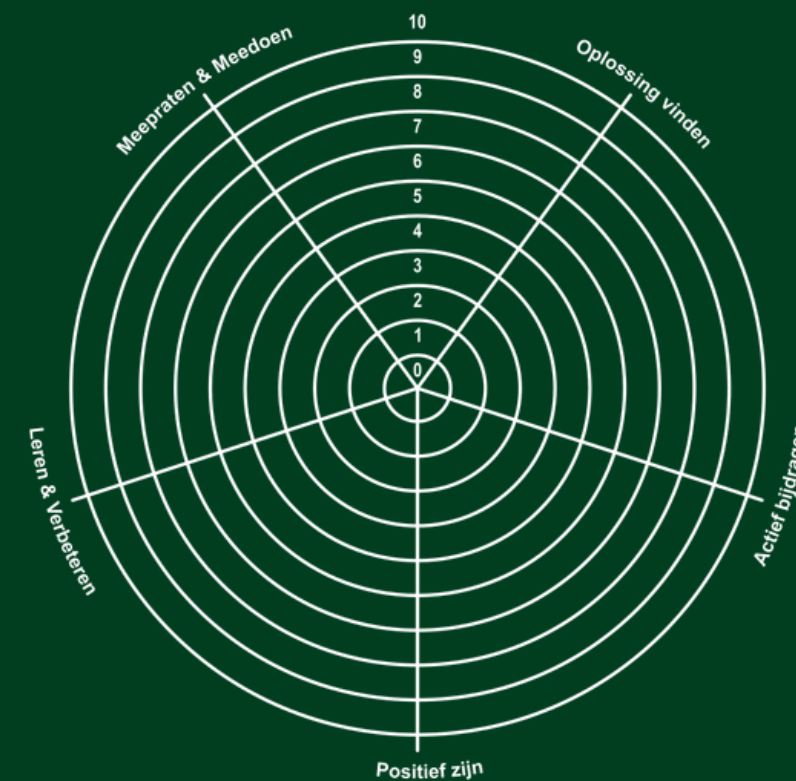


# Het Moeres Leren Gedragsinstrument voor Psychologische veiligheid

Veiligheid als Leiderschapsvaardigheid



[www.moeresleren.nl](http://www.moeresleren.nl)

# INTRODUCTIE

## Van Weten naar Doen op élk niveau



**De kans is groot dat je dit ebook leest vanuit één van twee perspectieven:**

### Vanuit een probleem

Je merkt dat de organisatie vastzit. Er heerst een 'ja-knikken, nee-doen' cultuur. Je ziet een kloof tussen de directietafel en de werkvloer, waardoor strategische plannen verzanden in operationele frictie.

### Vanuit een ambitie

Je leidt een succesvolle organisatie of afdeling en zoekt manieren om de samenwerking te schalen. Je wilt een high-performance cultuur bouwen waar eigenaarschap en innovatie de norm zijn.

De grote vraag waar je in beide scenario's mee worstelt is: wat is de ontbrekende schakel tussen mijn visie en de dagelijkse praktijk? Wat houdt de boel tegen?

Vanuit beide perspectieven is het antwoord: **Psychologische Veiligheid!**

Deze term, geïntroduceerd door Harvard-professor Amy Edmondson, is de afgelopen tien jaar mainstream geworden. Haar onderzoek legde het fundamentele concept bloot: **een gedeelde overtuiging dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen.**

Vervolgens bewees Google met 'Project Aristotle' de criticaliteit ervan: het is de allerbelangrijkste factor voor succesvolle teams.

De wetenschap is duidelijk. We weten dat het belangrijk is.

Maar er gaapt een kloof. Zowel Edmondson als Google lieten leiders, directies en HR-managers achter met een cruciale vraag: **"HOE dan?"**

Hoe bouw je aan zoiets abstracts in een organisatie van 750+ medewerkers? Wat moet jij als directeur of senior leider anders doen in je aansturing? En hoe zorg je dat veiligheid niet verward wordt met 'vrijblijvendheid' of 'gewoon aardig zijn'; de gevreesde 'Comfort Zone' die prestaties juist verlamt?

**Dit ebook geeft antwoord op die 'hoe'-vraag.**

Wij geloven dat psychologische veiligheid geen abstract ideaal is; het is een leiderschapsvaardigheid. Het is het resultaat van concreet, observeerbaar en stuurbaar gedrag op elk niveau.

Daarom hebben we een **gedragsinstrument** ontwikkeld, gebaseerd op Edmondsons onderzoek naar psychologische veiligheid, maar omgezet naar **een praktisch, werkbaar instrument** voor de hele organisatie.

