om de verschillen tussen teams/diverse organisatieonderdelen te analyseren, omdat dat psychologische veiligheid per team/organisatieonderdeel kan verschillen. Let ook op de response rate van ingevulde enquêtes. Onderzoek wat de oorzaak daarvan is. Een laag reactiepercentage bijvoorbeeld kan betekenen dat er iets speelt op het gebied van psychologische veiligheid, maar kan ook andere oorzaken hebben. Een risico is bijvoorbeeld dat er in de uitkomsten sprake kan zijn van 'strategisch' invullen, zeker wanneer er een grote mate van herleidbaarheid naar een medewerker is.

Ook verzuim en verloopcijfers uit hr-rapportages kunnen interessante invalshoeken hebben. Is er een hoog verzuim of een hoog verloop binnen de organisatie, dan kan dit een teken zijn dat mensen zich niet gehoord en/of gezien voelen. Zijn er afdelingen waar het verzuim of verloop significant hoger is dan op andere afdelingen? Welke verklaringen zijn hiervoor? Er kan een verschil zijn tussen gerapporteerde verklaringen en de werkelijke beleving van de mensen die het betreft. Natuurlijk is er geen een-op-een relatie te leggen tussen deze cijfers en psychologische veiligheid, er kunnen ook veel andere factoren zijn voor hoog verzuim of verloop. Net zoals percentages die voldoen aan de benchmark niet direct aangeven dat alles goed gaat. In sommige sectoren is psychologische veiligheid mogelijk meer in het gedrang door factoren als macht versus afhankelijkheid en door een hoge werkdruk, zoals bijvoorbeeld in ziekenhuizen en in de entertainmentindustrie. Een aanvullend gesprek met hr, een vertrouwenspersoon of bedrijfsarts kan vaak meer duiding geven bij de cijfers.

Daarnaast zijn uitkomsten van eerdere onderzoeken en audits mogelijk waardevol. Is hierin

een rode draad te ontdekken die raakt aan thema's rondom psychologische veiligheid? Hebben internal auditors rondom eerdere onderzoeken informatie 'off the record' gekregen of informeel opgevangen? Dan is het van belang om dat te analyseren. Als er soft controls worden onderzocht in de organisatie kun je een rode-draadanalyse doen en de theorie van psychologische veiligheid toepassen om te ontdekken of er uit de rode draad signalen komen over de mate van psychologische veiligheid.

Denk ook aan rapportages van vertrouwenspersonen, vastlegging exitgesprekken of nieuwsberichten in de media (over de eigen organisatie of vanuit de branche). Deze, en soortgelijke documentatie, kan een beeld geven of er iets aan de hand is op het gebied van psychologische veiligheid, maar geeft vaak geen inzicht in de dieperliggende oorzaken daarvan.

3.3.2. INTERVIEWEN

Interviewen is een van de belangrijkste manieren om data te verzamelen over psychologische veiligheid, omdat je de belevingswereld en overtuigingen van mensen onderzoekt. Interviews hebben het voordeel dat je mensen face to face spreekt, (vervolg)vragen kunt stellen en tegelijkertijd kunt observeren.

Er zijn verschillende manieren van interviewen. De meest gekozen vorm door internal auditors is het semigestructureerde interview. Deze vorm past vooral bij een onderzoek met een vooraf gedefinieerd normenkader. Voor interviews over psychologische veiligheid kun je de topics afleiden uit de referentiemodellen die in de vorige paragraaf zijn genoemd. Hieruit kun je een interviewprotocol opbouwen waarin je openingsvragen per topic formuleert die breed en open geformuleerd zijn (hoe, waarom, wat, wanneer, wie?).

Nemen we de theorie van Amy Edmondson met de vier variabelen van psychologische veiligheid

als voorbeeld, dan kun je vragen opnemen als: wanneer ervaar jij bereidheid van anderen om te helpen? Wat maakt dat je risico's durft te nemen of fouten te maken? Hoe zorg je ervoor dat anderen gewaardeerd worden? Hoe denk je over diversiteit en inclusie binnen deze organisatie? Wanneer ben je in staat om problemen en moeite kwesties ter sprake te brengen?

Een andere passende vorm is kwalitatief interviewen (ook wel diepte-interviews genoemd). Hierbij probeert de interviewer meer diepgang te bereiken en de persoonlijke drijfveren en normen en waarden die ten grondslag liggen aan het feitelijke gedrag te achterhalen. Deze vorm van interviewen past goed als ontsluitingstechniek bij behavioural audits, diagnostische audits en andere onderzoeken zonder een vooraf gedefinieerd normenkader, zoals oorzaakanalyses. Doordat je op een reflectieve manier met iemand in gesprek bent, beseffen mensen waarom ze doen wat ze doen, denken wat ze denken en waarom dat belangrijk voor ze is. Bijkomend voordeel is dat dit een basis kan zijn voor het realiseren van verbeteringen. Deze techniek kenmerkt zich door open vragen te stellen en ongericht door te vragen. Het is van belang is om geen waardeoordelen of thema's in de vraagstelling te verpakken, maar waarde vrij te luisteren en te vragen.

3.3.3 ENQUÊTE

Enquêtes of vragenlijsten passen als techniek goed in een onderzoek naar psychologische veiligheid. Je kunt er een grote groep mee bereiken, je kunt anonimiteit bieden, en het is minder belastend voor de auditee dan een interview. Enquête-uitkomsten kunnen signaleren of er een probleem is rondom de mate van psychologische veiligheid in teams. Echter, het opstellen van een valide vragenlijst is geen gemakkelijke taak, en je dient rekening te houden met een juiste interpretatie van de data. We pleiten ervoor om gebruik te maken van gevalideerde vragenlijsten, zoals bijvoorbeeld de enquête van Amy Edmondson (en deze dus niet zelf aan te passen).

Amy Edmondson en haar onderzoeksteam werken met een wetenschappelijke gevalideerde enquête met zeven vragen. In haar onderzoeken gebruikte ze verschillende vragenlijsten om de psychologische veiligheid in kaart te brengen. De vragen in tabel 7 zijn uitvoerig toegepast en getest en wetenschappelijk gevalideerd (Amy Edmondson, 2018). In de vragenlijst zijn zowel positief als negatief (R) gestelde vragen opgenomen.

Vraag	Variabele
1. Als je in dit team een fout maakt, wordt dat je vaak kwalijk genomen (R)	C. Attitude to risk and failure
2. Leden van dit team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen	D. Open conversation
3. Mensen in dit team wijzen soms anderen af omdat ze anders zijn (R)	B. Inclusion and diversity
4. Het is veilig om in dit team een risico te nemen	C. Attitude to risk and failure
5. Het is moeilijk om andere leden van het team om hulp te vragen (R)	A. Willingness to help and teaming
6. Niemand in dit team zal doelbewust iets doen om mijn inspanningen te ondermijnen	A. Willingness to help and teaming
7. Mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en benut in dit team	B. Inclusion and diversity

Tabel 7. Vragenlijst Amy Edmondson

Deze vragenlijst kan de internal auditor uitzetten in de organisatie, rekening houdend met (net als bij elke enquête) de omvang en representativiteit van een eventuele steekproef, en met een goede uitnodiging en introductie voor een goede response rate. Bij een voldoende grote steekproef kun je deze analyseren. Welke vier thema's scoren hoog of juist laag? Zit er verschil tussen teams, bedrijfsonderdelen, gender, dienstjaren? Indien je deze analyse wil meenemen, neem daar dan de betreffende demografische vragen voor op.

3.3.4 OBSERVATIE

Observeren is een vorm van primaire data-verzameling om bewust, doelgericht en planmatig gedrag waar te nemen. Het is de enige methode om uit de eerste hand kennis te verwerven over iemands werkelijke gedrag. Als het gaat om psychologische veiligheid biedt de literatuur veel handvatten voor observatie.

Het is belangrijk om vooraf precies vast te stellen wat de doelstelling is van de observatie, welke hoofd- en deelvragen je wil beantwoorden en welke gedragsklassen en -eenheden je onderscheidt. Ook zijn er keuzes te maken in waar, door wie, wanneer en hoe lang geobserveerd wordt. Hoe wil je het gedrag registreren (uitschrijven, turven, filmen)? En het is van belang een keuze te maken tussen event-sampling (aantal keren/turven of rating – vaak, soms, niet), of time-sampling (welke tijdsinterval). Er zijn gestructureerde en ongestructureerde observatieaanpakken. Verder kun je kiezen voor participerende observatie: observeren terwijl je zelf deel uitmaakt van de situatie, of voor niet-participerende/beschrijvende observatie: observeren zonder zelf deel uit te maken van de situatie.

Om op een betrouwbare manier te observeren en daarover te rapporteren, is het van belang om te kijken of er al een observatieschema bestaat voor het 'targetgedrag'. Amy Edmondson (2018; pag. 196/197) heeft een zelfbeoordelvragenlijst opgenomen die eenvoudig om te zetten is naar een ethogram en observatieformulier. Als je doel is om te observeren of leiders gedragingen vertonen uit de set 'Gereedschappen voor het opbouwen van psychologische veiligheid', kun je deze set gebruiken. Ook Timothy Clark heeft per stadium hele concrete gedragskenmerken voor zowel leiders als werknemers benoemd die makkelijk omgezet kunnen worden naar observatiecriteria.

