



MATTHIJS STEENEVELD

AUTONOMIE VERBONDENHEID COMPETENTIE PURPOSE

*Leidinggeven aan mensen
met de kennis van nu*

Boom

MATTHIJS STEENEVELD

AUTONOMIE VERBONDENHEID COMPETENTIE PURPOSE

*Leidinggeven aan mensen
met de kennis van nu*



Boom

Inhoud

	Voorwoord	5
1	Goed werk	11
	Mens en werk	12
	Werken aan goed werk	13
	Waarom goed werk belangrijk is	14
	Basisbehoeftes voor goed werk	15
	Hoe maak jij goed werk?	18
	Aan de slag met dit boek	20
2	Van theorie naar jouw praktijk	23
	Mensen floreren als de omstandigheden goed zijn	23
	Intrinsiek gemotiveerd of niet?	26
	De missie: behoeftebevrediging	29
	Goed werk draait ook om balans: taakeisen en hulpbronnen	33
	Basisbehoeftes, taakeisen en hulpbronnen	36
	Experimenteren: de brug tussen wetenschap en praktijk	37
3	Goed werk mogelijk maken	41
	Maak verbinding en begrijp de ander	42
	Laat de ander bepalen en meepraten	44
	Bekrachtig mensen	47
	Inspireer	50
	Een betere wereld begint bij jezelf	51

It's the system, stupid!	53
In het kort	54
Interventiehoofdstukken	57
Erkennen en waarderen	59
Waar draait erkennen en waarderen om?	59
Hoe je de balans bewaart	60
Wat waardeer je?	63
Interventies	64
Stress en burn-out: hoe gaat het met je teamleden?	75
In een notendop	75
Gezond omgaan met stress	77
Mensen ondersteunen in de praktijk	77
Interventies	79
Leren en ontwikkelen	91
Waarom leren belangrijk is	91
Mensen willen leren	91
Hoe leren mensen	92
Een leercultuur	94
Ontwikkelen in de praktijk	95
Interventies	96
Conflict	107
Het goede en kwade van conflict	107
Productieve conflicten: hoe dan?	108
Omgaan met negatieve gevoelens	109
Pesten	111
Interventies/werkvormen	112
Werkplezier en motivatie	121
Interventies/werkvormen	122

Goed samenwerken	129
Het belang van teamwerk	129
Verbondenheid en egoïsme – schijnbare tegenstellingen	130
Samenwerken aan gedeelde doelen	131
Veiligheid als basis	132
Werken aan je team	133
Interventies/werkvormen	135
 Hybride werken	 147
Thuis en op kantoor: werk is overal	147
Interventies	152
 Eigenaarschap, vertrouwen en controle	 157
Zelfstandige medewerkers	157
Wat maakt dat mensen proactief zijn?	158
Wat werkt niet?	159
Controle werkt alleen goed in een voorspelbare wereld	161
Samenwerken voor overzicht en eigenaarschap	162
Autonomie en verbondenheid voor competente medewerkers met een gedeelde purpose	162
Interventies/werkvormen	163
 Breng het in praktijk – actiehoofdstuk	 171
Beginnen is het halve werk	171
Richt de organisatie goed in	173
Organiseer je eigen ontwikkeling	174
Hou de basis in je achterhoofd	176
Aan de slag!	178
 Dankwoord	 179
 Overzicht interventies	 181
 Noten	 183

1 Goed werk



Rond mijn achttiende werkte ik in de supermarkt. Mijn eerste echte baantje met een leidinggevende. En dat beviel prima! Elke zaterdag had ik de versafdeling onder mijn hoede. Dat bracht heel wat zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Een mooie hoeveelheid uitdaging zonder dat het te spannend of moeilijk werd. Met een leuke groep collega's en assistent-bedrijfsleiders was er een goede, ontspannen sfeer. Humor, maar ook serieus doorwerken. Vanachter de toonbank kon ik klanten echt helpen met het juiste product, vond ik als jonge werknemer. Het voelde ook zinvol om alle processen goed gestroomlijnd te doen. Zo liet ik voor mijn verscollega's een opgeruimd aanrecht achter, voorkwam ik voedselverspilling door slim te kiezen wat ik wel of niet aanvulde en kon ik soms bijspringen bij de vakkenvullers als mijn werk klaar was. Een baantje met aardig wat werkplezier. In mijn ervaring als achttienjarige: goed werk.