# Het Mores Leren Gedragsinstrument voor Psychologische veiligheid

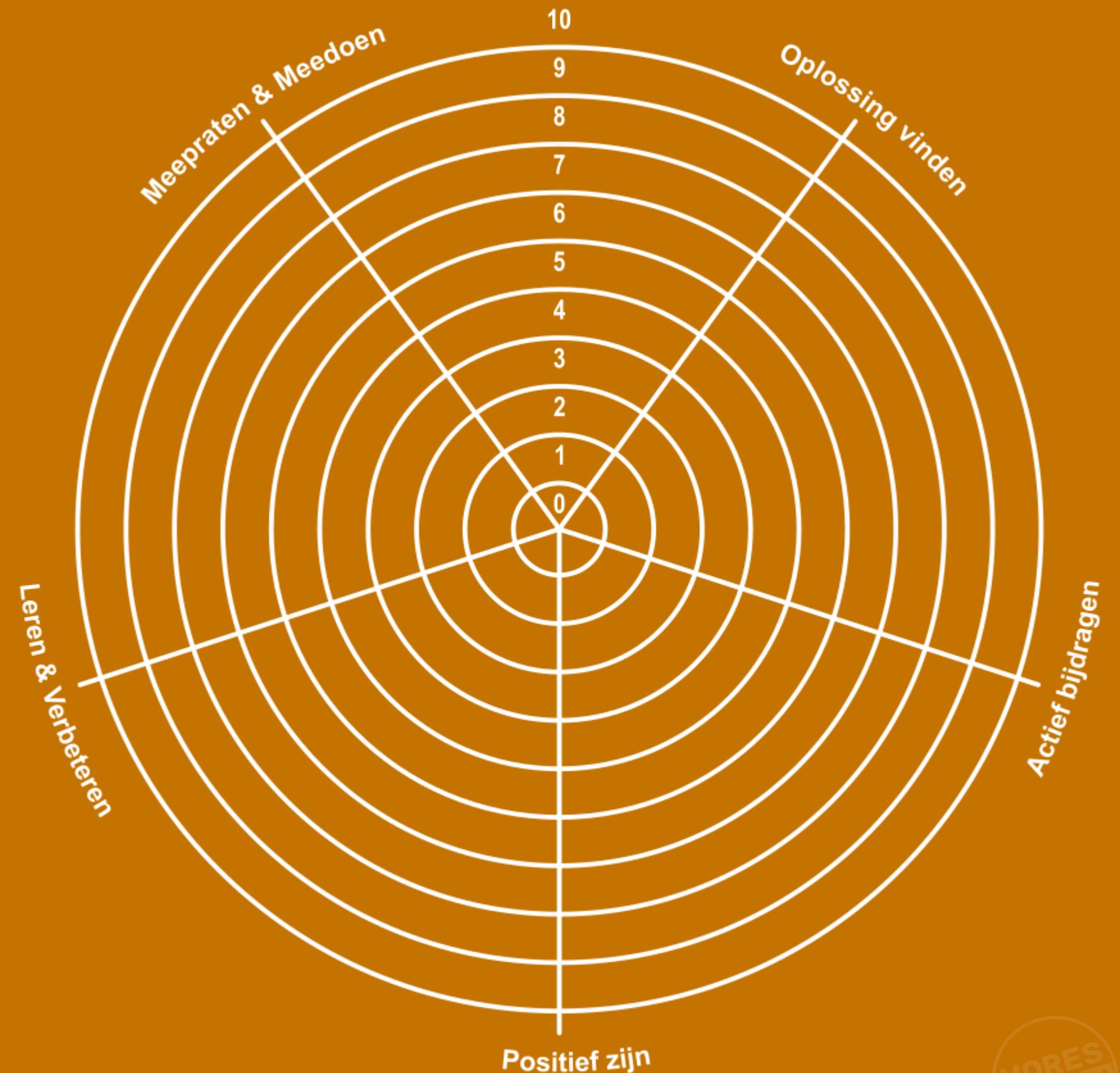
## 5 Gedragskenmerken van Psychologische Veiligheid:

1. **Meepraten & Meedoen**
2. **Leren & Verbeteren**
3. **Actief Bijdragen**
4. **Oplossingen Vinden**
5. **Positief Zijn**

Dit instrument is geen lineaire ladder die je beklimt, maar een praktische radar voor de dagelijkse praktijk. Het helpt je de disbalans in de samenwerking te zien -van het MT tot op de werkvloer- en geeft je de handvatten om direct actie te ondernemen en te experimenteren.

Dit ebook is een handleiding, een gids. Het verplaatst psychologische veiligheid van een abstract ideaal naar een dagelijkse managementpraktijk. En we geven je een eenvoudige

**We wensen je veel doe-plezier!**



# De harde noodzaak van Psychologische Veiligheid

**Waarom zou je als directie of managementteam investeren in de 'zachte kant' van de organisatie? Niet omdat het hip is, maar vanuit een harde noodzaak.**

In de praktijk zien we vaak twee routes die leiden naar het thema psychologische veiligheid. Vaak spelen ze zelfs tegelijkertijd.

Of je nu gedreven wordt door de ambitie om te excelleren, de noodzaak om problemen op te lossen, of een combinatie van beide: de kern is vaak identiek. De vraag is hier niet "hoe lossen we een conflict op?", maar "hoe creëren we een voedingsbodem voor high performance?"

In de ambitieuze situatie ontbreekt vaak het gedrag om risico's te nemen. In de probleem-situatie ontbreekt het gedrag om fouten te bespreken en elkaar aan te spreken.

Herken je in jouw organisatie één van de volgende sporen? →

## Spoor 1: Van Goed naar Excellent – De Ambitie

Je organisatie staat er goed voor, maar je voelt dat er meer in zit. De strategie staat op papier, maar je wilt dat die strategie ook voelbaar wordt in gedrag, van de directietafel tot op de werkvloer.