Een ethogram en een observatieformulier op basis van Amy Edmondson zijn weergegeven in tabel 8 en figuur 6. In dit voorbeeld zijn de positieve gedragingen benoemd, maar ook de negatieve gedragingen kunnen van belang zijn, zoals het onderbreken van mensen, directief zijn, alleen maar zenden, veel zelf aan het woord zijn, of zelf eerst een mening geven.

Je ziet in het formulier dat we in dit voorbeeld gekozen hebben voor een gestructureerde observatiemethode met tijdsinterval van vijf minuten, een afdelingsvergadering als moment van meten en de leider als doelpersoon.

**Observeren is een vorm van
primaire dataverzameling om
bewust, doelgericht en planmatig
gedrag waar te nemen.**

Categorie	Aspect	Gedrag	Afkorting
1. De weg bereiden	Creëer een kader voor werk	Deelt verwachtingen over mislukking, onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid om de noodzaak van spreken te verhelderen	vw
1. De weg bereiden	Benadruk het doel	Benoemt wat er op het spel staat, waarom het belangrijk is en voor wie	dl
2. Uitnodigen tot participatie	Toon nederigheid in situaties	- Erkent hiaten - Biedt excuses aan - Vraagt om meningen en suggesties van anderen - Toont gebrek aan kennis	hi ex me/sug ken
2. Uitnodigen tot participatie	Stel vragen	- Stelt goede vragen (open, vraagt om informatie, zonder eigen oordeel, vraagt om verheldering) - Geeft blijk van 'echt luisteren'	vr lui
2. Uitnodigen tot participatie	Breng structuur aan en zet processen in gang	- Verschaft richtlijnen voor discussie - Zorgt dat iedereen kans krijgt input te leveren	ric inp
3. Productief reageren	Uit waardering	- Erkent de ander - Bedankt de ander voor input - Complimenteert	erk dank comp
3. Productief reageren	Voorkom het stigmatiseren van mislukkingen	- Kijkt vooruit - Biedt hulp - Besprekt verdere stappen - Brainstormt - Overweegt	vr uit hl vs br ow
3. Productief reageren	Bestraf duidelijke schendingen	Corrigeert wanneer iemand de ander niet laat uitpraten (..)	corr

Tabel 8. Ethogram op basis van Amy Edmondson

Observatieformulier psychologische veiligheid

Instructie: Geef per tijdsinterval van 5 minuten een rating op elk van de acht aspecten van de doelpersoon.

Geef de ratings op een 5-puntsschaal (1 = helemaal niet; 5 = heel sterk).

In totaal kan op dit formulier 12 x 5 minuten (1 uur) geobserveerd worden.

Datum:	Begintijd observatie:	Eindtijd::						
Doelpersoon:	Observer:							
Plaats:	Conditie:							
Intervalnummer:	1	2	3	4 ... 9	10	11	12	Totaal

Creëer een kader voor werk

Benadruk doel

Toon nederigheid

Stel vragen

Breng structuur aan

Uit waardering

Omgaan met mislukkingen

Bestraf schendingen

Figuur 6. Observatieformulier op basis van Amy Edmondson

3.3.5 RAPPORTAGE

Wanneer de uitvoeringsfase voorbij is, dan is het zaak om daarover op zodanige wijze te rapporteren dat de uitkomsten begrijpelijk zijn, geaccepteerd worden en aanzetten tot actie. Kortom, het rapport moet zoals in elke audit toegevoegde waarde leveren. Psychologische veiligheid is soms een gevoelig onderwerp, daarom is er een aantal extra aandachtspunten wat betreft rapportage.

Uit ervaring kunnen we zeggen dat een geschetst beeld over psychologische veiligheid niet altijd direct wordt herkend door de opdrachtgever. De belevingswereld van mensen met een bepaalde macht, status of positie (lees: de opdrachtgever of auditee) kan op dit onderwerp anders zijn dan van mensen in een afhankelijkere positie. Als auteurs herkennen we de uitspraak: 'Ik kan me dat totaal niet voorstellen, want ik heb zelf zo iets nooit meegemaakt', terwijl uit je onderzoeksdata het tegenovergestelde blijkt. Voor beide geldt dat de auditor in de voorbereiding van de audit hier al bedacht moet zijn. Als dit als reëel risico wordt ingeschat, kan de auditor dit bespreekbaar maken en de betekenis van wat wordt onderzocht goed toelichten.

Rapporteer feitelijk en niet te stellig. Zeker met dit thema is het van belang om stil te staan bij de vraag: hoe zorg ik ervoor dat de informatie die ik presenter op basis van goed onderzoek ook geaccepteerd en opgepakt wordt door de opdrachtgever?

Het is raadzaam om behoedzaam om te gaan met overkoepelend oordelen. Het is lastig om aantoonbaar vast te stellen dat de hele organisatie psychologisch veilig of onveilig is. Schrijf bijvoorbeeld: 'Medewerkers van afdeling X ervaren op dit moment psychologische onveiligheid, het effect hiervan is...'. Of blijf bij beschrijvingen op het niveau van de variabelen. En lever daarbij bewijs uit je onderzoeksdata.

De beschrijving van rapportages in een behavioural audit staan in de casus van Sure bv in paragraaf 3.4. Bij een probleemsigalerend onderzoek in de deductieve vorm raden we het volgende aan:

- Geef rijke en gedetailleerde beschrijvingen van omstandigheden, situaties, mechanismen.
- Rapporteer specifiek op basis van de in de voorbereiding gedefinieerde variabelen en criteria, zodat algemene en nietszeggende termen als cultuur, houding en gedrag worden vermeden.
- Rapporteer waarderingsoorloof, zonder 'morele' waardering.
- Beschrijf het risico of het effect van de elementen waar niet aan de criteria wordt voldaan.

De belevingswereld van mensen met een bepaalde macht, status of positie (lees: de opdrachtgever of auditee) kan op dit onderwerp anders zijn dan van mensen in een afhankelijkere positie.

3.4 Casebeschrijvingen DELA, Univé, Productiebedrijf, Sure bv

We eindigen het hoofdstuk met een beschrijving van een aantal in de praktijk uitgevoerde onderzoeken. Deze bieden handvatten en aandachtspunten in de toepassing van de hiervoor beschreven modellen en technieken.

DELA – audit op basis van het model van Amy Edmondson

Aanleiding voor het onderzoek naar psychologische veiligheid

Onze medewerkers zijn betrokken, integer en ondernemend. Deze waarden zijn diepgeworteld in het hart van onze coöperatie en onderstrepen hoe wij met elkaar en met onze leden omgaan.

Psychologische veiligheid op het werk is de overtuiging dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Dat je niet gestraft of vernederd wordt als je je mond opendoet. Het geeft medewerkers de ruimte om hun ideeën, vragen en zorgen te uiten, om fouten te maken, en is een randvoorwaarde voor groei en resultaat. Daarom voerden we in opdracht van de directie een onderzoek uit naar hoe psychologische veiligheid wordt ervaren door de medewerkers van DELA.

Onderzoeksvraag en aanpak

We hebben een onderzoek gedaan om een beter inzicht te geven in de mechanismen die zorgen voor een psychologisch veilige werkomgeving binnen DELA Nederland. Voor dit onderzoek voerden we gesprekken met medewerkers en leidinggevenden verspreid over de organisatieonderdelen. Dit waren niet alleen collega's die zichzelf hadden aangemeld voor dit onderzoek, maar ook door ons willekeurig geselecteerde deelnemers. We voerden deze gesprekken aan de hand van voorbeelden van dilemma's uit de praktijk en hebben die daarna woordelijk uitgewerkt en afgestemd met de deelnemers. Vervolgens hebben we al deze gesprekken gecodeerd en geanalyseerd met een tool voor kwalitatieve data-analyse.

De basis voor de analyse vormden de mechanismen of gereedschappen voor leiders die Amy Edmondson beschrijft in haar boek *The Fearless Organization*:

De weg bereiden	• Creëer een kader voor het werk: deel verwachtingen over mislukking, onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid om de noodzaak van spreken te verhelderen • Benadruk het doel: benadruk wat op het spel staat, waarom het belangrijk is en voor wie
Uitnodigen tot participatie	• Toon nederigheid in situaties: erken hiaten • Stel vragen: stel goede vragen en laat merken dat je echt luistert • Breng structuur aan en zet processen in gang: forums voor input, richtlijnen voor discussie
Productief reageren	• Uit je waardering: luister, erken en bedank • Voorkom het stigmatiseren van mislukkingen: kijk vooruit, bied hulp, bespreek, overweeg en brainstorm over verdere stappen • Bestraf duidelijke schendingen

Ook de Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen tegen intern ongewenst gedrag van de Nederlandse Arbeidsinspectie uit oktober 2022 werd bij de analyse betrokken. Denk hierbij aan:

-  In de organisatie van het werk gelegen factoren, zoals werkdruk en hiërarchische cultuur of organisatie.
-  In leiderschapsstijl en rol van de leidinggevende gelegen factoren, zoals bijvoorbeeld het tolereren van ongewenst gedrag of inconsequent leiderschap.

