



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

OP HET WERK

wat het versterkt
en wat het oplevert

Een praktische gids voor leiders,
teams en organisaties

securex 

Rechten van intellectuele eigendom

De gebruiker erkent dat alle verstrekte informatie en gegevens eigendom zijn van Securex Corporate EESV en verbindt zich ertoe er geen wijzigingen in aan te brengen.

De gehele of gedeeltelijke reproductie, verspreiding, verkoop, verdeling of wijziging van bestanden, terbeschikkingstelling aan het publiek en/of hergebruik in welke vorm ook, aanpassingen en gebruik voor commerciële doeleinden van alle informatie en gegevens is verboden, tenzij met voorafgaande schriftelijke toestemming van Securex. Het is evenzeer verboden de gegevens elektronisch op te slaan en te gebruiken voor onwettige doeleinden.

De verstrekte informatie mag worden gereproduceerd in niet-commerciële publicaties en presentaties, mits voldaan wordt aan volgende 2 voorwaarden:

1. een voorafgaande schriftelijke mededeling aan hrresearch@securex.eu, met vermelding van de gegevens die gereproduceerd worden en het medium waarin gereproduceerd wordt; en
2. de volgende bronvermelding bij de reproductie: © Securex (www.securex.be/publicaties).

Ver. Uitg.: Heidi Verlinden, Securex Corporate EESV, Tervurenlaan 43, 1040 Brussel

BTW BE 0877 510 104

Inhoud

1

Waarom dit rapport?

2

Een onderzoek over
psychologische veiligheid

3

Psychologische veiligheid
loont

4

Psychologische veiligheid
voorspeld

5

Aanpak binnen
jouw organisatie

Wat is psychologische veiligheid?.....	8
7 op 10 werknemers voelt zich psychologisch veilig op het werk	8
De studie	9
Psychologisch veilige teams durven meer – en bereiken meer.....	11
Psychologisch veilige teams blijven langer – en blijven gezonder.....	12
Psychologisch veilige teams zijn minder vaak – en minder lang afwezig.....	14
Waar ABC groeit, groeit ook de psychologische veiligheid in teams.....	16
Waar het DEF van stress toeneemt, neemt psychologische veiligheid af.....	20
Waar leiderschap ondersteunt, groeit psychologische veiligheid	23
Psychologische veiligheid onder druk door evolutie in leiderschap.....	27
Psychologische veiligheid begint bij weten waar je staat.....	29
Psychologische veiligheid vraagt leiders die richting én vertrouwen geven.....	30
Psychologische veiligheid krijgt vorm in gedrag en samenwerking	32



1

WAAROM DIT RAPPORT?



Elke dag opnieuw zien we in de praktijk hoe cruciaal psychologische veiligheid is voor organisaties. In tal van onze trajecten en projecten – zoals teamcoaching, conflictanalyses, sensibilisaties rond grensoverschrijdend gedrag, absentieïsmebeleid of leiderschapsontwikkeling – komt het telkens neer op durven jezelf zijn, benoemen wat je nodig hebt en wat je drijft, en openstaan voor de visie en behoeften van anderen. Ook het durven aangaan van een constructieve discussie wanneer je het niet eens bent, hoort daarbij. Het vraagt moed en oefening, maar vormt de basis om je goed te (blijven) voelen op het werk en je job met volle goesting te kunnen uitvoeren.

Toch merken we dat organisaties soms aarzelend of sceptisch staan tegenover het concept psychologische veiligheid. Het krijgt al te vaak het etiket ‘wollig’ of ‘soft’. Daardoor wordt het belang van oprechte dialoog en verbondenheid op de werkvloer nog te vaak onderschat, terwijl net die elementen duurzame resultaten opleveren. Veel organisaties blijven zoeken naar meer tastbare of ‘harde’ oplossingen voor uitdagingen zoals hoog absentieïsme, stijgende burn-outcijfers, dalende performantie of teamconflicten – vaak zonder blijvend resultaat. Zo blijft men jarenlang in dezelfde kring van acties draaien, soms met frustratie of moedeloosheid tot gevolg, of men grijpt terug naar een controlerende, repressieve aanpak. Men raakt vast in een vicieuze cirkel¹.

Gelukkig zien we dat steeds meer organisaties hun blik verruimen. Ze zoeken naar andere manieren om het tij te keren, al blijft het vinden van duurzame oplossingen die écht het verschil maken niet eenvoudig. Met dit rapport willen we het belang van een psychologisch veilig klimaat benadrukken én objectiveren.

Ons onderzoek toont duidelijk dat een psychologisch veilig klimaat niet alleen een sterke impact heeft op het welzijn van medewerkers, maar ook rechtstreeks bijdraagt aan de prestaties van een organisatie. Teams waarin open communicatie en vertrouwen centraal staan, zijn productiever, innovatiever en gemotiveerder. Tegelijk zien we dat psychologische veiligheid het risico op burn-out verlaagt, het aantal ziektemeldingen en afwezigheidsdagen vermindert en de intentie om de organisatie te verlaten fors terugringt.

De centrale vraag is: hoe bouw je aan zo'n klimaat? Wat maakt dat collega's in sommige teams spontaan ideeën uitwisselen en fouten durven bespreken, terwijl er in andere teams een cultuur van terughoudendheid heerst? En welke aanpak werkt écht, volgens wetenschappelijk onderzoek?

In dit rapport brengen we de bouwstenen in kaart: van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie tot de rol van stressfactoren en leiderschapsgedrag. Je leest hier niet alleen welke impact psychologische veiligheid heeft, maar ook hoe je dit concreet kunt versterken binnen jouw organisatie.

Laten we samen voluit kiezen voor een werkomgeving waarin vertrouwen en dialoog vanzelfsprekend zijn, en waarin medewerkers zich gesteund voelen om te groeien.