Je herkent deze situatie bijvoorbeeld aan de volgende signalen:

- **Strategie landt niet:** Plannen zijn helder, maar de vertaling naar de praktijk stukt. Het leiderschapsteam straalt onvoldoende eenheid uit om de koers écht in beweging te krijgen.
- **Behoeft aan innovatie:** Je wilt dat teams zelfstandiger werken en met vernieuwing komen, maar mensen blijven (onbewust) wachten op toestemming.
- **Wens voor congruentie:** Je zoekt naar 'rust en richting'. Je wilt dat leiders niet alleen managen op cijfers, maar voorbeeldgedrag vertonen dat eigenaarschap in de hele organisatie aanwakkert.

## Spoor 2: Groeipijn en Patronen – Het probleem

Er is ruis op de lijn. Misschien door snelle groei, een fusie of gewoon door de waan van de dag. Je merkt dat de samenwerking stroperig is en energie lekt.

Je herkent deze situatie aan de volgende signalen:

- **De 'Ja-knik' Cultuur:** In vergaderingen wordt instemmend geknikt, maar buiten de deur wordt geklaagd of gebeurt er niets. Besluiten worden niet consequent opgevolgd.
- **Oude patronen:** Zodra de druk oploopt, schiet iedereen terug in oud gedrag. Er wordt hard gewerkt, maar niet altijd aan de juiste dingen. Teams stellen zich afhankelijk op van de leidinggevende.
- **Verlies van talent:** Als de sfeer onveilig is of eigenaarschap ontbreekt, zie je dat terug in verloop en verzuim. Mensen haken af, letterlijk of figuurlijk.



Dit brengt ons bij een cruciaal inzicht. Veel leiders zijn onbewust bang dat investeren in 'veiligheid' betekent dat ze concessies doen aan 'harde resultaten'. Ze vrezen dat de organisatie verandert in een gezellige praatclub waar niemand elkaar meer durft aan te spreken: de gevreesde Comfort Zone.

Niets is minder waar. Psychologische veiligheid is namelijk niet het einddoel, maar de bodemplaat voor high-performance. Het model hiernaast van Amy Edmondson laat zien waarom veiligheid en eigenaarschap onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

### De 5 Gedragskenmerken: Jouw route naar de Groei Zone

De vraag is: hoe kom je in de **Groei Zone**? Je kunt eigenaarschap niet 'eisen' als de angst regeert. Je kunt ook niet verwachten dat mensen 'leren en verbeteren' als de sfeer vrijblijvend is.

Daarom hebben we 5 gedragskenmerken ontwikkeld. Ze zijn niet verdeeld over de assen; ze werken als een radar. Elk van de 5 kenmerken -van Meepraten & Meedoen tot Oplossingen Vinden- bouwt tegelijkertijd aan de veiligheid die nodig is om kwetsbaar te zijn, én aan het eigenaarschap dat nodig is om te presteren.

**"Leiderschap is niet het afdwingen van eigenaarschap, maar het bouwen van de veiligheid waarin eigenaarschap de natuurlijke keuze wordt."**

In de volgende hoofdstukken maken we dit concreet: welk specifiek gedrag zorgt ervoor dat jouw team de stap maakt naar die felbegeerde Groei Zone? →



# Van model naar beweging - 5 kenmerken van Psychologische Veiligheid

**Psychologische veiligheid is geen "knop" die je aan of uit zet. Het is ook geen lineair proces waarbij je "stap 1" afrondt voordat je naar "stap 2" mag. Organisaties zijn complexe systemen; gedrag is continu in beweging.**

Om grip te krijgen op dat gedrag, gebruiken wij geen afvinklijstje, maar een radardiagram. Het is geen instrument om alleen te analyseren hoe het is, maar een kompas om te bepalen wat je moet doen.

Wij hebben de wetenschappelijke basis van Amy Edmondson vertaald naar vijf concrete, observeerbare gedragskenmerken. Deze kenmerken maken concreet wat je in gedrag moet doen en waar je aan vasthoudt.

## De 5 Kenmerken van Psychologische Veiligheid

We nemen je nu eerst mee in wat ieder kenmerk inhoudt, de wetenschappelijke kracht eronder en een reflectievraag per kenmerk. Het zijn vijf belangrijke knoppen waaraan je kunt draaien om eigenaarschap en prestaties in je organisatie te activeren. →

### Meepraten & Meedoen

De basis: Iedereen mag bijdragen en wordt gehoord. Stilte wordt niet genegeerd, maar gezien als een signaal dat vraagt om actie. Het gaat hier niet om aanwezigheid, maar om de kwaliteit van de interactie.

#### Kracht

Onderzoek toont aan dat 'Employee Voice' alleen ontstaat als leiders actief uitnodigen. Zonder dit kenmerk mis je essentiële informatie van de werkvloer.

#### Reflectievraag

Hoe wordt er in onze overleggen gereageerd op de afwijkende mening; wordt die actief onderzocht of snel geparkeerd?

### Leren & Verbeteren

De motor voor kwaliteit: Leren is de norm: fouten worden benut, reflectie is vanzelfsprekend en verbetering is het doel. Teams zien bijsturen niet als falen, maar als professionaliteit.