Daarnaast kwamen uit de gesprekken factoren naar voren die specifiek zijn voor de situatie bij DELA.

Deze analyse leverde inzichten op over de mechanismen en risicofactoren die bij DELA Nederland invloed hebben op de psychologische veiligheid. Deze inzichten hebben we aan het directieteam van DELA Nederland gepresenteerd.

Onze ervaringen

De diepgaande gesprekken in dit onderzoek bieden waardevolle inzichten. De uitvraag en aandacht werd ook door de geïnterviewden gewaardeerd. Daarnaast helpt het gebruik van dilemma's uit de praktijk om diepgang in het gesprek te krijgen. De herkenbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers zich makkelijk kunnen identificeren, wat het gesprek ten goede komt. Gezien de gevoeligheid van het onderwerp hadden we besloten het hele team van internal audit hierbij te betrekken. Hierdoor was het ook makkelijk om de samenstelling van het interview aan te passen aan de medewerker.

Aandachtspunten

Voor een zo breed mogelijke onderzoeksopzet was het plan zowel individuele gesprekken als groepsgesprekken te voeren. Na evaluatie van het eerste groepsgesprek is besloten alleen nog individuele gesprekken te voeren, omdat deelnemers zich niet vrij genoeg voelden al hun ervaringen te delen in het bijzijn van collega's.

We delen graag nog wat andere tips:

-  Anonimiteit is vaak een voorwaarde voor open gesprekken over dit onderwerp.
-  Zorg voor een goede sponsor binnen de organisatie. Bij ons onderzoek waren de opdrachtgevers de CEO en de directeur HR. Zij hebben het onderzoek ook bij alle medewerkers aangekondigd en toegelicht.
-  Neem tijd voor het voorbereiden van de gesprekken, het selecteren van de deelnemers, het plannen van de gesprekken.
-  Stem de dilemma's vooraf af binnen de organisatie. Wij hebben HR en de vertrouwenspersonen hierbij betrokken.
-  Het spreken over dit gevoelige onderwerp kan effect hebben op de betreffende medewerker. Zorg voor hulp en een klankbord voor deelnemers die daar behoefte aan hebben. Deelnemers aan ons onderzoek konden hiervoor terecht bij de vertrouwenspersonen of bij HR.

- 🌐 We spraken de sponsor regelmatig over de aanpak, voortgang en onze (eerste) bevindingen. Hierdoor was de sponsor betrokken en waren er weinig verrassingen bij de rapportage.
- 🌐 Vraag deelnemers zelf ook om zaken te benoemen die beter kunnen. Dit verhoogt niet alleen de effectiviteit van de vervolgstappen, maar maakt het makkelijker om in de rapportage deze adviezen aan de opdrachtgever mee te geven.
- 🌐 Deel de resultaten na overleg met de opdrachtgever ook met andere belanghebbenden zoals de ondernemingsraad.

Impact

De uitkomsten van de analyse en onze inzichten hebben we gepresenteerd aan het directieteam van DELA Nederland. De directie draagt er zorg voor om de psychologische veiligheid verder in de cultuur te verankeren en waar nodig te optimaliseren. 🌐

Univé – audit op basis van het model van Hans van der Loo en Joriene Beks

De voorbereiding (door Ilja Jacobs, auditmanager bij Univé)

Binnen Univé zijn we al jaren geleden begonnen om gedrag en cultuur steeds meer op te nemen als onderdeel van audits. Univé is een coöperatie van tien zelfstandige bedrijven en kent geen hoofdkantoor/centraal bestuur. Over gedrag en cultuur praten we in onze reguliere overleggen met de raden van bestuur en raden van commissarissen. Dat zijn mooie, maar soms ook moeizame gesprekken. We krijgen bijvoorbeeld terug: ‘Wat moet audit met gedrag, daar zijn jullie niet van! Doe eerst gewoon je werk!’ Vanuit die soms moeilijke gesprekken komt het motto van deze casus: ‘auditen van psychologische veiligheid vraagt lef’.

In 2022 was ‘integriteit’ één van onze auditthema’s. In de voorbereiding hierop hebben we direct gezegd: deze audit moet gaan over gedrag en cultuur. Wellicht moeten we ‘iets doen’ met psychologische veiligheid. Als auditteam verdiepten we ons in die tijd zelf al in het onderwerp psychologische veiligheid, samen met Joriene Beks. We wilden beter begrijpen wat psychologische veiligheid is, waar het aan bijdraagt en hoe je er over kunt praten.

Onderzoeksvraag en aanpak

Het thema dat we onderzochten was integriteit. De onderzoeksvraag: het geven van inzicht in hoeverre sociale en psychologische veiligheid bijdragen aan integer handelen. Het model voor psychologische veiligheid van Hans van der Loo en Joriene Beks was ons uitgangspunt. Daarbij werden we door het inzicht dat groeimodellen verschaffen, geïnspireerd om een groeipad voor psychologische veiligheid te maken.

Voor elk van de vijf kenmerken van het model van psychologische veiligheid (inclusie en diversiteit, open communicatie, leveren, uitdagen, veerkracht) hebben we vijf groeifasen beschreven (van passief tot en met intuïtief). Denk bij passief aan niets doen, bij reactief aan ad-hoc handelen, bij actief aan een aantal formele afspraken, bij proactief is het al deels ingebed, bij intuïtief is het vanzelfsprekend. Hiervoor hebben we voor Univé passende bewoordingen gebruikt die per organisatie op maat gemaakt moeten worden. Dat werd ons kader, naast de regels en afspraken in het kader van sociale veiligheid.

Met een standaardpresentatie, filmpjes, et cetera, gingen we de organisatie in om awareness te creëren voor de audit en te delen hoe wij psychologische veiligheid definieerden. Die presentatie hebben we voorafgaand in het auditteam met elkaar geoefend, om te ervaren hoe je een gesprek over psychologische veiligheid aangaat. Dat is namelijk iets anders dan praten over bijvoorbeeld processen. Het gaat over de ervaringen van mensen in de organisatie in interactie met elkaar.

We hebben daarna elke Raad van Bestuur (RvB) die meedeed aan de audit gevraagd om hun organisatie te plotten op de fasen van het groeipad. Dit om inzicht te krijgen in waar de RvB vond waar ze op dat moment stonden als organisatie en waar ze willen staan.

We hebben verschillende technieken overwogen. Uiteindelijk kozen we ervoor om groepsinterviews (vier tot zes medewerkers per keer) te houden met een representatieve selectie van medewerkers (geselecteerd door internal audit). Om daarna het gesprek te voeren met alle teamleiders en tot slot met alle managers en de RvB. Op deze wijze konden we breed in de organisatie het gesprek aangegaan en doorvragen welke ervaringen er zijn, wat die ervaringen betekenen en hoe ze voelen voor de medewerkers.

De groepsinterviews zijn uitgevoerd aan de hand van vragen en casussen die we vooraf hebben gemaakt. Een enkele keer maakten we voor een organisatie een eigen casus, omdat in die organisatie een thema duidelijk naar voren kwam (bijvoorbeeld uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek).

De uitkomsten van de groepsinterviews hebben we verzameld, geanalyseerd en verwerkt in een rapportage: 'wat denkt de organisatie, wat zien wij, wat wil de organisatie?' Op basis hiervan is het gesprek gevoerd met de RvB en het managementteam (MT), eerst om de resultaten te doorgronden en daarna om samen te komen tot mogelijke acties. Die acties waren divers, afhankelijk van de resultaten en de ambitie van het management op de kenmerken van psychologische veiligheid. Soms was een gesprek over de resultaten voldoende, soms waren er drie gesprekken nodig om de uitkomsten van een rapport te bespreken. Het is cruciaal dat begrepen wordt wat er staat en waar er mogelijkheden tot verbetering zijn. Vroeg het om meer dan één gesprek om de uitkomsten te begrijpen, dan hebben we bewust meer tijd geno-

men om zo tot de kern te komen. Het rapport was geen standaard auditrapport en dat maakt dat de lezer ook echt meegenomen moet worden. Hier is geen standaardpak voor volgens ons, het is ook echt meebewegen met wat de opdrachtgever nodig heeft.

Aandachtspunten

We hebben inmiddels bij zes bedrijven de audit uitgevoerd. De belangrijkste tip: realiseer je dat een audit naar psychologische veiligheid een andere voorbereiding vraagt van het auditteam en een andere voorbereiding met de opdrachtgever. Wij zijn meerdere keren voorafgaand aan de audit in gesprek geweest met de betreffende RvB over wat we gingen doen, wat zij belangrijk vond, hoe we de audit deugdelijk konden uitvoeren, én wat de juiste timing was voor deze audit. Bereid je als team goed voor op de voorbereidende gesprekken en de groepsinterviews. Die gesprekken zelf zijn soms pittig, er kan weerstand ontstaan en in de groepsinterviews vertellen collega's soms over heftige ervaringen. Accepteer ook dat deze gesprekken soms ongemakkelijk zijn, dat het gesprek niet vanzelf loopt. Er zijn momenten dat je flink tegengas krijgt. Regelmatig werd benoemd dat dit onderwerp niet te meten is of niet bij internal audit hoort. Kortom, lef, dat is wat er nodig is als auditee én als auditor om de psychologische veiligheid in de organisatie te (laten) onderzoeken.