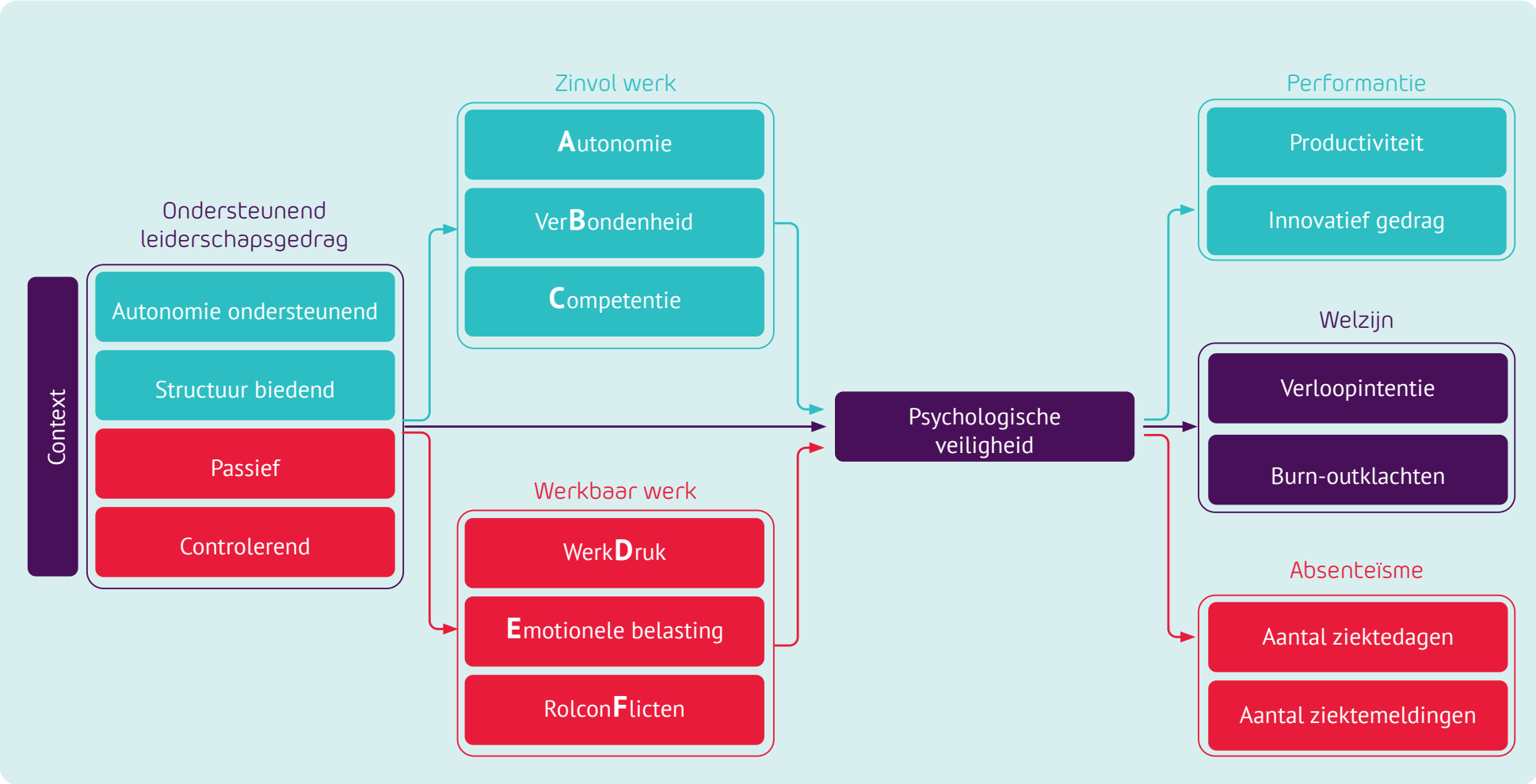
Stephanie Heurterre – Senior HR Consultant

Emely Theerlynck – Preventieadviseur Psychosociale Aspecten

Heidi Verlinden – Research Project Manager

1. 'Burn-out vermijden en bedrijven versterken – Datagedreven proactiviteit' – Securex & GraydonCreditsafe - 2024





2

EEN ONDERZOEK OVER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



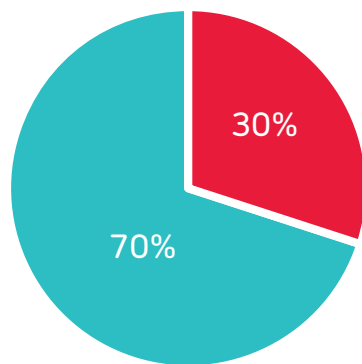


Psychologische veiligheid betekent dat medewerkers in hun team zichzelf kunnen zijn en vrij hun gedachten en gevoelens kunnen delen. Verschil in mening wordt gewaardeerd in plaats van bekritiseerd, en er heerst geen angst dat openheid negatieve gevolgen heeft. In zo'n klimaat voelen mensen zich gesteund en durven ze eerlijk en respectvol met elkaar in gesprek te gaan.

7 OP 10 WERKNEMERS VOELT ZICH PSYCHOLOGISCH VEILIG OP HET WERK

Ruim 70% van alle werknemers voelt zich psychologisch veilig op het werk. Dit betekent dat ze geloven zichzelf te kunnen uiten zonder angst voor negatieve gevolgen.²

Het gevoel van **psychologische veiligheid** werd bevestigd met een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst.³



- Psychologisch veilig
- Niet psychologisch veilig

- In mijn team kan ik mijn ware gevoelens over mijn werk uiten.
- In mijn team kan ik mijn gedachten vrij uiten.
- In mijn team wordt het uiten van je ware gevoelens geapprecieerd.
- Niemand in mijn team zal me bekritisieren, zelfs al heb ik een andere mening.
- Ik ben bang dat het uiten van mijn ware gedachten op mijn werkplek, mezelf zou schaden.

De respondenten beoordeelden de stellingen op een schaal van 1 tot 6 (en van 6 tot 1 voor de laatste stelling). Een werknemer voelt zich eerder tot helemaal psychologisch veilig bij een gemiddelde score vanaf 3,5.



Psychologische veiligheid gaat niet over aardig zijn of het verlagen van de prestatienormen, maar over openhartige feedback geven, openlijk fouten toegeven en ervan leren.

Amy Edmondson
Hoogleraar leiderschap en
management
Harvard Business School

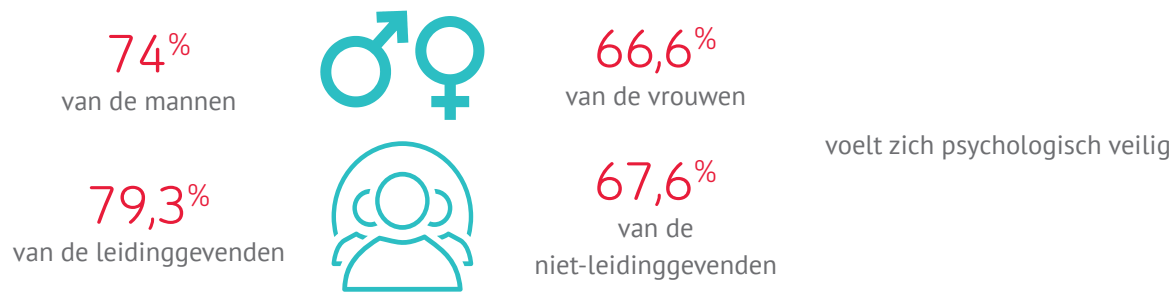


2. Op aanbeveling van Robbe Verresen, PhD Researcher aan KU Leuven; Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.

3. Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

Een op drie werknemers voelt zich dus niet psychologisch veilig. Wanneer die veiligheid ontbreekt, durven mensen minder snel feedback te geven of te vragen, delen ze minder kennis en blijven fouten vaak onbesproken, waardoor leerkansen verloren gaan. Ook het doen van voorstellen voor vernieuwing of verbetering komt minder vaak voor, waardoor de bijdrage aan innovatie beperkt blijft. Dit zijn symptomen van een psychologisch onveilig gevoel.

Leidinggevenden en mannen voelen zich het meest psychologisch veilig.



Arbeiders en bedienden voelen zich op het werk even psychologisch veilig. Dit geldt ook voor jonge en meer ervaren werknemers, voor werknemers die kort en lang studeerden, voor werknemers met een contract van bepaalde of onbepaalde duur en voor werknemers in verschillende bedrijven volgens sector, regio of omvang.