#### Kracht

Dit is de kern van Edmondson's onderzoek. Veiligheid leidt niet direct tot prestaties, maar maakt 'Team Learning Behavior' mogelijk. Dit is de enige weg om herhaalfouten te voorkomen en kwaliteit te verhogen.

#### Reflectievraag

Als er iets misgaat, besteden we dan meer tijd aan het vinden van de oorzaak (om te leren) of de schuldige (om in te dekken)?

### Oplossingen Vinden

De motor voor innovatie: Knelpunten worden benoemd, maar er wordt direct oplossingsgericht gedacht. Er is ruimte voor vernieuwing en kleine experimenten, ook als de uitkomst nog niet zeker is.

### Actief Bijdragen

De motor voor eigenaarschap: Mensen zetten zich in voor gezamenlijke doelen en tonen doorzettingsvermogen. Dit kenmerk rekent af met het idee dat veiligheid 'vrijblijvend' is.

### Positief Zijn

Het klimaat: Een constructieve, energieke en hoopvolle houding. Vertrouwen, waardering en optimisme zijn voelbaar. Het gaat niet om 'altijd blij zijn', maar om een productieve grondhouding, juist ook bij tegenwind.

#### Kracht

In een snel veranderende wereld is 'Innovative Work Behavior' cruciaal. Dit kenmerk zorgt ervoor dat de status quo wordt uitgedaagd en teams wendbaar blijven.

#### Kracht

Veiligheid is de voorwaarde voor 'Psychological Ownership'. Alleen als mensen zich veilig voelen, durven ze de verantwoordelijkheid te pakken voor complexe taken, waarbij succes niet gegarandeerd is.

#### Kracht

Een positief klimaat verbreedt het denkvermogen (Broaden-and-Build theorie). Cynisme en sarcasme vernauwen de blik; een constructieve houding opent de deur voor samenwerking.

#### Reflectie vraag

Worden nieuwe ideeën in onze organisatie onthaald met "Ja, maar..." (blokkade) of met "Ja, en..." (bouwen)?

#### Reflectie vraag

Zien we dat mensen uit zichzelf taken en verantwoordelijkheden naar zich toe trekken, of wachten ze op een opdracht?

#### Reflectie vraag

Is de ondertoon in onze wandelgangen en meetings primair cynisch en klagend, of gericht op mogelijkheden en vertrouwen?

### Twee voorbeelden:

In een organisatie die in de **Comfort Zone** zit, zie je vaak hoge scores op 'Meepraten & Meedoen' en 'Positief Zijn', maar lage scores op 'Actief Bijdragen' en 'Leren & Verbeteren'.

In een organisatie die in de **Angst Zone** zit, zie je misschien veel 'Actief Bijdragen' (hard werken), maar scoort 'Meepraten & Meedoen' en 'Oplossingen Vinden' laag.

### Misschien denk je:

**"Mooi model, die 5 gedragskenmerken, maar werkt het ook?"**

**Lees verder over het onderliggende wetenschappelijke fundament**



# Het Wetenschappelijke Fundament onder ons gedragsinstrument

**De kracht van deze 5 kenmerken zit in hun samenhang. Zie het niet als een piramide die je één keer beklimt en 'klaar' bent. Zie het als een radar die continu aan staat.**

Misschien denk je bij het lezen van bladzijden: "Klinkt logisch, is gewoon gezond verstand toch?" Of misschien denk je: "Is dit niet te soft voor onze harde business?"

Het antwoord op beide vragen is nee.

Psychologische veiligheid is geen mening en geen 'feel good'-tool. Het is een van de meest robuust onderzochte concepten in de organisatiepsychologie van de afgelopen dertig jaar.

In dit hoofdstuk kijken we onder de motorkap van het model. We behandelen niet elk kenmerk apart, want de wetenschap laat juist zien dat deze elementen in samenhang werken. Het is een systeem: als je aan deze knoppen draait (de 5 kenmerken), creëer je de condities voor duurzame topprestaties.

Dit is de wetenschappelijke basis onder ons model →.

## De Ontdekking: De 5 Randvoorwaarden voor Succes

**De basis ligt in het baanbrekende werk van Amy Edmondson. Zij ontdekte niet alleen dat de beste teams de meeste fouten melden (om te leren), maar definieerde ook vijf cruciale randvoorwaarden die in deze teams aanwezig waren.**

In teams die excelleren, zien we consequent gedrag op vijf vlakken:

1. Durven praten: Men uit zorgen en ideeën.
2. Fouten toegeven: Zonder angst voor repercussies.
3. Hulp vragen: Als je vastloopt, sta je er niet alleen voor.
4. Tegen de stroom in gaan: Constructieve tegenspraak wordt gewaardeerd.
5. Elkaar aanspreken: Niet om te straffen, maar om te groeien.

Ons model met de 5 kenmerken is de directe, praktische vertaling van deze wetenschappelijke randvoorwaarden. Het maakt de theorie van Edmondson werkbaar in de dagelijkse praktijk. Want bijvoorbeeld: fouten toegeven is geen doel op zich, maar Leren & Verbeteren wel.