Effect op het auditteam

Deze audit heeft ons veel tijd en energie gekost, maar ook gegeven. We hebben elkaar beter leren kennen en nodig gehad als auditteam. Achteraf gezien hadden we intervisie moeten inrichten binnen het team. Want er zijn ook gesprekken geweest, waar we als auditteam slecht van hebben geslapen omdat gesprekken ons echt raakten. Het gesprek dat we als team na afloop van groeps-sessies voerden, was soms te kort om echt de verdieping met elkaar te zoeken waarom iets in het gesprek je raakte. Dat gaan we voortaan voor dit soort audits aan de voorkant anders inrichten, door intervisie direct al op te nemen met daarbij een ervaren intervisor, en dit elke paar weken in te plannen. De audit heeft ons veel inzichten gegeven in de organisatie. Inzichten die ertoe bijdragen dat we audits in de toekomst beter kunnen uitvoeren. Sneller oorzaken bij bevindingen boven tafel kunnen halen. Dat zorgt voor verbreding en maakt ons betere auditors.

Effect voor de opdrachtgever (door Dorothé Beernink, bestuurder bij Univé Oost)

Deze opdracht heeft ons een goed beeld gegeven van de mate van psychologische veiligheid die de medewerkers ervaren, de groepsinterviews waren waardevol, juist omdat je hierdoor echt een gesprek voert in plaats van bijvoorbeeld te checken of er beleid is. Door ook met het leidinggevend kader hierover het gesprek te voeren, kom je tot een breder gedragen beeld. We nemen de uitkomsten serieus en willen dit ook verbeteren. Dit is vormgegeven met een veranderprogramma waarbij het creëren van een veilige en lerende omgeving centraal staat. 🌈

Productiebedrijf – audit op basis van het model van Amy Edmondson en Hans van der Loo en Joriene Beks

Aanleiding om psychologische veiligheid in de scope van een andere audit te betrekken

Het onderwerp psychologische veiligheid kun je als deelobject meenemen in een andere hoofdaudit. In deze casus is een audit uitgevoerd naar de veiligheidscultuur in een productieomgeving. In veel branches waar aandacht is voor fysieke veiligheid is er vaak ook aandacht voor de veiligheidscultuur.

Organisaties die certificeren op de NEN Safety Culture Ladder (SCL) moeten het veiligheidsbewustzijn meenemen. De SCL is een beoordelingsmethode om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen in een organisatie te meten. De treden lopen op van pathologisch tot vooruitstrevend niveau (zie *figuur 7*). De SCL gaat niet alleen over individueel gedrag, het slaat tevens op de veiligheidscultuur die de medewerker samen met elkaar vormgeven. Omdat de scope van SCL ook gaat over veiligheid en proactief gedrag leek het de organisatie goed om de definitie van veiligheid breder te trekken en sociale en psychologische veiligheid ook in de scope mee te nemen.



Figuur 7. De treden van de NEN Safety Culture Ladder (SCL)

Onderzoeksvraag en aanpak

Concreet betekende dit dat normen vanuit de SCL zijn aangevuld met criteria vanuit onderwerpen en elementen uit het onderzoek van Amy Edmondson (leiderschapskenmerken en gedrag) en de Big Five-elementen vanuit het kader van Hans van der

Loo en Joriene Beks. Op basis hiervan ontstond een semigestructureerde vragenlijst waarbij de lat werd gelegd op niveau 4, proactief zijn op de SCL. Om inzicht te krijgen in het veiligheidsgedrag en te beoordelen hoe de medewerkers de bedrijfscultuur ervaren, is de audit uitgevoerd door het houden van groepsinterviews. De interviews waren zo opgezet dat alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd waren.

De inhoud van de groepsinterviews zijn voorbereid samen met andere relevante stafafdelingen en functionarissen. De groepsinterviews hadden de volgende indeling:

1. Algemeen onderdeel – Met een basis uitvraag over de aanwezige kennis over veiligheid. Deze uitvraag is gedaan met behulp van een live tool met daarna een dialoog.
2. Onderdeel sociale veiligheid – Een basis met ja-nee-stellingen over in hoeverre de auditees bekend zijn met het ingericht sociale veiligheidssysteem binnen de organisatie.
3. Onderdeel dilemma's voorleggen – Aan de hand van dilemma's de verschillende thema's van fysieke-, sociale- en psychologische veiligheid uitvragen (4 antwoorden, gekoppeld aan de 4 niveaus van SCL).
4. Dialoog over dilemma's – Dialoog over de dilemma's en eigen ruimte om eigen ervaring in te brengen.
5. Verbeteringen en krachten – Ruimte om krachten en verbeteringen aan te geven op zowel fysieke, sociale en psychologische veiligheid.

Door deze aanpak zijn er zowel kwantitatieve als kwalitatieve data opgehaald. De uitkomsten uit de groepsinterviews zijn genotuleerd en vervolgens gelabeld, zodat dit terug te herleiden is naar de Big Five en de variabelen van Amy Edmondson.

Onze ervaringen

De groepsinterviews leverden inzichten op die normaal gesproken niet automatisch naar boven komen bij een audit naar fysieke veiligheid. Voor deze interviews heeft het auditteam veel aandacht besteed aan het creëren van de juiste randvoorwaarden zodat auditees geen belemmeringen voelden om hun input, ervaring en meningen met ons te delen. De auditees vonden het fijn om open te spreken en benadrukten ook het belang van het onderwerp veiligheid en gezondheid. De betrokkenheid van de auditees was groot, ze waren geïnteresseerd in de uitkomsten.

De rapportage was uitgebreid en beschreven vanuit de SCL-thema's, aangevuld met overige thema's. De uitkomsten van de audit zijn serieus en diverse malen besproken met relevante stakeholders. Realiseer je dat het sommige uitkomsten hard kunnen aankomen als het zwart-op-wit staat en ook andere stafafdelingen kunnen raken.

Aandachtspunten

-  Richt een multidisciplinair team in waarbij ook relevante experts betrokken zijn zoals een vertrouwenspersoon en integriteitsofficer.
-  De voorbereiding kost meer tijd dan een normale audit qua plannen, organiseren, uitnodigen en communiceren over de audit, omdat in deze audit is geprobeerd om een afspiegeling te hebben van de organisatie en teams.
-  Zorg voor een vangnet voor het auditteam. Uit de gesprekken kunnen gevoelige zaken naar voren komen die jou als mens ook kunnen raken. Regel hiervoor een ritme in dat je op elkaar kunt steunen, met elkaar kunt verdiepen.
-  Betrek in de voorbereiding diverse stakeholders om de thema's en dilemma's in kaart te brengen
-  Zorg voor een vangnet voor de auditees en duidelijke lijnen en communicatie over het sociaal veiligheidssysteem binnen de organisatie. Voor, tijdens en na de groepsinterviews.
-  Verkijk je niet op de analyse en rapportagefase. Bedenk vooraf op welke manier je de informatie tijdens groepsinterviews gaat verwerken en labelen. Identificeer vooraf en gaandeweg thema's en labels.
-  Verwerk direct na het groepsinterviews de resultaten. Hanteer hier ook de vier-ogenprincipe zodat interpretatierisico's worden beperkt.
-  Blijf gedurende de audit de sponsor en opdrachtgever informeren over de voortgang en eventuele dilemma's die opkomen.
-  Ga ervan uit dat gevoeligheden boven tafel komen, dit vraagt van de IAF een goede voorbereiding en communicatie. Ontvangers van de rapportage en/of bevindingen kunnen eerst door een proces van 'erkennen' gaan alvorens ze klaar zijn voor de volgende stappen.
-  Het aanvullen van het SCL met variabelen vanuit Amy Edmondson op het gebied van leiderschap en de thema's van de Big Five was zeer werkbaar. Het zorgde voor een verder concretisering van het SCL-model dat al bekend was voor de auditees.

Impact van het onderzoek

Voor sommige stakeholders was het wennen om op deze manier inzicht te krijgen in veiligheid. Deze aanpak zorgde er wel voor dat diverse thema's met elkaar werden verbonden voor de opvolging. Het creëerde meer samenwerking en inzicht. 

Sure bv – behavioural audit naar psychologische veiligheid

Aanleiding voor een onderzoek naar psychologische veiligheid

De inhoud van deze casus is in verband met de vertrouwelijkheid van de opdrachtgevers een samenvoeging van verschillende casussen uit de praktijk. De organisatie Sure bv in deze casus is dan ook fictief.