DE STUDIE

				
Bevraging in april 2024	Online enquête i.s.m. KU Leuven	1482 loontrekkende werknemers uit de Belgische arbeidsmarkt	Representatief voor geslacht, leeftijd, statuut en regio	Momentopname, geen garantie voor oorzak-gevolg verband

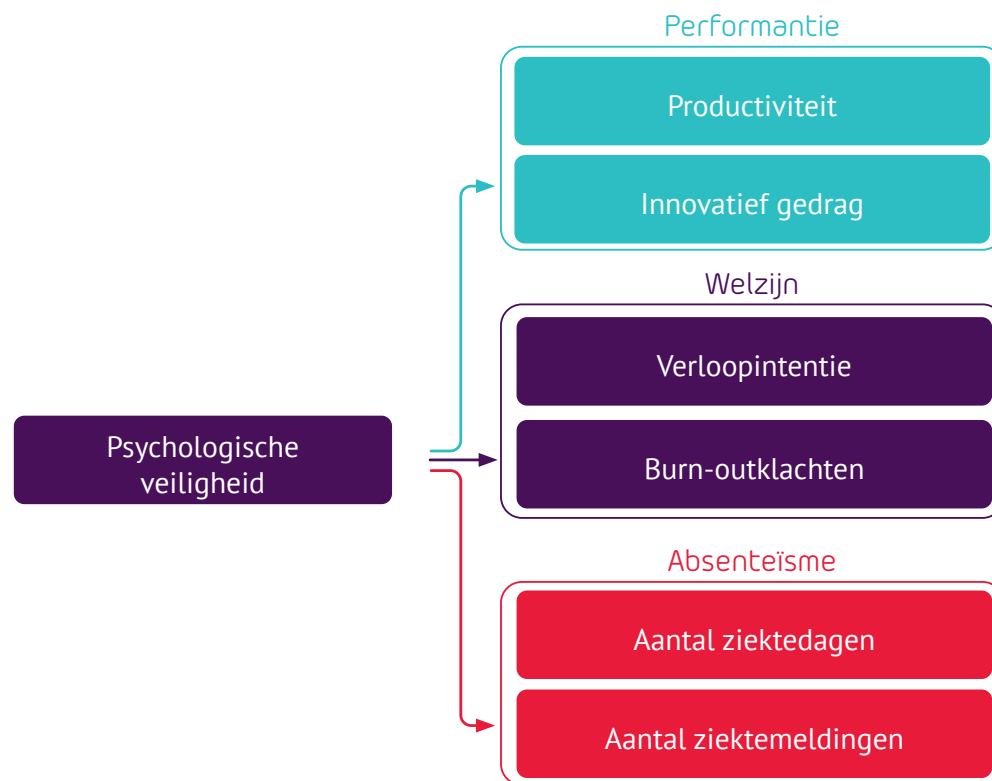
3

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID LOONT



PSYCHOLOGISCH VEILIGE TEAMS DURVEN MEER EN BEREIKEN MEER

Werknemers die zich psychologisch veilig voelen op het werk, zijn productiever, vertonen meer innovatief gedrag, hebben een lagere verloopintentie, minder burn-outklachten, en tellen minder ziektemeldingen en ziektedagen. Psychologische veiligheid brengt dus op, zowel voor de werkgever als voor de werknemer.



Zonder psychologische veiligheid ruim dubbel zoveel niet-productieve medewerkers

Medewerkers zijn **productief** wanneer ze hun doelstellingen behalen en tegelijk initiatief tonen en verantwoordelijkheid nemen. Productiviteit gaat niet alleen over hoeveel werk iemand verzet, maar ook over de kwaliteit van de prestaties, het vermogen om beslissingen te nemen en zich blijvend in te zetten voor het team en de organisatie.

Bij medewerkers die zich psychologisch veilig voelen, beoordeelt 92,5% zichzelf als productief. Bij wie zich niet veilig voelt, daalt dat aandeel naar 80,9%. Omgekeerd zien we dat het percentage medewerkers dat zichzelf niét productief vindt, ruim dubbel zo hoog ligt bij wie zich niet psychologisch veilig voelt (19,1% tegenover 7,5%).

Zonder psychologische veiligheid bijna dubbel zoveel niet-innovatieve medewerkers

Innovatief gedrag betekent dat medewerkers actief zoeken naar manieren om hun werk en de samenwerking te verbeteren. Ze brengen ideeën aan, proberen nieuwe methodes uit en ontwikkelen creatieve oplossingen die processen efficiënter en effectiever maken. Innovatie gaat dus niet enkel over vernieuwing, maar ook over het durven om bestaande werkwijzen kritisch in vraag te stellen.



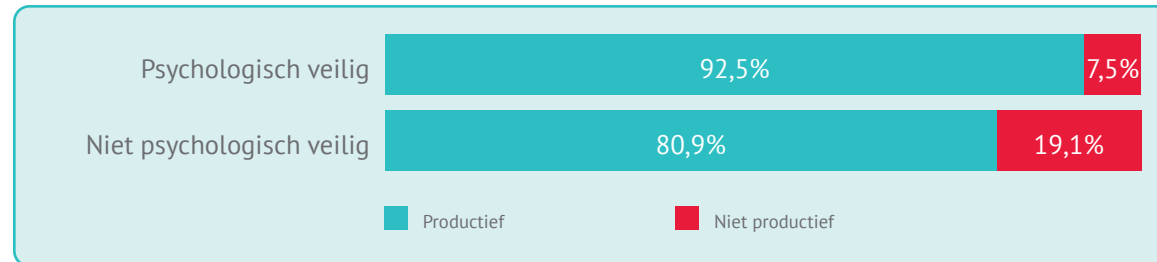
Bij medewerkers die zich psychologisch veilig voelen, geeft 85,3% aan innovatief gedrag te vertonen. Bij wie zich niet veilig voelt, zakt dat aandeel naar 75,3%. Omgekeerd zien we dat het percentage medewerkers dat niet innovatief is, 1,7 keer hoger ligt bij wie zich niet psychologisch veilig voelt (24,7% tegenover 14,7%).

“

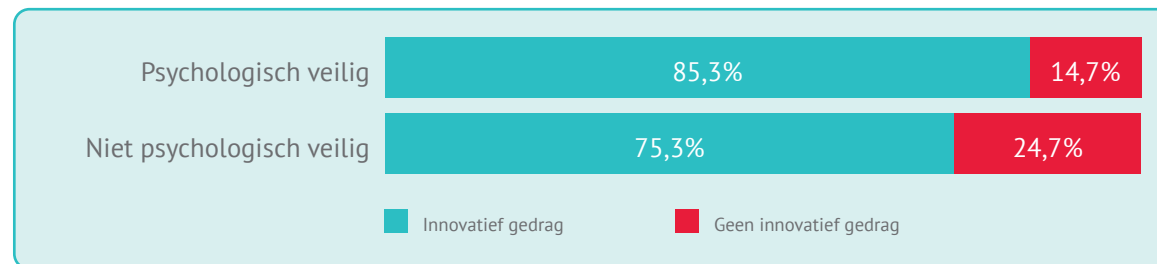
Psychologische veiligheid wordt vaak gezien als een ‘wollige’ term. Dit onderzoek toont een duidelijke link met bedrijfsparameters zoals productiviteit en absentieïsme. Psychologische veiligheid is geen luxe, maar het fundament waarop welzijn, innovatie en topprestaties gedijen.