**De les: Psychologische veiligheid is geen 'sfeer', het is een set van vijf harde gedragsvoorwaarden die leren en presteren mogelijk maken.**

Bron: Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

***"Het grootste risico voor een organisatie is niet een verkeerde beslissing, maar een team dat de waarheid niet durft te vertellen."***

### De Google-bevestiging: De Bodemplaat voor Alles

**In 2012 startte Google 'Project Aristotle' om de code van het perfecte team te kraken. Ze analyseerden honderden teams en keken naar IQ, ervaring en persoonlijkheid. Niets gaf de doorslag.**

Er kwam maar één patroon consequent bovendien. De allerbelangrijkste voorspeller voor team-succes was psychologische veiligheid. Het bleek de absolute bodemplaat.

Zonder deze basis hadden alle andere factoren -zoals talent, strategie of middelen- nauwelijks effect. Als de basis onveilig is, rendeert de rest niet.

**De les: Veiligheid is de absolute randvoorwaarde om het aanwezige talent in je organisatie te activeren.**

Bron: Google re:Work - Guide: Understand team effectiveness.

***"Psychologische veiligheid is niet de kers op de taart, het is de oven waarin de taart gebakken wordt."***

### De Paradox van Eigenaarschap

**Vaak zijn leiders bang dat veiligheid leidt tot achterover leunen. "Als alles mag, wie neemt dan nog verantwoordelijkheid?"**

Onderzoek toont het tegendeel aan. **Eigenaarschap nemen** is namelijk **risicovol**. Als jij je hand opsteekt voor een moeilijk project of een ambitieus doel, loop je het risico dat je faalt. In een onveilige omgeving is het rationeel om je gedeisd te houden ('afvinkgedrag').

Pas als de omgeving veilig is, durven mensen het risico van eigenaarschap aan. Veiligheid en Eigenaarschap zijn geen tegenpolen, ze versterken elkaar.

**De les: Je kunt eigenaarschap niet afdwingen; je moet de veiligheid creëren die het risico van eigenaarschap acceptabel maakt.**

Bron: Edmondson, A. (2018). The Fearless Organization.

***"Waar angst regeert, kiest talent altijd voor zelfbescherming boven eigenaarschap."***

### Waarom 'Positief Zijn' tot Constructieve Resultaten Leidt

**Er bestaat een hardnekkig misverstand dat psychologische veiligheid gaat over 'lief zijn' voor elkaar. Waarom hechten wij dan toch waarde aan Positief Zijn als kenmerk?**

De wetenschap (o.a. de Broaden-and-Build theorie) geeft het antwoord. Negatieve emoties zoals angst en cynisme vernauwen onze blik (tunnelvisie). We focussen op overleven en zelfbescherming. Positieve emoties en een optimistische houding verbreden juist ons denkvermogen.

Wanneer een team investeert in een positieve grondhouding, ontstaat er neurologische ruimte om connecties te zien en creatief te zijn. Positief zijn is dus de voorwaarde om constructief te kunnen handelen en oplossingen te vinden die je anders had gemist.

**De les: Een positieve houding is geen 'soft skill', maar een harde voorwaarde om tunnelvisie te voorkomen en innovatie mogelijk te maken.**

Bron: Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology.

***"Je kunt geen complexe problemen oplossen met een brein dat in de overlevingsstand staat."***



# De Praktijk - Psychologische Veiligheid in eigen hand

**Je kent nu de kloof tussen ambitie en praktijk, je hebt de 5 kenmerken en je begrijpt de wetenschap.**

De vraag die overblijft is: **Hoe krijg jij dit voor elkaar?**

Psychologische veiligheid is geen sfeer kwestie. Het is bouwen aan de context. Het vraagt om leiderschap dat actief vormgeeft aan gedrag, aanspreekbaar is en verantwoordelijkheid neemt voor het groepsklimaat.

Jouw team, jouw organisatie, jouw medewerkers kijken naar jou om te zien wat echt belangrijk is.

Je kunt psychologische veiligheid niet "aan" zetten met een knop, maar je kunt het wel sturen met **interventies**.

Per kenmerk geven we je concrete interventies; dingen die jij kunt doen om het gedragskenmerk te beïnvloeden. **Om zelf aan de knop te draaien dus.** Kijk wat er nu gebeurt in je organisatie (de signalen) en kies wat jij morgen anders gaat doen (de actie).

## Interventies op Meepraten & Meedoen

Als mensen stil blijven, mis je informatie. Stilte wordt door leiders vaak ten onrechte aangezien voor instemming ("Niemand zegt iets, dus iedereen is akkoord"). In de praktijk betekent het vaak afhaken.

### Signalen

- Gesprekken worden gedomineerd door dezelfde paar stemmen (vaak de luidste of hoogste in rang).
- Besluiten vallen zonder echte input; er wordt pas op de gang 'echt' gepraat.
- Stilte wordt niet benoemd of onderzocht.

### Interventies

**De 'Schrijf Eerst' Regel:** Doorbreek het patroon dat de snelste prater wint. Stel een vraag en zeg: "Ik wil dat iedereen eerst 2 minuten zijn antwoord opschrijft." Pas daarna geef je het woord. Zo dwing je iedereen tot nadenken en krijgt ook de introvert een stem.

**Nodig expliciet uit:** Vraag niet "Heeft iemand nog vragen?", maar richt je tot een specifieke persoon: "Karel, hoe kijk jij hiernaar vanuit jouw expertise?"

**Herverdeel de aandacht:** Als iemand domineert, benoem het en stuur bij: "Dankjewel, ik heb jouw punt helder. Ik wil nu graag horen wat de anderen daarvan vinden."