Totdat er een nieuwe bedrijfsleider kwam. Opeens werd ik ingeroosterd op de zaterdag vanaf 7:00 (als achttienjarige stond ik niet voor niets op de zaterdagmiddag vanaf 14:00, dus dat was even slikken). Eerst dacht ik aan een foutje, onwetendheid. Hij kende vast mijn gebruikelijke werktijden niet. Dat bleek te optimistisch ...

Toen ik uitlegde dat mijn dienst altijd om 14:00 begon, werd dat afgeserveerd met de mededeling dat de oude afspraken niet meer golden. En hier was ook geen nieuwe afspraak over te maken. Ik had er de woorden nog niet voor, maar dat was duidelijk het einde van mijn gevoel van regelruimte en mijn verbondenheid met de leiding. Mijn werkplezier

kelderde in sneltreinvaart en ik maakte de simpele keuze om een ander bijbaantje te zoeken. Als het zo moest, hoefde het van mij niet meer.

Mens en werk

Dit verhaal is me altijd bijgebleven als voorbeeld van hoe het niet moet. Natuurlijk, vroeg opstaan is niet het einde van de wereld (hoewel ik dat op die leeftijd wellicht anders zag). Wat me vooral raakt, is de manier waarop het ging. Een leider die geen ruimte geeft aan een medewerker om zelf keuzes te maken. Die geen contact maakt, maar gewoon besluiten oplegt.

Waarschijnlijk zie jij net als ik meer van zulke gebeurtenissen, in je eigen loopbaan en in die van anderen. De hoogopgeleide medewerker die in een crisis op de banenmarkt stapt, ‘onder haar niveau’ werkt, niet gestimuleerd wordt door het team en zich dus verveelt. De verkoopmedewerker die zich rot voelt, omdat hij eigenlijk mensen iets aansmeert dat niet in hun voordeel is. De therapeut of docent die volgens protocollen moet werken, zonder de eigen professionele kennis in te kunnen zetten – dat wordt niet vergoed.

Al die verhalen zitten vol impact. Voor de organisatie: mensen doen hun werk minder goed. Ze zoeken een andere baan. Maar vooral persoonlijke impact. Gezondheidsklachten, ongelukkig voelen, afstompen. Zonde! Als we willen dat mensen goed werk kunnen afleveren én gelukkig zijn, dan moeten bepaalde behoeftes vervuld worden. Daar kan ‘het werk’ (de organisatie, de baas, het team) niet volledig in voorzien en dat hoeft ook niet. Maar het gebeurt nog te vaak dat het werk die behoeftes juist blokkeert. We ervaren geen autonomie omdat we te weinig vertrouwen krijgen, waardoor we slechter werk leveren en nog meer controle op ons dak krijgen. Er is geen ruimte voor verbinding, omdat er geen tijd wordt gemaakt voor ‘gezelligheid’. Vervolgens werken we langs elkaar heen. Het leuke idee vanuit het verplichte functioneringsgesprek om nieuwe uitdagende taken te zoeken, wordt binnen twee weken vergeten met verveling tot gevolg. En wat al die procedures nou bijdragen aan de tevredenheid van onze klanten ...

Werken aan goed werk

Dit boek maakt werk van het tegenovergestelde: **goed werk**. Wat maakt dat mensen wél floreren op het werk? Wat zorgt ervoor dat mensen goed presteren? Gelukkig heeft de wetenschap veel waardevolle inzichten die hier goed van pas komen. De vraag is hoe je die gebruikt in de dagelijkse praktijk. Een theorie over werkstress is interessant, maar op de werkvloer gaat het om stoom afblazen na een contact met een lastige klant (dat noemen psychologen ‘emotieregulatie’) of iemand bij de koffieautomaat steunen die lijdt onder stress, door te luisteren en hulpbronnen te organiseren. Dit boek is voor jou als je andere werkenden wilt helpen met goed werk. Vanuit je rol als leidinggevende, als (team) coach of als betrokken collega. Je vindt geen uitgebreide interventieprogramma’s, maar vooral bruikbare, kleinschalige acties die je vandaag nog kunt toepassen.

Wanneer is werk dan ‘goed’? Enerzijds gaat dat om presteren. We worden betaald om arbeid te leveren en daarvoor wordt iets terug verwacht. Daarbij draait het zowel om de kwaliteit van je bijdrage als om hoeveel werk je verzet: de kwantiteit. Daarnaast levert werk hopelijk voldoening en tevredenheid op en geeft het niet te veel (chronische) stress. Tegenwoordig noemen we dit vaak werkgeluk.