Stephanie Heurterre

Percentage productieve medewerkers



Percentage innovatieve medewerkers



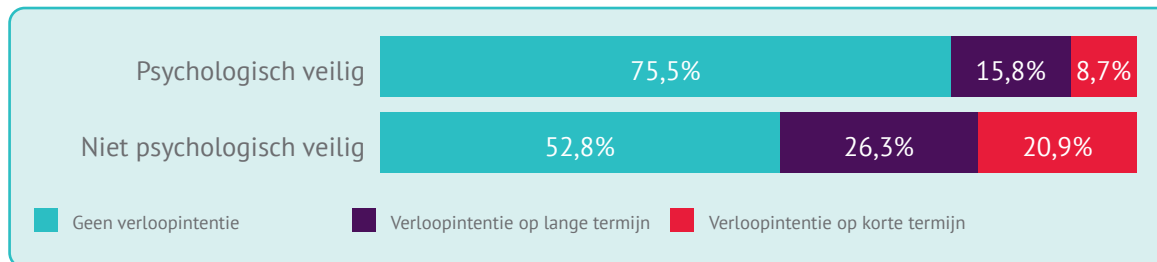
Wetenschappelijk onderzoek bevestigt dat psychologische veiligheid fungeert als een katalysator voor zowel individuele als collectieve groei.⁴ Teams die zich veilig voelen om ideeën te delen, fouten toe te geven en elkaar kritisch maar constructief uit te dagen, benutten hun leervermogen optimaal. Dit leidt niet alleen tot betere prestaties, maar ook tot duurzame innovatiekracht. Door het wegnemen van angst voor negatieve consequenties ontstaat ruimte voor experimenteren, creatief denken en het verkennen van nieuwe werkwijzen. Daarmee vormt psychologische veiligheid een structurele voorwaarde voor organisaties die wendbaar willen blijven in een veranderende omgeving en hun concurrentiepositie willen versterken.

4. Frazier, M. L., et al. (2017). *Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.

PSYCHOLOGISCH VEILIGE TEAMS BLIJVEN LANGER EN BLIJVEN GEZONDER

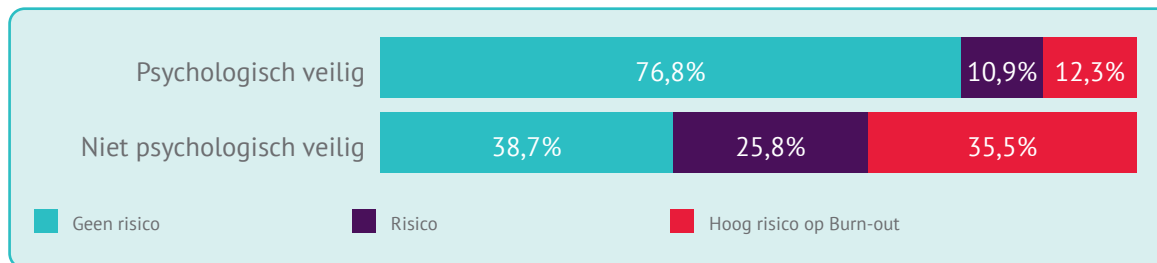
Zonder psychologische veiligheid ruim dubbel zoveel vertrekkers

Psychologische veiligheid hangt samen met een lagere verloopintentie, zowel op korte als op lange termijn. Bij medewerkers die zich psychologisch veilig voelen, overweegt 8,7% om hun werkgever op korte termijn te verlaten. Bij wie zich niet veilig voelt, stijgt dat aandeel naar 20,9%. Het verschil toont dat het risico op vrijwillig personeelsverloop ruim dubbel zo groot is wanneer psychologische veiligheid ontbreekt.



Zonder psychologische veiligheid bijna driemaal meer burn-outklachten

Bij medewerkers die zich psychologisch veilig voelen, bevindt 12,3% zich in de rode zone voor burn-out.⁵ Bij wie zich niet veilig voelt, stijgt dat percentage naar 35,5%. Het risico op ernstige burn-outklachten en dus ook een hoog risico op uitval, ligt daarmee driemaal hoger zonder psychologische veiligheid.



Jezelf kunnen zijn en vrij je gedachten en gevoelens kunnen delen, vormt een belangrijk element in burn-outpreventie. Wie zich veilig voelt om tijdig aan te geven dat het te veel wordt, geeft niet alleen een signaal aan zichzelf, maar opent ook de deur voor steun van collega's en leidinggevende.

Heidi Verlinden

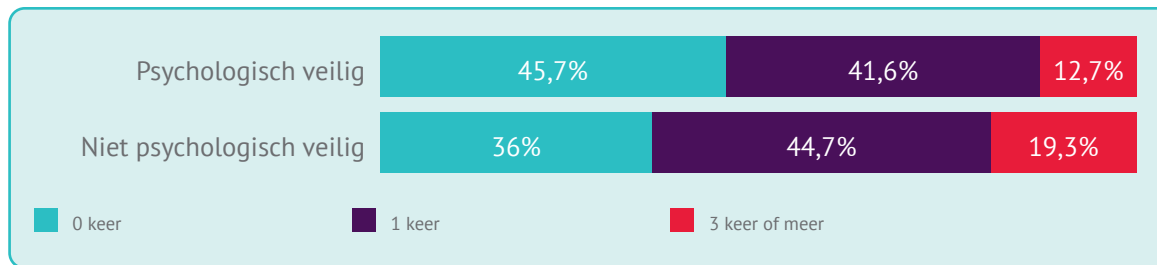
5. Het burn-outrisico werd gemeten met de Burn-out Assessment Tool, ontwikkeld door KU Leuven.

Meer informatie in het persbericht van Securex en KU Leuven: ['Burn-out: één op de drie Belgische arbeiders in risiczone'](#) - 2024

PSYCHOLOGISCH VEILIGE TEAMS ZIJN MINDER VAAK EN MINDER LANG AFWEZIG

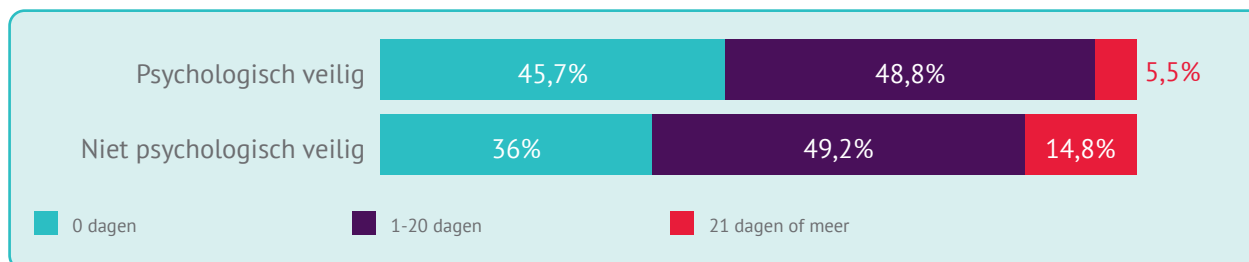
Zonder psychologische veiligheid de helft meer frequente ziektemeldingen

Werknemers die zich psychologisch veilig voelen, melden zich minder vaak ziek. In teams met minder psychologische veiligheid is het aantal werknemers met drie of meer ziektemeldingen op een jaar tijd de helft hoger.



Zonder psychologische veiligheid bijna driemaal meer langdurige uitval

In psychologisch veilige teams zijn er ook beduidend minder langdurige afwezigen. Teams met lage psychologische veiligheid tellen bijna driemaal meer medewerkers die in totaal meer dan twintig ziektedagen opnemen.