## Interventies op Leren & Verbeteren

In veel organisaties wordt gezegd dat "fouten maken mag", maar in de praktijk voelt dat heel anders. Als de reflex bij een fout is "wie heeft dit gedaan?", stopt het leren direct.

### Signalen

- Fouten worden verzwegen, gebagatelliseerd of pas gemeld als het brandt.
- Feedback wordt verdedigend ontvangen ("Ja maar, dat kwam doordat...").
- Er wordt vooral over de inhoud vergaderd, zelden over het proces (hoe doen we het?).

### Interventies

**Stel de 'Hoe'-vraag:** Als er iets misgaat, onderdruk de neiging om een schuldige te zoeken. Vraag radicaal: "Hoe heeft dit kunnen gebeuren en wat moeten we in het proces aanpassen?" Je zoekt de oorzaak in het systeem, niet de fout in de persoon.

**De Wekelijkse APK:** Sluit je weekoverleg af met een vaste vraag: "Wat ging er deze week niet volgens plan en wat leren we daarvan?" Normaliseer het gesprek over falen.

**Modelleer kwetsbaarheid:** De krachtigste interventie is je eigen gedrag. Zeg hardop: "Ik heb hier een inschattingfout gemaakt, en dit is wat ik de volgende keer anders doe."

## Interventies op Actief Bijdragen

Eigenaarschap ontstaat niet door het te eisen, maar door het mogelijk te maken. Onzichtbaarheid is de vijand van eigenaarschap; als niet duidelijk is wie wat doet, doet niemand iets.

### Signalen

- Niemand weet wie écht verantwoordelijk is ("Ik dacht dat hij het deed").
- Mensen wachten af tot ze een opdracht krijgen; er is weinig initiatief.
- Bij tegenwind wordt er naar de manager gekeken voor de oplossing.

### Interventies

**Maak het visueel:** Stop met praten en ga schrijven. Zet taken en besluiten live op een scherm of bord. Zet er meteen een naam achter. Vraag hardop: "Is dit jouw actie?"

**Waardeer de inzet (niet alleen het resultaat):** Als iemand een risico neemt of hard werkt aan een complex probleem, geef daar dan een compliment over, ook als het resultaat nog niet perfect is. Hiermee beloon je het nemen van eigenaarschap.

**Benoem het 'laten liggen':** Zie je passiviteit? Maak het direct bespreekbaar zonder oordeel: "Ik zie dat dit punt blijft liggen. Wat heb je nodig om dit op te pakken?"

## Interventies op Oplossingen Vinden

Veel teams blijven hangen in de 'probleemstand'. Er wordt wel geklaagd over wat er niet deugt, maar er is geen ruimte of moed om met een frisse oplossing te komen.

### Signalen

- "Ja, maar..." is de standaardreactie op nieuwe ideeën.
- Het team klampt zich vast aan "hoe het altijd ging", ook als dat niet meer werkt.
- Knelpunten worden benoemd zonder eigenaarschap ("Ze zouden dit moeten oplossen").

### Interventies

#### Vraag naar alternatieven:

Accepteer het benoemen van een probleem alleen als er ook een oplossingsrichting bij komt. Vraag consequent: "En wat kunnen we eraan doen?"

**Het 1-week Experiment:** Is er discussie over een nieuwe aanpak? Hak de knoop door met een experiment: "Laten we jouw idee één week proberen op kleine schaal. Dan kijken we wat het oplevert." Dit verlaagt de drempel om te vernieuwen.

**Doorbreek de stilte:** Valt het stil bij een lastig probleem? Leg post-its neer en vraag iedereen om minstens één idee op te schrijven. Kwantiteit gaat voor kwaliteit.

## Interventies op Positief Zijn

Een constructieve houding is de brandstof voor de andere vier kenmerken. Cynisme is de handrem; het kost bakken met energie en vernauwt de blik van het team.

### Signalen

- De sfeer is gespannen of cynisch ("Het zal wel weer niks worden").
- Mensen zeggen alleen iets als het fout gaat; successen worden als 'normaal' beschouwd.
- Er wordt gemopperd in de wandelgangen, maar niet in de vergadering.

### Interventies

**Start met een lichtpuntje:** Begin je overleg niet met de problemen, maar met een rondje: "Wat was voor jou een succesje of lichtpuntje deze week?" Dit 'primet' het brein van je team voor constructief denken.

**Check de energie:** Vraag proactief, juist als het druk is: "Wat kost jou nu de meeste energie en wat heb je nodig?" Wacht niet tot iemand omvalt.

**Markeer succes:** Sta expliciet stil bij wat er wel lukt. "Dit ging goed omdat we..." Koppel het succes aan het gedrag dat je wilt zien.

# Van Actie naar Cultuur

**Je hebt nu de tools in handen. De 5 kenmerken en de bijbehorende interventies zijn geen 'trucjes' of een afvinklijstje voor erbij. Het zijn bewuste keuzes om jouw leiderschapspositie in te nemen en de context van je team fundamenteel te veranderen.**

## De kloof tussen weten en doen

Je weet nu wat psychologische veiligheid is: geen soft skill, maar een harde voorwaarde voor resultaat.