De CEO van middelgrote verzekeraar Sure bv ontving via de OR en de vertrouwenspersonen signalen dat er mogelijk iets speelde op het terrein van psychologische veiligheid. Hij liet een behavioural audit uitvoeren om diepgaand inzicht te krijgen in wat er gaande is en welke oorzaken eraan ten grondslag liggen. Eerdere rapportages gaven nog niet voldoende inzicht en er was de wens om een dialoog te voeren met de organisatieleden. Bovendien las de CEO in het nieuws de laatste jaren veel berichten over psychologische veiligheid en wilde hij voorkomen dat zijn bedrijf de volgende zou zijn die de headlines domineerde. Hij vroeg de IAF een voorstel te doen. Naast formele opdrachtgever was de CEO ook een sponsor en sprak hij zijn steun uit voor de auditors.

Onderzoeksvraag en aanpak

We startten met oriënterende gesprekken met de opdrachtgever. De gesprekken resulteerden onder meer in de volgende onderzoeksvragen:

-  Zijn wij een psychologisch veilige organisatie?
-  Wat zijn de belemmerende en bevorderende factoren in de cultuur om een onbevreesde organisatie te kunnen zijn?
-  Wat is er nodig om het sociaalpsychologische klimaat waar nodig te verbeteren?

Na afstemming van aanleiding en onderzoeksvraag stellen we een lijst van ‘sensitizing concepts’ op. De concepten zijn mede samengesteld op basis van een literatuurstudie (onder andere van Amy Edmondson en Timothy Clark), aangevuld met gesprekken met de opdrachtgever. De ‘noticeable results’ werden mede afgeleid van informatie aanwezig in de organisatie, zoals uitkomsten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek, verzuim, verloop.

Uitvoering

De uitvoering bestond uit dataverzameling vanuit achttien kwalitatieve interviews, met strategisch geselecteerde respondenten, van telefoniste tot directeur. Een deel van deze interviews betrof focusgroepen. De voordelen van groepsinterviews met maximaal vier personen is dat mensen een hoger risiconiveau durven te nemen, er een hogere betrouwbaarheid is door de sociale controle, en efficiënt is omdat je snel verschillende perspectieven kunt ophalen. Op basis van reflectieve gespreksvoering was het mogelijk dat alle respondenten openhartig hun verhaal konden doen tijdens de interviews over het vertrouwen in hun collega's, in welke mate ze

openhartig kunnen zijn en over het risico om een idee, een zorg of een vraag tijdens interactie in kan brengen. Belangrijker nog is dat we diepgang bereikten in de drijfveren en aannames.

Met de input van 320 pagina's uitgewerkte interviewtekst voerden we kwalitatieve data-analyse uit. Dit deden we met MaxQDA (software voor kwalitatieve data-analyse) en op basis van de grondbeginselen van grounded theory, waarbij je 'van onderop' theorie vormt door systematische verzameling, codering en analyse van kwalitatieve data. De resultaten hiervan zijn verwerkt in een verhaalvorm met 187 van de citaten als bouwstenen. In totaal nam het onderzoek 220 uur in beslag, met een doorlooptijd van drie maanden.

Rapportage

De narratieve rapportage diende als input voor de validatiebijeenkomst. Dit was een tussentijds rapportagemoment waarvoor alle geïnterviewden werden uitgenodigd om samen betekenis te geven aan de uitkomsten. De validatiebijeenkomst werd vormgegeven door de auditors en duurde vier uur. Er waren achttien aanwezigen, die op basis van de nieuw verkregen inzichten met elkaar in dialoog gingen en het verhaal voorzagen van betekenis. De dialoog en de betekenisverlening waren mede input voor het eindrapport dat werd aangeboden aan de CEO.

Onze ervaringen

Voor het auditteam was het intens, zowel voor de externe deskundige als de interne auditor. De persoonlijke verhalen van mensen komen soms erg dichtbij en raakten ons. We kregen veel meer te horen dan managers van hun eigen medewerkers. Ook waren we trots dat we op een integere manier de patronen expliciet én bespreekbaar konden maken, boven water halen wat er écht speelt en daar een betekenisvol gesprek over te faciliteren. Zo waren we op dit strategische thema van toegevoegde waarde voor de organisatie.

Het viel ons op dat mensen met macht vaak écht niet in de gaten hebben hoe hun medewerkers dezelfde situatie totaal anders beleven. De uitkomsten waren voor sommige leiders zo'n botsing met hun eigen perspectieven dat er cognitieve dissonantie optrad. 'Dit kan niet waar zijn!' Belangrijk is deze gevoelens te erkennen, te snappen dat dit normaal is.

Aandachtspunten

Wanneer je psychologische veiligheid door middel van een behaviourial audit onderzoekt, is het nog meer van belang om waardevrij te interviewen en het verhaal van degene die je interviewt centraal te stellen, omdat je in het gedachtenspoor van de ander mee wil en het perspectief van de ander wil begrijpen. Train jezelf in kwalitatief interviewen. Auditors ervaren vaak een gevoel van controleverlies als ze voor de eerste keer zonder normenkader en voorbedachte vragenlijst interviewen. Dat is

normaal en hoort bij het leerproces om deze gesprekstechnieken eigen te maken. Ook is het van belang je te realiseren dat een gebrek aan psychologische veiligheid een contra-indicatie kan zijn voor een behavioural audit. Wanneer mensen angst hebben om zich uit te spreken en onvoldoende vertrouwen hebben in een gelijkwaardige dialoog, heeft een behavioural audit mogelijk niet de gewenste impact en toegevoegde waarde. In deze casus gaf de steun en oriëntatie op leren van de sponsor de doorslag om te starten.

Impact van het onderzoek

Alle aanwezigen (h)erkenden de situatie zoals die in het 'verhaal' werd verteld. Het was duidelijk dat men de psychologische veiligheid zwaar onvoldoende vond en dat het anders moet in de toekomst. In dialoog ontstond meer begrip voor elkaars belevingswereld. De CEO van Sure bv was verrast en geschrokken door de uitkomsten. Voor de performance van het bedrijf, maar vooral voor het welzijn van de medewerkers is het belangrijk om het tij te keren. Tijdens de validatiebijeenkomst ontstond er handelingsperspectief voor de toekomst en stak een aantal mensen hun hand op om samen concrete acties uit te voeren om de psychologische veiligheid te vergroten. 🌍

**De diepgaande gesprekken
bieden waardevolle inzichten.**

4. Psychologische veiligheid binnen de eigen afdeling

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven wat psychologische veiligheid inhoudt en op welke manieren je het kunt auditen. In dit hoofdstuk richten we onze aandacht op de psychologische veiligheid binnen het team van de IAF en in het auditproces.

De IAF opereert doorgaans in een kennisintensieve, veranderlijke complexe en gevoelige context. Dat vraagt om het leveren van high performance, en maakt, zoals in hoofdstuk 2 staat, psychologische veiligheid cruciaal om bij te dragen aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Een IAF-functie bestaat doorgaans minimaal uit een chief audit executive (CAE, of andere leidende functie) en een of meerdere teamleden, en is dus een team, net als andere teams. De IAF bestaat daarbij vaak uit unieke teamleden die allemaal verschillende ervaringen, perspectieven en expertises inbrengen, wat ook teamdynamiek en onderlinge interactie met zich meebrengt. Bij deze interactie is het belangrijk dat alle IAF-teamleden zich vrij voelen om ideeën te delen, vragen te stellen en feedback te geven. Dat betekent bijvoorbeeld dat:

-  Het jongste teamlid dat net uit schoolbanken komt voldoende ruimte voelt om echt mee te doen en zich gehoord voelt.
-  Het teamlid dat in de kern introvert is de ruimte voelt en krijgt om waardevolle input te leveren.
-  Het teamlid met een andere opleidingsachtergrond dan gebruikelijk in auditland en met afwijkende perspectieven en ideeën gewaardeerd en gehoord wordt.

Hiernaast moet de IAF ook voldoen aan de hoge kwaliteitsstandaarden van het vakgebied zoals beschreven in het International Professional

Practices Framework (IPPF). De organisatie moet erop kunnen vertrouwen dat de IAF haar werk zorgvuldig, objectief en onafhankelijk uitvoert. Om dat te bereiken is een veilige situatie binnen het team én in de relatie met alle betrokkenen belangrijk.

Psychologische veiligheid maakt de IAF efficiënter en effectiever en het team veerkrachtiger en gemotiveerder. Omgekeerd kan het gebrek aan psychologische veiligheid binnen een IAF risico's met zich meebrengen, zoals:

1. Fouten – Angst om fouten te melden, dat kan leiden tot onnauwkeurigheden en de kans op misstanden kan vergroten.
2. Oppervlakkige audits – Belemmeringen om open gedachten en mening te delen en mee te doen in discussies, waardoor de diepgang van audits kan verminderen.
3. Traagheid en inefficiëntie – Het gebrek aan open communicatie en samenwerking kan de efficiëntie beïnvloeden en het auditproces vertragen.
4. Gebrek aan innovatie – Belemmeringen voelen om nieuwe ideeën voor te stellen, waardoor mogelijke verbeteringen niet naar voren komen, er tunnelvisie kan ontstaan en het innovatief denkvermogen wordt vertraagd of gestopt.
5. Beperkte feedback en leervermogen – Weinig constructieve feedback (durven) te geven, wat de verbetering van het werk belemmert.