“

Leidinggevendens onderschatten vaak hoe sterk psychologische veiligheid het absentieïsme beïnvloedt. Door een open dialoog te voeren waarin medewerkers vrijuit kunnen spreken over wat hen echt bezighoudt, zonder angst voor negatieve gevolgen, ontstaat vertrouwen. Dat vertrouwen is de sleutel om samen tot de juiste inzichten en acties te komen – en medewerkers gezond en gemotiveerd aan boord te houden.

Stephanie Heurterre



4

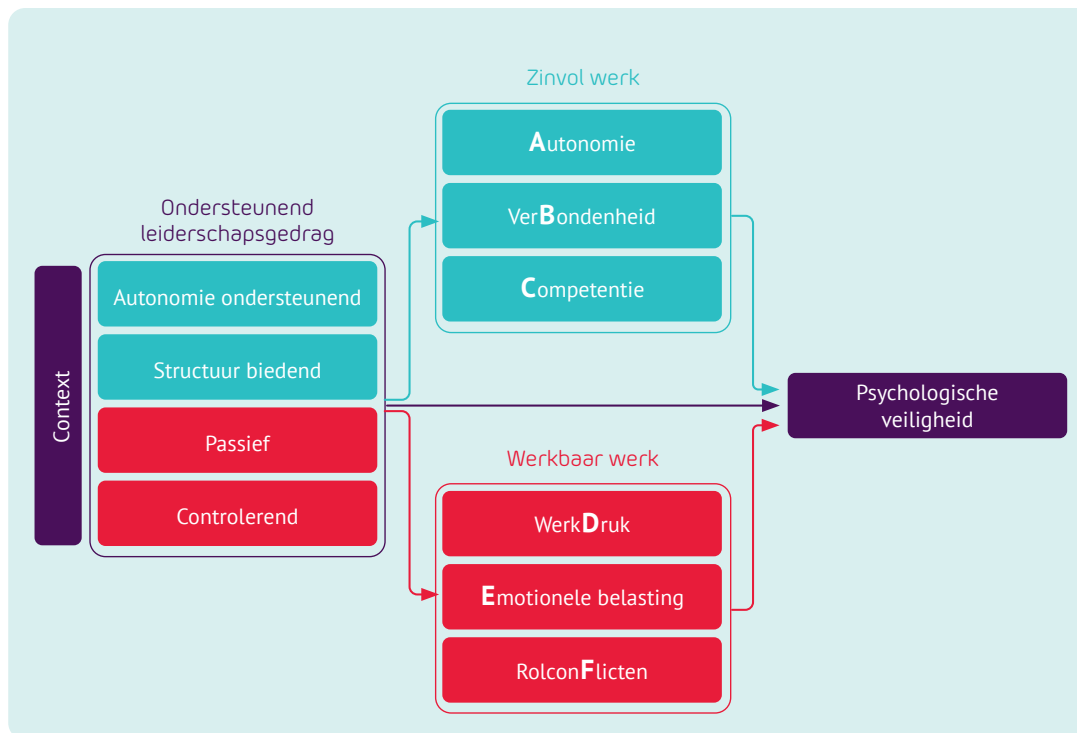
PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID VOORSPELD





We kunnen de psychologische veiligheid in organisaties voor een belangrijk deel voorspellen door te kijken naar leiderschapsgedrag, de invulling van de drie psychologische basisbehoeften en de aanwezigheid van de belangrijkste stressoren. Deze drie domeinen bepalen samen ruim de helft van de kans op psychologische veiligheid in een team of organisatie (54,6%).⁶

WAAR ABC GROEIT, GROEIT OOK DE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IN TEAMS



Volgens de Zelf-Determinatietheorie van Deci & Ryan heeft iedere mens drie fundamentele psychologische basisbehoeften: **Autonomie**, **verBondenheid** en **Competentie**. Eerder onderzoek van Securex liet al zien dat dit 'ABC' de autonome motivatie van werknemers sterk bevordert. Dit is de meest waardevolle vorm van motivatie.⁷ Ons nieuwe onderzoek toont nu aan dat dit ABC niet alleen motivatie verhoogt, maar ook een belangrijke bijdrage levert aan de psychologische veiligheid binnen teams.

Samen bepalen deze drie basisbehoeften 25% van de psychologische veiligheid die werknemers ervaren.



6. We analyseerden de verbanden tussen deze variabelen met controle voor gender en leidinggevende functie, want deze kenmerken vertonen een link met de mate van psychologische veiligheid.

Leeftijd, anciënniteit, opleidingsniveau, statuut, gezinssituatie, type contract, regio, sector en organisatiegrootte hebben geen effect op de mate van psychologische veiligheid.

7. Securex focus report 'Autonoom gemotiveerden zijn performanter en lopen minder risico op burn-out' – juli 2017

Autonomie bepaalt 10,1% van de ervaren psychologische veiligheid

Medewerkers hebben het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn in hun job. Ze staan achter de waarden van hun organisatie en achter het doel van hun taken of projecten. Ze ervaren zinvolheid en keuzevrijheid.

Autonomie draait niet om “hoe meer, hoe beter”, maar om de juiste afstemming tussen wat een medewerker nodig heeft en wat de job biedt. Iemand die werkt aan de band kan zich bijvoorbeeld perfect gelukkig en betrokken voelen, zolang de manier van werken aansluit bij zijn verwachtingen en gevoel van zingeving. Wanneer die fit er is, ontstaat ruimte voor open communicatie en verantwoordelijkheid. Medewerkers die keuzes kunnen maken en hun werk als passend ervaren, voelen meer vertrouwen en durven daardoor makkelijker ideeën, vragen of fouten te delen. Dit versterkt rechtstreeks de psychologische veiligheid binnen teams.



Tips om autonomie te verhogen

Doelen en betekenis

- Gezamenlijk doelen bepalen versterkt eigenaarschap en betrokkenheid.
- Het uitleggen van het waarom achter taken en projecten geeft medewerkers meer inzicht en zinvolheid.
- Ook bij minder geliefde taken helpt het om te benadrukken waarom ze belangrijk zijn en hoe ze bijdragen aan het behalen van gezamenlijke doelstellingen.

Keuzes en inspraak

- Keuzemogelijkheden bieden waar dat kan, vergroot de ervaren vrijheid.
- Luisteren naar de manier waarop medewerkers hun doelen willen bereiken, versterkt hun gevoel van regie.
- Echte inspraak vraagt een duidelijk speelveld: zonder heldere afspraken dreigt een vals gevoel van keuze, wat vertrouwen kan ondermijnen. Soms is er geen ruimte voor keuze. Schijninspraak kan dan meer kwaad dan goed doen voor de psychologische veiligheid. Open en eerlijk toelichten waarom beslissingen vastliggen, en dit kaderen binnen het bredere geheel, versterkt het vertrouwen.

Kritisch denken en leren

- Kritisch nadenken en vragen stellen stimuleren, wordt gezien als een teken van vertrouwen.
- Het aanvaarden van fouten en het benutten van leermomenten bevordert een cultuur waarin medewerkers durven experimenteren.
- In 1-op-1's en teammeetings kan bewust tijd worden voorzien om prestaties open te bespreken: wat ging goed, wat kon beter en hoe kunnen we dit de volgende keer anders aanpakken? Zo wordt leren een vast onderdeel van de werking, niet enkel een reactie op fouten.