WAT IS GELUK?

Misschien heb je wel gehoord over werkgeluk. *Happiness*, geluk, welbevinden zijn hip. Maar wat is geluk nou eigenlijk? Als je ergens leest dat Nederland een van de gelukkigste landen ter wereld is, waar hebben we het dan over? Er zijn een paar veelgebruikte definities.

Subjectief welbevinden gaat bijvoorbeeld vooral over het vaak ervaren van positieve emoties (en weinig negatieve emoties). Psychologisch welbevinden is breder. Daarbij wordt bijvoorbeeld uitgevraagd of je positieve relaties hebt en zingeving ervaart. Zelf gebruik ik graag de term *floreren* (waarover later meer). Ik vind het mooi dat het een werkwoord is. Geluk is niet een eindbestemming, niet iets dat je op een gegeven moment ‘hebt’, als een

baan of huis. Floreren is in beweging, het vergt 'onderhoud' en bepaalde randvoorwaarden van de omgeving. Daarnaast draait floreren om goed functioneren binnen de omstandigheden.

Zoals je ziet, zitten er verschillen tussen deze vormen van geluk. Tegelijkertijd blijkt dat er veel overlap is. Iemand die zegt gelukkig te zijn, scoort waarschijnlijk ook hoog op een vragenlijst over subjectief welbevinden en floreren. Daarom gebruik ik al deze termen in dit boek redelijk losjes door elkaar.

Tot slot is werk volgens mij pas goed als er een bepaalde duurzaamheid in zit. Het is mooi als we vandaag goed presteren en tevreden zijn over ons werk, maar hoe zit dat over een maand of een jaar? Stel je voor dat je meewerkt aan een festival: hard werken, topprestaties met een hecht team en veel gezelligheid. Maar zo'n festival moet niet eeuwig duren, anders breekt het slaapgebrek veel mensen op. Goed werk draait om presteren en werkgeluk dat langdurig houdbaar is, niet alleen die ene week per jaar of als een soort 'uitknijpmodel' waar medewerkers uitgeblust van baan wisselen. Het werk moet geen roofoverval op je mentale en fysieke gezondheid plegen.

Goed werk is ook niet statisch. De wereld verandert, dus wat vandaag voor goed presteren zorgt, is volgend jaar wellicht toe aan verandering. En mensen veranderen. Iemand die ervaring heeft opgedaan, begint zich wellicht te vervelen en is niet meer zo gelukkig in de huidige baan. Dan is het bijvoorbeeld tijd voor een nieuwe functie of opleiding.

Waarom goed werk belangrijk is

Als ik praat over goed werk, gaat het dus om een *duurzame werksituatie die mensen helpt floreren en stimuleert tot goed presteren*. Waarom is dat juist nu zo belangrijk? Veel organisaties lopen tegen allerlei uitdagingen aan. Sectoren kampen met een tekort aan goed opgeleid personeel, of het nu gaat om techniek, de zorg, het onderwijs, noem maar op. Sommige

bedrijven zitten in een *war for talent*. Of er is sprake van veel uitval door ziekte en hoog verloop van medewerkers.

Als werk mensen laat floreren, zorgt dat voor meer motivatie en voldoening. Medewerkers zijn hierdoor productiever, innovatiever en inclusiever. Het hangt samen met minder verzuim, beter samenwerken en betere bedrijfsresultaten op de langere termijn.*

De *businesscase* van goed werk is dus positief. Goede prestaties, minder uitval en verloop: wat wil je nog meer? Voor mij zijn dat echter slechts prettige bijkomstigheden. Ik geloof dat het in zichzelf goed is om bij te dragen aan het floreren en optimaal functioneren van mensen. Gewoon, omdat het de wereld een beetje mooier maakt. Omdat je zo een bijdrage kunt leveren aan het geluk van veel mensen, inclusief jezelf. Ik ga ervan uit dat niemand ervoor kiest om eens lekker chagrijnig naar zijn werk te gaan. Mensen willen liever opbloeien. Is het creëren van goed werk voor anderen niet gewoon het ‘juiste’ om te doen? Het levert mij in ieder geval voldoening op.