In dit hoofdstuk zoomen we daarom in op de IAF-functie in relatie tot psychologische veiligheid, waarbij we kijken naar de volgende drie invalshoeken:

1. psychologische veiligheid binnen de IAF zelf;
2. psychologische veiligheid in het auditproces voor het auditteam;
3. psychologische veiligheid in het auditproces voor de auditee.

4.1 Psychologische veiligheid binnen de IAF zelf

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de rol van de leider en de rol van het team.

4.1.1 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID BINNEN DE IAF ZELF: DE ROL VAN DE LEIDER

Ook binnen een IAF hebben de leiders van de afdeling een cruciale rol bij het creëren van een psychologisch veilige omgeving. Dit geldt primair voor de CAE, als eindverantwoordelijke binnen de IAF, maar uiteraard ook voor de andere leiders binnen een IAF die verantwoordelijkheid dragen voor de ‘personele functie’ (de zogenoemde direct leidinggevenden). Hierna praten we steeds over de CAE. We geven een aantal handvatten voor de CAE:

- 🌊 Zorgen voor diversiteit en inclusie in het team (teamsamenstelling) – De CAE draagt zorg voor een omgeving waarin sprake is van diversiteit en inclusie. Het gaat hier om een gebalanceerde samenstelling van het team, waarbij zowel zichtbare als minder zichtbare verschillen in balans zijn als persoonlijke voorkeursstijl, introvert, extravert, neurodiversiteit, et cetera. Het is van belang dat alle teamleden, ongeacht hun achtergrond, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Sturen op diversiteit en inclusie bevordert het benutten van talent en het meenemen van alle perspectieven. Van de CAE vraagt dat investering in basiskennis en vaardigheden op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.
- 🌊 Het juiste voorbeeldgedrag vertonen – Het is belangrijk dat gewenst gedrag – onder andere beschreven vanuit de organisatie en in de gedragscode van het IPPF – actief wordt uitgedragen in het zichtbaar handelen van de CAE. ‘Goed voorbeeld doet goed volgen’ geldt ook voor de kenmerken van psychologische veiligheid.
- 🌊 Actieve aanmoediging om bij te dragen in het team – De CAE nodigt alle teamleden uit om bij te dragen aan verkenningen en discussies.

Op deze manier voelen auditteamleden zich betrokken en gewaardeerd in hun rol.

- 🌊 Bevorderen van open dialoog – Een open dialoog is essentieel voor het creëren van vertrouwen binnen het team. De CAE creëert een omgeving waarin open communicatie de norm is. Een audit leider acteert ook wanneer een open dialoog stagneert door dit bespreekbaar te maken.
- 🌊 Acteren op signalen – Het is belangrijk dat de CAE alert is op signalen die wijzen op een gebrek aan psychologische veiligheid en hier adequaat op reageert. Hiervoor is het essentieel om signalen te herkennen, erkennen en hier tijdig op te acteren als dat nodig is.
- 🌊 Het duidelijk schetsen van kaders, verwachtingen en grenzen – Om onzekerheid en angst te minimaliseren moet er duidelijkheid zijn over rollen, verantwoordelijkheden en gedragsnormen.
- 🌊 Bouwen en bewaken van vertrouwen – Vertrouwen is de basis van psychologische veiligheid. De CAE heeft de taak om vertrouwen op te bouwen en te onderhouden, bijvoorbeeld door afspraken na te komen.
- 🌊 Kwetsbaarheid tonen (eigen fouten delen) – Door eigen fouten te delen, wordt het maken van fouten genormaliseerd en leert het team dat het oké is om niet perfect te zijn en fouten te delen.
- 🌊 Empathie, luisteren en begrip tonen – Empathie is essentieel in leiderschap. Het toont teamleden dat de leiders hun uitdagingen begrijpen en waarderen.
- 🌊 Ruimte voor het maken van fouten en ruimte om te leren – Het creëren van een omgeving waarin fouten gezien worden als leer mogelijkheden draagt bij aan de ontwikkeling van het team.
- 🌊 Vieren van successen – Door successen te erkennen en te vieren, versterkt de CAE een positieve teamdynamiek en motivatie.
- 🌊 Uitdagen van de status quo (feedback geven en ontvangen) – De CAE is bereid om

de huidige manier van werken ter discussie te stellen en staat open voor zowel het geven als ontvangen van feedback. Ook steunt de CAE anderen in het team die de status quo uitdagen.

- Bespreek het begrip psychologische veiligheid
 - Om de psychologische veiligheid te optimaliseren en situaties van onveiligheid te herken-

nen, kan de CAE het team zich verdiepen in de voorwaarden voor en kenmerken van psychologische veiligheid en signalen van onveiligheid bespreken.

Tabel 9 is een overzicht van de leiderschapseigenschappen die psychologische veiligheid bevorderen en belemmeren, opgesteld door Elmira Nijhuis.

Leiderschapseigenschappen die psychologische veiligheid bevorderen	Leiderschapseigenschappen die psychologische veiligheid belemmeren
Open communiceren (Vragen stellen en luisteren)	Gesloten communiceren (De wijsheid in pacht hebben, door associëren)
Algemeen belang vooropstellen	Eigenbelang vooropstellen
Integriteit	Gebrek aan integriteit
Inlevingsvermogen	Weinig inlevingsvermogen
Betrouwbaarheid	Onbetrouwbaarheid
Vriendelijkheid	Botheid en onvriendelijkheid
Emotionele stabiliteit	Te emotioneel van aard en onvoorspelbaarheid vertonen
Reflectiviteit	Niet aanspreekbaar zijn op eigen gedrag

Tabel 9. Leiderschapseigenschappen van Elmira Nijhuis

4.1.2 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID BINNEN DE IAF ZELF: DE ROL VAN HET TEAM

Psychologische veiligheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het IAF-team. In deze paragraaf kijken we naar de interactie binnen het auditteam zelf. Hiervoor is het model van Elmira Nijhuis goed bruikbaar, omdat dit model de dagelijkse interacties duidelijk en praktisch weergeeft in gedragselementen. Zie tabel 10 voor de twaalf interacties die inzicht geven in hoeverre het auditeam psychologische veiligheid realiseert. Het team kan deze tabel gebruiken voor een quick scan (op individueel of teamniveau), of als 360°-feedbacktool.

Ook binnen een IAF hebben de leiders van de afdeling een cruciale rol bij het creëren van een psychologisch veilige omgeving.

Interactie	Definitie	Doorvertaling naar auditteam
Prosociaal gedrag	Elkaar steunen in kwetsbare levensfasen, goed samenwerken, werk van elkaar willen overnemen, samen successen vieren, voor elkaar opkomen in het team, elkaar met oplossingen helpen, de ander behandelen zoals je zelf behandeld wil worden	• Het auditteam steunt elkaar in (kwetsbare) levensfasen • Het auditteam werkt goed samen en is bereid werk van elkaar over te nemen • Het auditteam viert successen • Het auditteam komt voor elkaar op • Het auditteam helpt elkaar met oplossingen bedenken • Het auditteam behandelt elkaar zoals ze zelf behandeld wil worden
Algemeen belang	Algemeen belang vooropstellen, focus op gezamenlijke ambitie, breder perspectief willen zien, persoonlijk probleem wordt gezamenlijk probleem	• Het auditteam stelt het algemeen belang voorop • Het auditteam focust zich op de gezamenlijk ambitie • Het auditteam kan het bredere perspectief zien • Het auditteam lost individuele problemen gezamenlijk op
Loyaal gedrag	Voor elkaar opkomen buiten het team, vertrouwen op elkaars discretie, zich niet laten niet uitspelen tegen elkaar	• Het auditteam komt voor elkaar op, ook buiten het team • Het auditteam vertrouwt elkaar en speelt elkaar onderling niet uit, ze gaat discreet om met informatie over elkaar
Waarden diversiteit	Elkaars eigenheid waarderen, elkaars vaardigheden benutten, de ander aanmoedigen om een afwijkende mening te uiten, samen verschillen in mening verkennen	• Het auditteam waardeert elkaars eigenheid en benut elkaars vaardigheden • Het auditteam moedigt een afwijkende mening aan
Eigenheid tonen	Persoonlijke identiteit, authentiek zijn, zichzelf kunnen zijn, uitdragen van waarden/normen	• Binnen het auditteam is er ruimte voor persoonlijke identiteit en authenticiteit • Iedereen kan binnen het auditteam zichzelf zijn • Binnen het auditteam worden normen en waarden uitgedragen
Vaardigheden kennen	De talenten en vaardigheden kunnen zien en op waarde kunnen schatten	• De talenten en vaardigheden worden binnen het auditteam gezien en op waarde geschat
Lerende oriëntatie	Fouten bespreken om van te leren, zelfreflectie tonen, zich laten aanspreken op fouten, advies geven met ruimte voor de ander, samen achteraf evalueren waarom zaken niet uitgesproken werden, voor-nemen om zich een volgende keer zich wel uit te spreken	• Binnen het auditteam worden fouten besproken om ervan te leren • Binnen het auditteam is er zelfreflectie • Binnen het auditteam laat men zich aanspreken op fouten • De teamleden geven advies met ruimte voor de ander • Het auditteam evalueert waarom zaken niet uitgesproken werden
Fouten durven maken	Ruimte om fouten te maken, fouten open kunnen bespreken, fouten zien als onderdeel van groeien	• Binnen het auditteam is er ruimte om fouten te maken • Binnen het auditteam worden fouten open besproken • Binnen het auditteam worden fouten gezien als onderdeel van groeien
Elkaar goed kennen	Een persoonlijke relatie met elkaar aangaan, informeel contact onderhouden, elkaars privésetting kennen, tijd met elkaar doorbrengen	• Binnen het auditteam kennen teamleden elkaar op persoonlijke vlak, ze spenderen tijd met elkaar • Auditteamleden houden informeel contact met elkaar
Onderlinge relaties	Een onderlinge band hebben, dezelfde achtergrond hebben, onderling vertrouwen hebben, geen spanning in de relatie, groepsdruk, minder kritisch worden	• Auditteamleden hebben een onderlinge band • Binnen het auditteam is er onderling vertrouwen • Binnen het auditteam is er geen spanning in relaties, er is beperkte groepsdruk en mag men ook kritisch zijn
Risico's nemen	Interpersoonlijke risico's durven te nemen	• Auditteamleden durven interpersoonlijke risico's te nemen
Hulp vragen	Ruimte voelen om hulp te vragen, hulp aanvaarden, ruimte voelen om aan te geven als je iets niet weet en daar hulp bij te vragen	• Auditteamleden voelen de ruimte om hulp te vragen en hulp te aanvaarden • Auditteamleden voelen ruimte om aan te geven dat ze iets niet weten en vragen om hulp