Autonomie betekent hier niet dat je medewerkers gewoon hun zin doen. Dan zouden vele medewerkers verloren lopen. Het is belangrijk dat de richting voor iedereen helder blijft, dat dit kompas gevolgd wordt en dat er een duidelijk kader bestaat waarbinnen die autonomie mogelijk is. Dus geen *laissez-faire*, want dat leidt tot chaos. Daarom raden we leidinggevenden aan om autonomie te ondersteunen, eerder dan autonomie te geven.

Heidi Verlinden



Verbondenheid bepaalt 14,9% van de ervaren psychologische veiligheid

Medewerkers hebben het gevoel deel uit te maken van een hecht team, waarin ze zich gewaardeerd voelen en kunnen praten over wat ze echt belangrijk vinden. Ze ervaren positieve relaties gekenmerkt door vriendschap en wederzijdse steun.

Verbondenheid ontstaat niet enkel door steun te ontvangen, maar ook door die zelf te geven. In teams waar mensen elkaar actief helpen en waarderen, ontstaat een klimaat van vertrouwen en wederkerigheid.⁸ Dit verlaagt de drempel om meningen te delen, fouten toe te geven en elkaar aan te spreken. Zo groeit psychologische veiligheid uit onderlinge betrokkenheid.



Tips om verbondenheid te verhogen

Openheid en vertrouwen

- Empathisch luisteren en oprechte interesse tonen, versterkt de band met medewerkers.
- Transparante communicatie en het vermijden van organisatiepolitiek creëren een klimaat van vertrouwen.
- Vertrouwen groeit niet vanzelf: het vraagt actieve betrokkenheid. Niet alleen “de deur openzetten”, maar ook bewust connectie zoeken door aanwezig te zijn op de werkvloer, regelmatig in te checken of vaste 1-op-1-momenten te voorzien (bijvoorbeeld een halfuurtje per week per medewerker).

Samenwerking en sfeer

- Werken rond gezamenlijke doelstellingen stimuleert samenwerking in plaats van competitie, zeker wanneer teamleden elkaar nodig hebben om succes te behalen.
- Een positieve werksfeer, ondersteund door kleine initiatieven zoals informele ontmoetingsplekken, bevordert onderlinge verbondenheid.
- Informele momenten, zoals een korte check-in⁹ of pauze tijdens een meeting, versterken de onderlinge band en vormen vaak de ‘lijm’ binnen een team.

Breder engagement

- Activiteiten die teams dichter bij elkaar brengen, zoals gezamenlijke projecten of coaching, versterken het groepsgevoel.
- Samen inzetten op initiatieven met maatschappelijke waarde, zoals verbeteringen rond inclusie, diversiteit of ecologische werkpraktijken, versterken nog meer het gevoel samen bij te dragen aan een hoger doel.



Teams met een sterke cohesie zullen sneller ideeën delen, fouten toegeven en hulp vragen. Als teamleden zich gezien en gewaardeerd voelen door elkaar, wordt het veiliger om fouten of twijfels te uiten. Wanneer teamleden weten dat ze elkaar nodig hebben, ontstaat er een cultuur van samenwerking in plaats van competitie.

Emely Theerlynck



8. The VIGOR unit (2024). Evidence-based HR consultancy. <https://vigorunit.com>

9. Een ‘check-in’ is een kort moment aan het begin van een meeting of werkdag waarin teamleden delen hoe ze zich voelen of wat hun aandacht vraagt. Het hoeft niet zwaar of zweverig te zijn: een eenvoudige vraag als “Hoe zit je erbij vandaag?” of “Wat is iets waar je naar uitkijkt deze week?” volstaat om verbinding te creëren en samenwerking te versterken.

Competentie draagt bij aan psychologische veiligheid via autonomie en verbondenheid

Medewerkers voelen zich bekwaam om een taak goed uit te voeren. Ze worden ingezet op hun sterktes en talenten, en ontwikkelen die ook. Ze hebben het gevoel steeds beter te worden.



Psychologische veiligheid is voor mij een te generieke term. In veel gevallen komt het creëren van een psychologisch veilige omgeving neer op het ondersteunen van de psychologische basisbehoeftes aan autonomie (bijv. je kan vrij je ‘ongezouten’ mening geven), competentie (bijv. je wordt niet afgerekend op fouten of incompetenties) en verbondenheid (bijv. je kan je leidinggevende vertrouwen dat hij / zij met jouw vertrouwelijke informatie integer omspringt). Een behoefteninsteek maakt het voor mij concreter. Bovendien is het gevoel van psychologische veiligheid vaak geworteld in de bevrediging van basisbehoeftes; het is er dus een wenselijk neveneffect van. Een gevoel van onveiligheid signaleert dan weer behoeftefrustratie en heeft dus een symptoomfunctie in dat opzicht.

Maarten Van Steenkiste – Gewoon Hoogleraar motivatie- en ontwikkelingspsychologie - Universiteit Gent

Competentie beïnvloedt psychologische veiligheid niet rechtstreeks, maar doet dat wel via twee andere factoren: autonomie en verbondenheid. Wanneer iemand zich competent voelt, of zijn competenties verder ontwikkelt, krijgt die vaak meer ruimte om zelf werkmethodes te bepalen en groeit het inzicht in de zin en het belang van een taak of project. Bovendien gaat het ontwikkelen van competenties vaak hand in hand met samenwerking: het kan gebeuren door actief met collega's te werken, of het vergroot juist de kansen om in de toekomst meer samen te werken.

Wie zich competent voelt, durft bovendien makkelijker in interactie te gaan met anderen – door feedback te geven, waardering uit te spreken of hulp te vragen wanneer dat nodig is. Dat versterkt niet alleen de onderlinge band, maar ook het vertrouwen binnen het team. Zo versterkt het gevoel van competentie indirect zowel de mate van autonomie als de verbondenheid, wat op zijn beurt bijdraagt aan psychologische veiligheid.



WAAR HET DEF VAN STRESS TOENEEMT, NEEMT PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID AF



Psychologische veiligheid op de werkvloer wordt niet alleen opgebouwd door positieve drijfveren, maar kan ook worden aangetast door specifieke risicofactoren. Grote bedreigingen zijn de drie belangrijkste stressoren op het werk: werkDruk, Emotionele werkbelasting en rolconFlicten. Eerder onderzoek van Securex toonde al aan dat dit 'DEF' van stress het risico op burn-outklachten aanzienlijk verhoogt¹⁰. Ons huidige onderzoek laat zien dat deze factoren niet alleen een impact hebben op welzijn, maar ook de psychologische veiligheid binnen teams kunnen ondermijnen. **Samen bepalen deze drie stressoren 10,6% van de psychologische veiligheid die werknemers ervaren.**

Werkdruk bepaalt 3,2% van de ervaren psychologische veiligheid

Medewerkers ervaren dat ze onvoldoende tijd hebben om hun taken af te maken, te veel werk op hun bord krijgen of meer overuren moeten presteren dan ze zouden willen. Ook een onevenwicht tussen werk en privé en belastend woon-werkverkeer versterken dit gevoel. Werkdruk gaat dus niet enkel over hoeveelheid werk, maar ook over de ervaren balans en haalbaarheid.