Basisbehoeftes voor goed werk

Wat is er dan nodig om mensen te laten floreren op hun werk? De zelf-determinatietheorie (*self-determination theory*, SDT) stelt dat mensen eigenlijk vanzelf willen floreren. We willen groeien, ontdekken en goed functioneren. Dat vergt echter wel de juiste voorwaarden: psychologische basisbehoeftes die vervuld moeten worden. Jouw omgeving kan je ondersteunen, zodat je lekker in je vel zit en optimaal functioneert. Een baas die vertrouwen in je heeft, collega's die elkaar helpen als de werkdruk oploopt. Maar je omgeving kan je ook afremmen. Je moet alles precies volgens protocol doen en er is geen ruimte voor eigen inbreng, of het

* Op <https://selfdeterminationtheory.org/application-organizations/> (geraadpleegd op 3 december 2021) lees je hoe het vervullen van basisbehoeftes leidt tot floreren en allerlei positieve organisatieuitkomsten. Het blijkt ook uit studies als De Neve, J.E. et al. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In Helliwell, Layard & Sachs (2013). *World Happiness Report 2013*. Sustainable Developments Solutions Network.

werk is tergend saai. Goed werk voorziet idealiter in deze basisbehoeftes: autonomie, verbondenheid, competentie en purpose.*

Autonomie betekent dat we zelf willen bepalen wat we doen en hoe we dat doen. Heb je het idee dat je vooral wordt gestuurd, of krijg je de ruimte om te kiezen wat jij wilt? Dat kan trouwens prima samen met anderen. Je kunt vanuit je eigen vrije wil natuurlijk kiezen om samen te werken.

Verbondenheid draait om onze behoefte aan sociale connectie. Wij mensen zijn sociale wezens. We willen gezien worden door anderen en het is prettig als anderen ook een beetje voor ons zorgen. Tegelijkertijd willen we iets voor anderen betekenen. Die verbinding kun je voelen bij dierbare naasten, maar ook bij sociale groepen zoals collega's.

De behoefte aan competentie gaat erom dat we niet hulpeloos of machteloos willen zijn. We willen goed om kunnen gaan met de situatie, kunnen doen wat nodig is. Als je allerlei moeilijke taken hebt, wil je je capabel genoeg voelen. We voelen ons niet capabel als de uitdagingen te groot zijn, maar ook als we constant geconfronteerd worden met kritiek. Terwijl we goed genoeg willen zijn, is het ook niet fijn als alles te makkelijk is. Dan wordt het snel saai.

Daarnaast hebben mensen de behoefte om zinvol bezig te zijn. We willen iets nuttigs doen, ergens aan bijdragen. We hebben het dan vaak over *purpose*,** werken aan een hoger doel dat in jouw ogen betekenisvol is.

Goed werk biedt de mogelijkheid om deze behoeftes te vervullen. Je krijgt voldoende ruimte om je eigen keuzes te maken, je voelt je verbonden met collega's en klanten, je werk is licht uitdagend maar behapbaar

* Deze vierde basisbehoefte – purpose – zit niet in de originele SDT, maar is een toevoeging van Wilmar Schaufeli, een grote naam op het gebied van organisatiepsychologie, bevlogenheid en burn-out. Schaufeli, W.B. (2021). *Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?* *Frontiers in Psychology* 12.

** Purpose, *meaning*, *zingeving*, betekenis: termen die geregeld door elkaar worden gebruikt en eigenlijk allemaal net wat anders betekenen. Voor de boektitel hebben we gekozen voor *purpose*, dat is de bekendste term bij een breed publiek. Waar *purpose* vrij taakgericht kan worden opgevat – iets voor elkaar krijgen – gaat het in dit boek verder dan dat: *zingeving*. Is datgene wat je doet in jouw ogen betekenisvol? Het gaat dus om bijdragen aan iets dat de moeite waard is, dat groter is dan jijzelf.

en je ervaart jouw werk als zinvol. Als dat het geval is, dan is de kans groot dat je goed kunt presteren en het naar je zin hebt op je werk.

Daar zit dus een opdracht voor de organisatie en de leidinggevende: faciliteer je medewerkers zodat die behoeftes vervuld worden. Zo vergroot je het werkgeluk en verbeter je het presteren van medewerkers.