Tabel 10. Scan voor auditteam op basis van Elmira Nijhuis

4.2. Psychologische veiligheid in het auditproces voor de leden van het team

Psychologische veiligheid komt terug in de verschillende auditfasen van het auditproces. Het helpt bij het opbouwen van vertrouwen tussen auditors en auditees, wat essentieel is voor een waardevol auditproces en daarmee voor de performance van de IAF.

Voor elke fase van het auditproces gelden de volgende handvatten:

- Leer als auditteam de signalen van psychologische onveiligheid te herkennen en bespreekbaar te maken. Je kunt dit bijvoorbeeld doen door je te verdiepen in de signalen en kenmerken van psychologische veiligheid.
- Spreek een 'proces' af waarop iemand kan terugvallen die zichzelf niet veilig voelt om de audit uit te voeren en die vragen te stellen die gesteld moeten worden (afspraken met team, steun van team en acteren van de CAE).
- Er worden regelmatig open gesprekken gehouden waarin de voortgang wordt geëvalueerd en gedeeld.
- Evaluaties van opzet, voortgang en realisatie vinden plaats in een setting die diversiteit in perspectief en inbreng waardeert en stimuleert.
- Het auditteam is alert op en maakt eventuele tekenen van psychologische onveiligheid bespreekbaar.

Hierna gaan we in op de specifieke handvatten per fase.

AUDIT UNIVERSE EN JAARPLAN

Al in de fase van de vorming van de audit universe en het auditjaarplan speelt psychologische veiligheid een cruciale rol. In deze fase worden belangrijke besluiten genomen over welke auditobjecten relevant zijn om op te nemen. Het is essentieel dat in deze fase een open en eerlijke discussie mogelijk is over de mogelijke risico's, kwetsbaar-

heden en zorgen binnen de organisatie. In deze fase is het van belang welke teamleden wel of niet worden betrokken. Een diverse samenstelling qua expertise, achtergrond en ervaring draagt bij aan een vollediger beeld van de audit universe. Het stelt het auditteam in staat om een nauwkeurer beeld van de risico's te krijgen, wat cruciaal is voor het identificeren van het geheel van de audit universe.

Handvatten voor psychologische veiligheid:

- Zorg voor duidelijke rollen, taken en verwachtingen zodat teamleden weten welke bijdrage wanneer van iedereen verwacht wordt (eigenaarschap en verantwoordelijkheid).
- Organiseer een (inclusieve) workshop waarin alle teamleden worden aangemoedigd om hun visie te delen over de strategische risico's wat betreft belangrijke thema's voor de organisatie en organisatie-elementen, alsmede potentiële risico's. Zorg in deze fase voor een werkvorm waarin het delen van diverse perspectieven wordt bevorderd.
- Wissel de rol van voorzitter/leider af om verschillende perspectieven en benaderingen over te brengen.
- Nodig uit tot feedback vanuit verschillende lagen binnen de organisatie voor een breder perspectief op de audit universe en risico's.
- Organiseer feedbackrondes, zowel live als schriftelijk, zodat alle teamleden de gelegenheid krijgen om input te leveren (een schriftelijke uitvraag is bijvoorbeeld voor introverte auditteamleden fijner dan 'on the spot' input leveren).
- Evalueer na afronding van de audit universe en het auditjaarplan hoe het proces (ook) vanuit het perspectief van psychologische veiligheid is verlopen en identificeer verbeterpunten voor de toekomst.

PLANNINGSFASE

Tijdens de planningsfase van een audit wordt een besluit genomen over de invulling van een audit. Afhankelijk van de aard van de audit is het meer of minder belangrijk dat er ruimte is voor een open dialoog bij het plannen van de audit. Met name voor niet-standaard of regelgedreven audits is het van belang dat auditteamleden zich vrij voelen om open en eerlijk hun perspectief in te brengen en te discussiëren over de auditdoelen en risico's zonder belemmeringen en angst voor negatieve gevolgen.

Handvatten voor psychologische veiligheid:

- 🌐 Zorg bij het samenstellen van het auditteam voor een multidisciplinair team.
- 🌐 Nodig alle auditteamleden actief uit om hun input te leveren tijdens de voorbereidingsfase van de audit. Ongeacht opleidingsachtergrond, expertise en ervaring.
- 🌐 Implementeer check-ins en check-outs in de overlegstructuren van het auditteam. Op deze manier krijgen bijvoorbeeld nieuwe collega's, auditors met minder ervaring, introverte auditors, et cetera, expliciet de ruimte om input te leveren.
- 🌐 Experimenteer, stimuleer en sta open voor een andere en/of afwijkende aanpak en methodieken.
- 🌐 Maak in deze fase een stakeholderanalyse met een inschatting in hoeverre er gevoeligheden kunnen voorkomen op het gebied van psychologische veiligheid bij de teamleden of auditees. Bespreek met elkaar welke maatregelen er zijn als zo'n situatie zich voordoet. Zo kun je bijvoorbeeld afspreken dat je bij gevoelige onderwerpen of lastige gesprekken altijd met twee auditors aanwezig bent.
- 🌐 Pak periodiek het IPPF erbij waarin standdaarden staan om zonder vrees, objectief en onafhankelijk het werk uit te kunnen voeren als auditor. Bespreek hoe dit is ingeregeld voor de IAF en of dit voldoende is.

VELDWERK

In de veldwerkfase is het belangrijk dat het auditteam de ruimte voelt om het veldwerk uit te voeren conform het werkprogramma en waar nodig dieper te graven in observaties en moeilijke vragen stellen, zelfs als deze gevoelig liggen. Als het auditteam ziet dat de audit minder goed verloopt, het werkprogramma beter zou kunnen worden aangepast of andere uitdagingen tegenkomt, kan het auditteam dit zonder belemmeringen communiceren. In het veldwerk gaat het erom dat het auditteam vrijuit kan spreken, ideeën kan aandraagen en bevindingen kan rapporteren.

Handvat voor psychologische veiligheid:

- 🌐 Creëer overlegmomenten tijdens het veldwerk zodat perspectieven, ideeën en eventuele fouten, en signalen van psychologische onveiligheid worden besproken.

RAPPORTAGE

De rapportagefase vraagt om een setting waarin ieder auditteamlid bij het vertalen van de bevindingen naar de rapportage een professioneel oordeel kan geven zonder terughoudendheid. Alle meningen binnen het auditteam, ook de afwijkende meningen, worden gewaardeerd en overwogen, waardoor een volledig en gebalanceerd rapport tot stand komt.

Handvatten:

- 🌐 Creëer feedbackloops in de rapportagefase. De communicatiestijl van ieder teamlid is anders, feedbackloops kunnen ervoor zorgen dat dingen op een goede manier worden weergegeven en verwoord in de rapportage. In deze fase is het van belang dat teamleden ideeën en eventuele fouten openlijk met elkaar kunnen bespreken. In de overlegmomenten met de teamleden kunnen signalen van psychologische veiligheid worden besproken en geëvalueerd.
- 🌐 Richt een inclusief reviewproces in waarbij rekening wordt gehouden met een divers perspectief, en er sprake is van inclusieve

besluitvorming. Nodig actief leden van het auditteam uit om input te geven en sta open voor nieuwe input.