Wanneer medewerkers zich voortdurend moeten haasten, ontbreekt de ruimte om vragen te stellen of fouten te bespreken. Een te hoge werkdruk verkleint zo de openheid en het vertrouwen binnen teams.



Werkdruk verlichten begint vaak met het schrappen van overbodige taken. Wanneer dubbele controles of onnodige rapporteringen verdwijnen, houden teams meer tijd en energie over voor wat er écht toe doet.

Stephanie Heurterre



Tips voor een haalbare werkdruk:

Werkplanning realistischer maken

- Een evenwichtige taakverdeling en duidelijke prioriteiten dragen bij aan haalbare doelen en minder stress. Ook rolduidelijkheid speelt hierin mee: wanneer medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt, kunnen ze hun werk beter plannen en afstemmen op collega's. Dit aspect komt uitgebreider aan bod in het onderdeel over rolconflicten.
- Regelmatige check-ins met leidinggevendenden geven ruimte om werklast te bespreken en tijdig oplossingen te vinden.
- In functies waar de to-dolijst nooit volledig leeg zal zijn, helpt het om de focus te verleggen van "alles afwerken" naar het stellen van prioriteiten en flexibel herplannen. Die mindset verlaagt druk en bevordert realistisch werken.

Overwerk beperken

- Heldere richtlijnen rond overuren zorgen voor duidelijkheid en helpen structureel overwerk te voorkomen.
- Managers die gezonde werkuren respecteren, zetten een positief voorbeeld en versterken een gezonde werkcultuur.

Work-life balance versterken

- Flexibele werkvormen verlagen reistijd en verminderen dagelijkse stress.
- Duidelijke afspraken over werk- en privégrenzen ondersteunen een beter evenwicht.
- (Micro-)pauzes¹¹ en ontspanningsmomenten, zoals wandelvergaderingen of sportactiviteiten tijdens de lunch, bevorderen herstel en energie.

10. Securex & KU Leuven persbericht '60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie' - 2022

11. Micropauzes zijn korte onderbrekingen van enkele minuten die helpen om fysiek en mentaal te herstellen tijdens het werk, zonder echt de werksfeer te verlaten. Het gaat bijvoorbeeld om even rechtstaan, diep ademhalen, een glas water halen of kort de blik van het scherm afwenden. In tegenstelling tot langere pauzes, zoals de lunch, dienen micropauzes om regelmatig kleine herstelmomenten in te bouwen doorheen de dag.

Emotionele werkbelasting bepaalt 3% van de ervaren psychologische veiligheid

Medewerkers ervaren hun werk als emotioneel zwaar of komen in situaties terecht waarin ze geïntimideerd worden door klanten, leveranciers of collega's. Het gaat hier om de emotionele impact van interacties en de psychische belasting die voortvloeit uit veeleisende of vijandige werkomstandigheden.

Bij intimidatie of zware emotionele druk voelen medewerkers zich sneller bedreigd en minder vrij om hun mening te delen. Dit leidt vaak tot terughoudendheid en zwijggedrag.¹²



Tips om emotionele werkbelasting te verlagen



Een medewerker die na een harde interactie met klant, leverancier, patiënt of familie van een bewoner geen ruimte krijgt om dit te delen, neemt die last mee naar het volgende gesprek. Op termijn leidt dit tot terughoudendheid en stilzwijgen, waardoor psychologische veiligheid verdwijnt. Door systematisch momenten te voorzien voor debriefing en emotionele ondersteuning, blijft die veiligheid behouden.

Emely Theerlynck

Veilige communicatie bevorderen

- Toegankelijke kanalen voor het melden van intimidatie of grensoverschrijdend gedrag versterken vertrouwen en veiligheid.
- Training in constructieve communicatie helpt medewerkers om spanningen op een respectvolle manier te uiten.
- Een continue feedbackcultuur, waarin medewerkers laagdrempelig met elkaar spreken over wat goed gaat en wat beter kan, verlaagt de drempel om ook zwaardere onderwerpen bespreekbaar te maken.

Steun vanuit de organisatie vergroten

- Kennis van beschikbare hulpbronnen – zoals vertrouwenspersonen, coaches, de arbeidsarts, opleidingsmogelijkheden of een Employee Assistance Program (EAP) – geeft medewerkers duidelijkheid over waar ze terecht kunnen en waarvoor. Die zichtbaarheid versterkt het gevoel van veiligheid en steun.
- Regelmatige aandacht voor emotioneel welzijn in teamoverleg normaliseert het gesprek over belastende situaties.
- De leidinggevende blijft echter vaak het eerste aanspreekpunt. Oprechte steun, een authentieke connectie en een luisterend oor maken een groot verschil. Leidinggevendenden die samen met medewerkers nadenken over oplossingen – zowel in de concrete situatie als preventief – dragen sterk bij aan een veilige en zorgzame werkcultuur.

Emotioneel veerkrachtiger werken

- Veerkracht behouden is belangrijker dan herstellen. Dat vraagt om een preventieve aanpak waarin medewerkers leren hun grenzen te herkennen, tijdig op adem te komen en steun te zoeken vóórdat de draaglast te groot wordt.
- Opleidingen in stress- en emotiemanagement kunnen dit ondersteunen door inzicht te geven in persoonlijke stresssignalen en helpende copingstrategieën.
- Herstelmomenten, zoals korte pauzes of mindfulness-activiteiten, blijven waardevol om emotioneel zware taken te verwerken en energie op te bouwen.



Rolconflicten bepalen 4,4% van de ervaren psychologische veiligheid

Medewerkers krijgen soms tegenstrijdige opdrachten of raken verwickeld in conflicten met collega's over de inhoud van hun taken. Dit zorgt voor onduidelijkheid en spanning rond verantwoordelijkheden en verwachtingen, wat het moeilijk maakt om de eigen rol helder en stabiel te beleven.

Onduidelijke of tegenstrijdige opdrachten zorgen voor spanning en onzekerheid. Duidelijke rollen en verwachtingen versterken daarentegen het vertrouwen en de veiligheid in een team.¹³



Tips om rolconflicten te vermijden

Duidelijkheid in doelen, rollen en verantwoordelijkheden

- Transparante communicatie over de doelstellingen van individuen en teams voorkomt onzekerheid en tegenstrijdige verwachtingen.
- Het toewijzen van specifieke rollen en kerntaken aan teamleden schept helderheid en versterkt wederzijds vertrouwen.
- Grijs zones tussen teams of individuen kunnen leiden tot onduidelijkheid en spanningen. Waar mogelijk is het belangrijk deze uit te klaren en er duidelijke afspraken over te maken.

Afstemming en opvolging

- Regelmatig teamoverleg creëert ruimte om taken en verantwoordelijkheden te bespreken en bij te sturen.
- Feedbackmomenten tussen teamleden en leidinggevendenden helpen om rolverwachtingen scherp te houden en misverstanden snel recht te zetten.

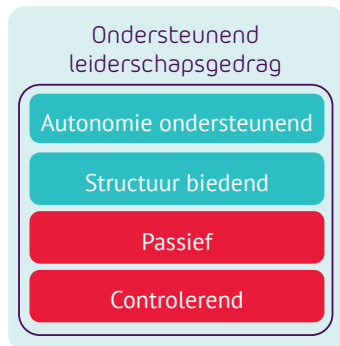


Dankzij wetenschappelijk onderzoek weten we dat een team dat werkt binnen duidelijke structuren, met duidelijke objectieven en processen, waarbij autonomie belangrijk is en ieders rol duidelijk is, een goede basis heeft voor psychologische veiligheid.