Zorgen dat mensen autonomie, verbondenheid, competentie en purpose ervaren in hun werk klinkt prachtig op een heidag, maar het gebeurt juist in de dagelijkse praktijk! Daarom richt dit boek zich op kleine, alledaagse acties. De directeur die op de nieuwjaarsreceptie praat over ‘de professional weer het werk laten doen’ is een mooie boodschap, maar die professional ervaart vrijheid van dag tot dag, als hij niet gecontroleerd wordt op pietluttige zaken – of hij ervaart die ruimte niet. Kortom: faciliteer die basisbehoeftes *in de praktijk!* Dit boek biedt je veel praktische aanknopingspunten hoe je daaraan kan bijdragen vanuit verschillende rollen. Check of dat aankomt: ervaren medewerkers die basisbehoeftes ook echt?

HOE STAAT HET BIJ JOU MET DE BEHOEFTE AAN AUTONOMIE, VERBONDENHEID, COMPETENTIE EN PURPOSE?*

- In hoeverre heb je het gevoel dat jij kunt bepalen hoe je je werk doet?
- In hoeverre heb je een goede band met je collega's?
- In hoeverre krijg je geregeld te horen dat je goed bent in je werk?
- In hoeverre zie je het nut in van de taken die je moet doen?

* Wil je onderzoeken hoe het staat met het vervullen van de behoefte aan autonomie, verbondenheid en competentie? Deze (Engelstalige) vragenlijst is een goede start (geraadpleegd 2 maart 2022): https://depts.washington.edu/fammed/wp-content/uploads/2019/09/SDT_needs_work.pdf

AUTONOMIE IS HET ERVAREN VAN EIGEN, VRIJE KEUZE, HET ZELF BEPALEN WAT EN HOE JE DOET, DENKT, VOELT.

Medewerkers die een betekenisvolle keuze kunnen maken over een taak (bijvoorbeeld hoe ze die taak uitvoeren), raken veel minder energie kwijt dan iemand die geen keuze krijgt (doe dit op deze manier). Voor een medewerker betekent autonomie dat je inspraak hebt, dat er naar je geluisterd wordt, dat je voor jou betekenisvolle keuzes zelf mag maken. Het gaat hierbij niet om de complete afwezigheid van leiderschap of rebelleren tegen de macht. Deze behoefte draait om positieve kenmerken zoals vrije keuze en het gevoel dat jouw acties en gedachtes 'kloppen', authentiek zijn. Autonomie zorgt ervoor dat mensen veel meer van hun volledige capaciteiten inzetten zoals creativiteit en energie.

Voorbeelden van autonomieversterkers op het werk:

- eigen werkplek inrichten;
- iedereen serieus nemen bij inspraakronde vergadering;
- invloed geven op eigen agenda.

VERBONDENHEID IS DE ERVARING VAN VERBINDING MET ANDERE MENSEN, ERBIJ HOREN EN GEWAARDEERD WORDEN

We hebben niet alleen behoefte aan sociale contacten, we willen ook het gevoel hebben ergens bij te horen. We willen gezien en gewaardeerd worden door anderen, zonder dat we aan bepaalde eisen moeten voldoen (dan ervaar je geen autonomie). Dat betekent dat relaties waardevoller zijn als we ze zelf kunnen kiezen. Soms ervaren medewerkers vooral 'verplichte' contactmomenten, bijvoorbeeld met klanten, patiënten, leerlingen of collega's waarbij je gestuurd wordt in de wijze waarop je contact hebt. Zulke verplichte relaties dragen minder bij aan het gevoel van verbondenheid.

Voorbeelden van verbondenheidsversterkers op het werk:

- ruimte en tijd voor informele gesprekken bij de koffieautomaat;
- waardering uitspreken voor elkaars bijdragen;
- gezamenlijk inzetten voor een gemeenschappelijk, positief doel.

COMPETENTIE GAAT OM HET ERVAREN VAN MEESTERSCHAP EN EFFECTIVITEIT IN DE DINGEN DIE WE DOEN

Het is prettig om het gevoel te hebben dat je je taken aan kunt, in plaats van je incapabel of hulpeloos te voelen. Bovendien geeft het extra voldoening als we leren en groeien in onze vaardigheden. Als er iets van ons gevraagd wordt dat we niet kunnen, geeft dat een gevoel van mislukken of niet goed genoeg zijn. Het geeft voldoening om iets voor elkaar te krijgen, zeker als dat (licht) uitdagend is. Dat is extra sterk voor activiteiten die voor jou belangrijk zijn, waar je intrinsiek gemotiveerd voor bent. Autonomie draagt daaraan bij. Als alles makkelijk is, voelen we ons wel capabel maar ontwikkelen we onze vaardigheden niet. Dat vervult op termijn onze behoefte aan competentie dus minder goed.