- 🌐 In de rapportagefase is het van belang om stil te staan bij het reviewproces binnen de IAF. Hoe wordt de reviewnotes teruggegeven, is er ruimte om het oneens te zijn met reviewnotes, zijn de reviewnotes opbouwend of voelt het als aanvallend en/of falen? Bespreek met elkaar wat een prettige manier is om reviews te doen.
- 🌐 In het rapportage en reviewproces kan er ook sprake zijn van ranking en macht. Welk stem is doorslaggevend in het team en waarop is dat gebaseerd? Voelen teamleden genoeg ruimte om hier anders over te denken en hier input over te leveren?
- 🌐 In de rapportagefase kan het voorkomen dat de auditee mogelijk psychologische onveiligheid creëert door op een onprettige manier te reageren. Het is van belang om vooraf afspraken te maken hoe in zulke situaties zal worden gehandeld en hoe dit met de betreffende persoon zal worden besproken. In het moment zelf is het belangrijk om als IAF – als auditteam en eventueel met de CAE – elkaar te steunen.

FOLLOW-UP

In de laatste fase, de follow-up, kunnen de leden van het auditteam open discussies voeren over de voortgang van de implementatie van aanbevelingen en eventuele feedback constructief adresseren. Het auditteam kan open spreken over de voortgang en is zelf ook bereid om feedback te ontvangen van de auditee.

Handvatten voor psychologische veiligheid:

- 🌐 Eventuele feedback op de implementatie wordt constructief en zonder terughoudendheid besproken in het team.
- 🌐 Het auditteam staat open voor en vraagt actief om feedback van de auditee, zodat er sprake is van tweerichtingscommunicatie en wederzijds leren.

4.3. Psychologische veiligheid in het auditproces voor de auditee

Bij psychologische veiligheid in het auditproces voor de auditee gaat het erom de auditee op zijn gemak te stellen en om prudent om te gaan met de uitkomsten van de audits (geen vergelding of represailles).

Een psychologisch veilige omgeving stelt auditees in staat om open en eerlijk te communiceren, wat essentieel is voor het identificeren van echte risico's en kansen voor verbetering. Bovendien versterkt psychologische veiligheid het vertrouwen en de samenwerking tussen het auditteam en de auditees, wat cruciaal is voor effectieve en duurzame verbeteringen binnen de organisatie.

We bekijken per auditfase hoe de psychologische veiligheid voor de auditee kan worden geoptimaliseerd.

AUDIT UNIVERSE EN JAARPLAN

Voor de IAF is het cruciaal om een uitgebreid beeld te krijgen van de audit universe en de (in- en externe) ontwikkelingen daarin. Dit omvat begrip hebben van de (strategische) doelen en ontwikkelingen binnen de organisatie en de bijbehorende risico's, waarbij input van het management binnen de organisatie onmisbaar (en volgens de standaarden ook verplicht) is. Een cultuur van psychologische veiligheid kan bevorderd worden door bijvoorbeeld vaste periodieke afspraken met lijnmanagers waarin hen wordt gevraagd naar hun inzichten, en open te staan voor hun dilemma's en zorgen.

PLANNING

In de voorbereiding van een audit is het belangrijk dat de internal auditors een sfeer van psychologische veiligheid creëren, zodat auditees hun zorgen en behoeften delen en openstaan voor discussie over risico's en kwetsbaarheden, alsmede de aanpak van de audit. Dit kan worden bevorderd door bijvoorbeeld de audit te starten

met een intakegesprek waarin de auditor, uitgaande van wat in het auditjaarplan is vastgesteld, vooral (door)vraagt naar het perspectief van de auditee. Ook wordt het conceptauditplan voorgelegd aan en besproken met de auditee, waarbij ook expliciet wordt gevraagd naar de relevantie en haalbaarheid voor de auditee.

VELDWERK

Tijdens het veldwerk is het essentieel dat internal auditors een sfeer van openheid en dialoog voor de auditees creëren. Internal auditors dienen zoveel als mogelijk te benadrukken dat het doel van het veldwerk niet is om fouten te vinden of om individuen verantwoordelijk te houden, maar om het bedrijf te verbeteren en risico's te mitigeren. Daarbij dient tijdens de audit met de verantwoordelijke manager regelmatig de voortgang van de audit te worden besproken, ook om mogelijke ervaringen van psychologische onveiligheid te horen. Aan het begin en eind van interviews kan expliciet gevraagd worden naar de perceptie van veiligheid, zoals die ervaren wordt door de geïnterviewden.

RAPPORTAGE

De fase van rapportage is een moment waar open communicatie en wederzijds vertrouwen essentieel zijn. Het is van belang dat de internal auditor de bevindingen presenteert op een manier die samenwerking en verbetering bevordert. Door het aanmoedigen van een constructieve dialoog en door ervoor te zorgen dat feedback op bevindingen gewaardeerd en serieus worden genomen, wordt er een psychologisch veilige omgeving gecreëerd. Als een oorzakenanalyse wordt uitgevoerd, worden auditees daar nadrukkelijk bij betrokken. Ook in de vertaling naar actieplannen stimuleert de auditor de discussie over de relevantie, de prioriteit en de haalbaarheid van de acties voor de betreffende manager.

FOLLOW-UP

Het is noodzakelijk dat auditees zich ondersteund voelen tijdens de follow-upfase. Auditees moeten geen belemmeringen voelen om zowel successen als uitdagingen bij het implementeren van de aanbevolen acties te delen. Internal auditors kunnen hier een proactieve rol spelen door het faciliteren van een dialoog waarbij auditees zich niet alleen veilig voelen om updates te geven, maar ook om hulp durven te vragen als dat nodig is. Hierdoor ontstaat een samenwerkingsgerichte aanpak, waarbij continu verbeteren centraal staat en waarbij zowel de IAF als de auditee als een waardevolle partner in het proces wordt gezien.

PERIODIEK OVERLEG EN KENNISDELING

In een omgeving waar psychologische veiligheid vooropstaat, kunnen zowel auditoren als auditees profiteren van regelmatige gesprekken over ontwikkelingen in de business en in auditing. Dit zorgt voor begrip van elkaars situatie, en dat draagt bij aan een beter begrip en aan de bereidheid om samen te werken aan de doelen van de organisatie.

Tot slot, 'goed voorbeeld doet goed volgen'. Wees je ervan bewust dat bij psychologische onveiligheid het omgekeerde effect ontstaan. Als omstanders getuige zijn van gedrag dat niet bevorderlijk is voor psychologische veiligheid, heeft dat invloed op hun eigen gevoel van veiligheid en daarmee op hun handelen. Dat doet afbreuk aan de kwaliteit en effectiviteit van de audits.

Bijlage 1 Literatuurlijst

Beks, J., 'Psychologische veiligheid – De 3 ingrediënten van psychologische veiligheid', Blog, 19 mei 2020, <https://psychologischeveiligheid.net/cgblog/14/73/De-3-ingredi%C3%ABnten-van-psychologische-veiligheid>

Clark, T., *The 4 stages of psychological safety*, Berrett-Koehler Publishers, 2020.

Edmondson, A.C., *Fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Harvard Business School, 2018.

Edmondson, A.C., *De onbevreesde organisatie*, Business Contact, 2019.

Koetsenruijter, C. en Van der Loo, H., *Giftig gedoe op de werkplek. Van agressief gedrag naar sociale veiligheid*, Boom, 2023.

Loo, van der H. en Beks, J., *Psychologische veiligheid, zo vorm je vrijmoedige teams*, Boom, 2020.

Loo, van der, H., 'Gooi sociale en psychologische veiligheid niet op een hoop!', Blog, 2023, https://www.linkedin.com/posts/hansvanderloo_socialeveiligheid-psychologischeveiligheid-activiteit-7054741650757046272-OETq/

Moen, R. en Norman, C., Circling back, 'Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving', november 2010, <https://www.apiweb.org/circling-back.pdf>

Nederlandse Arbeidsinspectie – Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Delphi-studie naar risicofactoren en maatregelen intern ongewenst gedrag, oktober 2022, <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2022/11/24/delphi-studie-naar-risicofactoren-risicofactoren-en-maatregelen-intern-ongewenst-gedrag>

Nijhuis, E., *Samen in de zandbak*, proefschrift, januari 2023. <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/188360073/elmiranijhuis-proefschrift-digitaal+-+638613c199a11.pdf>

Reijerse, C. en Reitsma, C., 'Psychologische en sociale veiligheid: wat de NIP – Ooa samenwerking heeft gebracht', *Aan de orde*, augustus 2023, https://ooa.nl/wp-content/uploads/2023/08/Ooa_Magazine_Augustus_2023_DEF.pdf

Rozovsky, J., 'The five keys to a successful Google team', november 2015, <https://www.michigan.gov/-/media/Project/Websites/mdhhs/Folder4/Folder10/Folder3/Folder110/Folder2/Folder210/Folder1/Folder310/Google-and-Psychological-Safety.pdf?rev=7786b2b9ade041e78828f839eccc8b75>