Je weet waarom het nodig is om van frictie naar prestatie te komen. En je weet welk gedrag daarbij hoort.

Maar wees gewaarschuwd:

**Kennis verandert geen cultuur. Alleen gedrag doet dat.**



**Het gevaar van een e-book is dat je het dichtslaat en denkt:  
"Helder verhaal, daar ga ik op letten".**

Maar 'erop letten' is niet genoeg. Psychologische veiligheid is als een fysieke conditie: je bouwt het niet op door een boek over sporten te lezen, maar door elke dag te trainen.

**Pas als jouw gedrag zichtbaar verandert, verandert de veiligheid en de groei-potentie in je organisatie.**

Stel jezelf daarom bij elke interventie de vraag: "Wat gaan mijn mensen mij morgen echt anders zien doen?".

Om te bepalen op welk gedrag jij de meeste impact kunt maken, heb je een eerlijk vertrekpunt nodig. Een nulpunt voor jouw eigen training.

Daarom reiken we je een praktische spiegel aan om je eigen gedrag scherp tegen het licht te houden: **de Leiderschaps-Spiegel.**

**Zelf aan de slag! →**

# De Leiderschaps-Spiegel

**Dit instrument is geen complexe cultuurscan voor de hele organisatie, maar een reflectietool voor Psychologische Veiligheid voor jou als leider. Het helpt je om de stap van 'lezen' naar 'trainen' naar 'doen' te maken.**

Kijk kritisch terug naar de afgelopen werkweek. Wees eerlijk: het gaat er niet om hoe je wilt zijn, maar wat je daadwerkelijk hebt gedaan.

**Vink aan welke acties jij de afgelopen week zichtbaar hebt getoond.**

## Meepraten & Meedoen

Ik heb in een vergadering expliciet de mening gevraagd van iemand die stil bleef, voordat we een besluit namen.

Ik heb mijn eigen mening pas als allerlaatste gegeven om de groep niet te sturen.

## Leren & Verbeteren

Ik heb openlijk een eigen fout, inschattingfout of twijfel gedeeld met mijn team.

Ik heb gereageerd met nieuwsgierigheid ("Hoe kon dit gebeuren?") in plaats van oordeel ("Wie deed dit?") toen er iets misging.

## Oplossingen Vinden

Ik heb een probleem bij het team neergelegd ("We moeten X bereiken, hoe zien jullie dat?") zonder zelf de oplossing te dicteren.

Ik heb iemand een taak toevertrouwd én het mandaat gegeven om zelf te beslissen hoe die taak wordt uitgevoerd.

## Actief Bijdragen

Ik heb een meeting gestart met een check-in over hoe iedereen erbij zat, voordat we de inhoud indoken.

Ik heb een teamlid specifiek en publiekelijk bedankt voor zijn/haar bijdrage aan een resultaat.

## Positief Zijn

Ik heb een meningsverschil benoemd als iets positiefs ("Ik hoor dat we het oneens zijn, laten we dat onderzoeken") in plaats van het weg te poetsen.

Ik heb iemand gevraagd om 'advocaat van de duivel' te spelen op mijn eigen ideeën of plannen.

# De Score & Reflectie

Tel je vinkjes en kijk in de spiegel. In welk kwadrant van de matrix (zie hoofdstuk 1) zet jij jouw team op dit moment neer?

## 0 - 3 vinkjes: De Apathie- of Angst Zone

Schrik niet, maar wees je bewust van de impact. Als jij dit gedrag niet laat zien, doet je team het ook niet. Je zit waarschijnlijk vast in operationele drukte, waardoor je terugvalt op de automatische piloot van sturen en zenden. Zonder jouw actieve sturing op veiligheid en eigenaarschap is het risico op onverschilligheid (Apathie) of verhulling van fouten (Angst) erg groot.

**Advies:** Kies voor morgen één vinkje uit de lijst dat je absoluut gaat zetten. Begin klein. Je moet eerst de bodemplaat van veiligheid herstellen om uit deze zones te komen.

## 4 - 7 vinkjes: De Comfort Zone

Je bent goed bezig en de basisveiligheid is er vaak wel. Maar omdat je gedrag nog niet consistent is, blijft het team hangen in de Comfort Zone. Het is gezellig en we zijn aardig voor elkaar, maar de echte scherpte ontbreekt. Het gevolg is stagnatie: er wordt niet geleerd en men spreekt elkaar niet aan op resultaat.

**Advies:** Vraag je team om feedback: "Ik probeer de laatste tijd vaker [X] te doen, merken jullie dat? Wat kan ik doen om dit nog vaker te laten zien?"

## 8 - 10 vinkjes: De Groei Zone

Gefeliciteerd. Jij bent de thermostaat die op de juiste temperatuur staat. Je faciliteert de zone waarin groeien en presteren de norm zijn. Omdat jij veiligheid en eigenaarschap combineert, durven mensen het risico te nemen om innovatieve ideeën te delen en écht verantwoordelijkheid te dragen.

**Advies:** Psychologische veiligheid is geen bestemming, maar een dagelijkse conditie. Blijf jezelf deze spiegel daarom regelmatig voorhouden. Zodra je merkt dat je één van de vinkjes niet meer volmondig kunt zetten, is dat je signaal om direct weer in actie te komen. Consistentie is hier je grootste kracht; je team rekt op jouw voorspelbaarheid.