Voorbeelden van competentieversterkers op het werk:

- Faciliteer opleidingsmogelijkheden, zodat mensen ontwikkelen.
- Geef complimenten en constructieve feedback op succesvol gedrag.
- Vraag wat mensen nodig hebben om de voor hen belangrijke, waardevolle taken goed uit te voeren.

PURPOSE IS HET KUNNEN ERVAREN VAN ZINGEVING, VOLDOENING DOOR BIJ TE DRAGEN AAN IETS DAT WAARDEVOL IS*

Mensen ervaren doorgaans voldoening als iets gelukt is. Die voldoening wordt sterker als datgene wat bereikt is, ook intrinsiek waardevol is voor jouzelf. Dat kan vanuit autonomie (je kiest er zelf voor), maar ook doordat mensen die belangrijk voor je zijn (verbondenheid) er waarde aan hechten. Omgekeerd is het gevoel van competentie sterker als je werkt aan voor jou betekenisvolle taken. Je kunt daarnaast voldoening halen uit extrinsieke doelen, zoals een goed salaris of status. De zingeving die je ervaart, is echter sterker als je dat salaris dan vervolgens kunt inzetten voor een intrinsiek belangrijk doel.

* Zie ook voetnoot 3 over purpose, meaning, zingeving, betekenis.

Goed samenwerken



Het belang van teamwerk

Goede samenwerking met je team gaat over goede resultaten én over onderlinge verbondenheid. Het is leuk en gezellig samen, maar jullie kunnen ook hard werken, van elkaar leren, samen kritisch en constructief ontwikkelen. Dat is een waardevolle hulpbron om met allerlei uitdagingen om te gaan en draagt bij aan de basisbehoeftes – en dus aan werkgeluk. Omgekeerd helpt welbevinden bij het beter samenwerken.⁴²

We werken vaak samen met anderen, maar die samenwerking is ook heel divers. Hoe zit dat bij jouw team? Is je 'team' eigenlijk een afdeling van meer dan honderd personen of werk je in een hechte, kleine groep aan een afgebakend project? Amy Edmondson (bekend van het begrip psychologische veiligheid) stelt in haar boek *Teaming*⁴³ dat we steeds vaker spontaan en tijdelijk samenwerken. Zij vindt daarom het werkwoord *teaming* veel logischer dan het statische *team*. In dat geval is het verbeteren van de samenwerking een continu proces en niet iets dat ooit 'af' is. Anderen stellen dat de ideale groeps grootte van teams tussen de zes en tien personen ligt. Hoe jouw samenwerking er ook uitziet: je zult ongetwijfeld met andere mensen te maken hebben.

Psychologische veiligheid vergroten

Psychologische veiligheid is een *hot topic* met veel onderzoek en groeiende praktijkkennis (waar ik dankbaar op leun in deze interventie⁴⁶). Het heeft te maken met de onderlinge sfeer, maar het draait niet alleen om het samen gezellig hebben. Veel belangrijker is of jullie de vrijheid ervaren om ‘interpersoonlijke risico’s’ te nemen. Voelen teamleden zich vrij om een vraag te stellen, twijfel uit te spreken of elkaar aan te spreken?

Dat klinkt simpel, maar is het niet altijd. Ook al begrijpen we het niet, we stellen geen vraag omdat we dan misschien dom overkomen. Zeker als je iets al jaren doet – wat heb je dan al die jaren gedaan? Op dezelfde manier spreken we ons vaak niet kritisch uit – al helemaal niet op mensen die hoger in de hiërarchie zitten.

Psychologische veiligheid is een belangrijke basis voor goede samenwerking. Het zorgt ervoor dat teamleden effectief hun kennis en kunde kunnen delen. Daardoor leren en ontwikkelen veilige teams zich meer en presteren ze beter. Daarnaast is het gewoon fijner werken in zo’n team: werkgeluk en presteren gaan hier hand in hand. Dat betekent trouwens niet dat het altijd makkelijk is.

Die vrijheid om je uit te spreken moet trouwens niet doorslaan in een afrekencultuur – dat creëert angst en wantrouwen en maakt dat belangrijke dingen niet gezegd worden of dat er niks mee gebeurt. Omgekeerd moet de goede sfeer niet alleen gemakzuchtig of gezellig zijn zonder iets te bereiken. Psychologische veiligheid gaat hand in hand samen met verbondenheid en met purpose.