### Jouw Huiswerk voor Morgen

Psychologische veiligheid begint met één moedige daad. Kies uit de bovenstaande lijst één actiepoint dat je nog niet hebt aangevinkt.

Schrijf dat actiepoint in je agenda voor morgenochtend 09:00 uur.

### Ga het doen!!!

Observeer wat er gebeurt in de groep.

Voelt het ongemakkelijk? Goed zo. Dat is het teken dat je aan het trainen bent.

# CONCLUSIE

## Psychologische Veiligheid: De Garantie voor Duurzame Prestaties

Psychologische veiligheid is geen eindbestemming waar je een vlaggetje plant. Je kunt niet zeggen: "Zo, dat hebben we geregeld, nu weer aan het werk."

Het is een continu proces van observeren, interveniëren en vasthouden. Het is een vaardigheid die je elke dag inzet.

- Het vraagt moed om stilte te doorbreken.
- Het vraagt discipline om fouten te blijven benutten.
- Het vraagt volharding om eigenaarschap te blijven stimuleren.

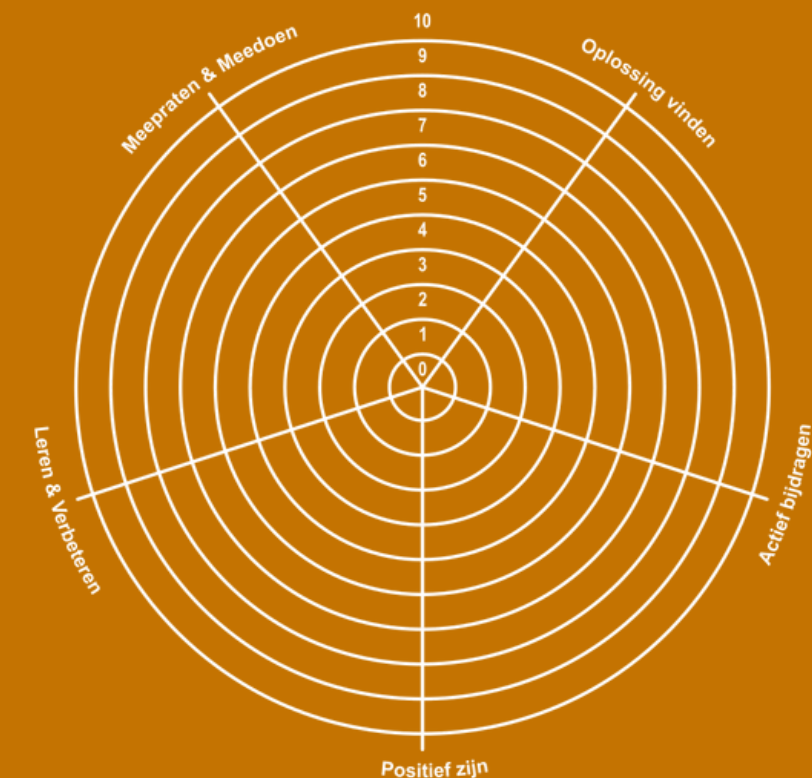
Dit ebook geeft je het model en de tools, de interventies om te beginnen. Je weet nu dat veiligheid geen 'zachte' luxe is, maar de harde voorwaarde voor een organisatie die leert, innoveert en presteert. De 'Comfort Zone' is verleden tijd; de 'Groeï Zone' is het doel.

Sta je op een kantelpunt?

Misschien merk je dat het lezen van dit ebook niet genoeg is.

Dat oude patronen hardnekkig zijn. Dat de waan van de dag regeert. Of dat je als directie wel wilt, maar niet goed weet hoe je dit over de Bühne krijgt in de hele organisatie.

Bij Mores Leren ondersteunen we leiders en teams om deze vertaalslag te maken. Niet met dikke rapporten, maar door te bouwen aan de context waarin gedrag verandert.



# Over Mores Leren

**Bij Mores Leren geloven we dat psychologische veiligheid de bodemplaat is van elk succesvol bedrijf.**

**Wij helpen leiders en directieteams om van 'ja-knikken' naar écht eigenaarschap te bewegen. Niet met theoretische verhandelingen, maar door samen met jou de weerbarstige praktijk in te duiken.**

**We helpen je om de bodemplaat te verstevigen, de onderstroom scherp te lezen en op het juiste moment de juiste interventie te kiezen.**

**Je hebt nu de 5 gedragskenmerken en de leiderschaps-spiegel.**

**Ben je klaar voor een stevige bodem?**

**Kom in contact voor een gratis adviesgesprek.**

**En laten we samen kijken waar voor jouw organisatie de grootste hefboom voor groei zit.**



## Contact opnemen

We komen graag met je in contact!  
Bel, app of mail voor informatie of een afspraak:

### Sjoerd Eijkemans

06 - 43 57 99 53

[sjoerd@moresleren.nl](mailto:sjoerd@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)

### Erwin Dekker

06 - 20 60 99 39

[erwin@moresleren.nl](mailto:erwin@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)



## Mores Leren

[info@moresleren.nl](mailto:info@moresleren.nl) | Ekkersrijt 4502, 5692 DM Son | [www.moresleren.nl](http://www.moresleren.nl)