Vergroot de psychologische veiligheid in jouw team

In de dagelijkse praktijk zijn er eenvoudige manieren om de psychologische veiligheid te vergroten. Pas wel op voor de grote valkuil! Als je de volgende adviezen er ‘een beetje bij doet’, is de kans groot dat het averechts werkt. Een gevoel van veiligheid in het team vergt dat je consistent je teamleden blijft steunen. Als je de ene keer mensen waardeert voor het toegeven van gemaakte fouten en ze er de volgende keer op afreken,

dan creëer je geen veiligheid maar juist onzekerheid. Deze adviezen zijn laagdrempelig, probeer ze ook constant in te zetten.

- **Laat iedereen bijdragen.** Vraag mensen om hun mening en moedig ze aan om bij te dragen. Moedig teamleden aan om actief te luisteren en te leren van elkaar. Dat betekent ook dat je ruimte geeft: ga niet direct de stilte vullen door te praten. Als je een vraag stelt, geef mensen dan de tijd om over hun antwoord na te denken en hun woorden te kiezen.
- **Constructief omgaan met fouten.** Moedig mensen aan om openlijk te vertellen wat er niet goed gaat of wat er mis is gegaan. Natuurlijk hebben we liever geen fouten, maar die komen toch voor. Leer er samen van en juich toe dat erover wordt gesproken. Dan kunnen jullie een oplossing bedenken en de werkwijze verbeteren. Misschien moeten de regels verduidelijkt worden, is het niet haalbaar of zijn de prioriteiten niet bekend. Overtreedt iemand opzettelijk overduidelijke regels, dan mag je elkaar daar natuurlijk wel op aanspreken (zie ook **Eigenaarschap, vertrouwen en controle**, p. 157).
- **Steun elkaar.** Als er iets misgaat of als iemand iets nieuws probeert, steun elkaar dan. Dat kan gaan om van alles, van een tegenvallend klantgesprek of een deadline die niet gehaald dreigt te worden. Vervelend, maar de kans dat jullie als team hier het beste van maken is veel groter als jullie samenwerken, er voor elkaar zijn en met elkaar delen wat jullie denken en weten.
- **Wees bescheiden.** Niemand beschikt over alle antwoorden of kennis – ook jijzelf niet. Vraag zelf om hulp. Dat geeft collega's de ruimte om hun ideeën te delen. Help het team ook om open te staan voor ieders perspectief.
- **Spreek mensen aan op het creëren van onveiligheid.** Natuurlijk betreft dit ronduit kwalijk gedrag zoals pesten, beledigen, belachelijk maken van collega's. Denk daarnaast aan het elkaar verwijten maken, mensen afkappen of ontmoedigen om zich uit te spreken. Ook het negeren of ongegrond afkeuren van iemands ideeën vraagt om ingrijpen.
- **Geef het goede voorbeeld.** Psychologische veiligheid leg je niet op, die creëer je samen.

Dit boek gaat over 'goed werk'. Wat maakt dat mensen wél floreren op het werk? Wat zorgt ervoor dat mensen goed presteren? Mensen willen groeien, ontdekken en goed functioneren. Dat vraagt om de juiste voorwaarden: psychologische basisbehoeftes die vervuld moeten worden. Goed werk voorziet idealiter in deze basisbehoeftes: autonomie, verbondenheid, competentie en purpose.

Autonomie betekent dat we zelf willen bepalen
wat we doen en hoe we dat doen.

Verbondenheid draait om onze behoefte
aan sociale connectie.

De behoefte aan competentie gaat erom dat we
niet hulpeloos of machteloos willen zijn.

Purpose: mensen hebben de behoefte
om zinvol bezig te zijn.

Autonomie Verbondenheid Competentie Purpose is voor jou als je andere werkenden wilt helpen met goed werk. Vanuit je rol als leidinggevende, als (team)coach of als betrokken collega. Je vindt geen uitgebreide interventieprogramma's, maar vooral bruikbare, kleinschalige acties die je vandaag nog kunt toepassen voor meer werkplezier, balans en beter presteren.



Matthijs Steeneveld is een bevoegde positief organisatiepsycholoog. Hij traint professionals en particulieren in gezonder omgaan met stress, beter samenwerken en het beste uit zichzelf te halen op een prettige manier.



9 789024 446650

boomuitgeversamsterdam.nl