Emely Theerlynck



WAAR LEIDERSCHAP ONDERSTEUNT, GROEIT PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



Niet alleen de basisbehoeften van medewerkers (ABC) of de stressoren op het werk (DEF) hebben invloed op psychologische veiligheid, ook het gedrag van leidinggevendens speelt een doorslaggevende rol. De manier waarop leiders hun **teams ondersteunen, structureren of controleren**, bepaalt in sterke mate of medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken, vragen te stellen en fouten bespreekbaar te maken. **Ons onderzoek toont dat leiderschapsgedrag samen 19,2% van de ervaren psychologische veiligheid verklaart.** Daarmee is de impact van leiderschap groter dan die van de stressoren (10,6%) en net iets kleiner die van de basisbehoeften (25%).

Autonomie-ondersteunend leiderschapsgedrag bepaalt 8,2% van de ervaren psychologische veiligheid

Leidinggevendens die autonomie ondersteunen, geven medewerkers keuzevrijheid en tonen vertrouwen in hun capaciteiten. Ze luisteren met begrip, moedigen vragen aan en zien fouten als leermomenten. Doelstellingen worden samen vastgelegd, waardoor medewerkers zich meer verbonden voelen met hun werk.

Autonomie-ondersteunend leiderschapsgedrag vergroot psychologische veiligheid doordat medewerkers meer autonomie en verbondenheid ervaren. Tegelijk vermindert het stressfactoren zoals werkdruk, emotionele belasting en rolconflicten. Door die combinatie ontstaat een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om hun mening te uiten, vragen te stellen en fouten te bespreken zonder angst voor negatieve gevolgen.¹⁴



Tips om in te zetten op autonomie als leidinggevende:

- **Autonomie draait niet om “vrijheid, blijheid”.** Het vraagt inzicht in de medewerker, zijn noden en de context binnen én buiten de organisatie. Een open en transparant gesprek helpt om verwachtingen op elkaar af te stemmen.
- **Keuzevrijheid vraagt tijd om na te denken.** Medewerkers ervaren meer autonomie wanneer ze ruimte krijgen om te verkennen hoe ze iets willen aanpakken of welke richting ze willen inslaan – ook in een drukke operationele realiteit.
- **Autonomie geven betekent niet volledig loslaten.** Duidelijke afspraken over ondersteuning, verantwoordelijkheden en momenten van afstemming zorgen voor vertrouwen en veiligheid aan beide kanten.



Het is essentieel dat meer wordt gedaan om leiders te ondersteunen, te beginnen bij de juiste selectiecriteria voor nieuwe leidinggevendens – niet enkel competenties, maar vooral een open houding ten aanzien van evenwicht tussen resultaat en welzijn, en bereidheid om te groeien. Daarnaast is voortdurende begeleiding nodig om hun authentieke leiderschapsstijl verder te ontwikkelen. Geef leiders de tijd om regelmatig stil te staan bij hun eigen acties, en bij hun onderliggende gedachten en waarden. Op die manier zorgen we ervoor dat leiders optimaal kunnen functioneren met maximale impact op welzijn en resultaten.

Elisabeth Van Steendam
Wellbeing Manager
Securex Consult



14. Meer informatie over diverse vormen van leiderschapsgedrag, hun impact op prestatie en welzijn, en advies over hoe leiderschap versterken in je organisatie: Securex & KU Leuven focus report: 'Hoe kunnen leidinggevendens performant (tele)werk ondersteunen?' - 2023

Structuur-biedend leiderschapsgedrag bepaalt 7,5% van de ervaren psychologische veiligheid

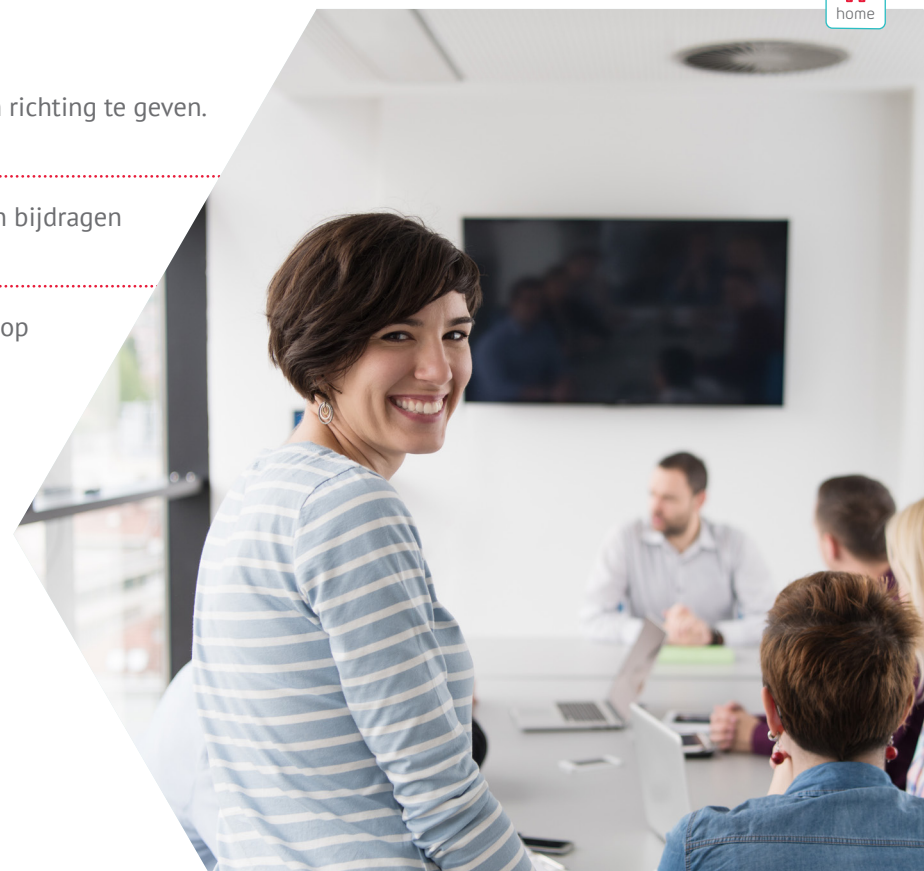
Leidinggevend die structuur bieden, scheppen duidelijkheid over verwachtingen, gewenst gedrag en de resultaten die behaald moeten worden. Ze geven heldere instructies en informatieve feedback tijdens en na het werk. Taken worden afgestemd op de capaciteiten van medewerkers, waarbij competenties bevestigd en versterkt worden. Dit leiderschap creëert voorspelbaarheid en richting, waardoor medewerkers met meer vertrouwen en zekerheid kunnen handelen.

Structuur-biedend leiderschapsgedrag draagt bij aan psychologische veiligheid doordat het medewerkers meer duidelijkheid en houvast geeft. Heldere verwachtingen, feedback en aangepaste taken versterken het gevoel van autonomie en vergroten de verbondenheid binnen het team. Daarnaast heeft dit leiderschap ook een directe impact: door voorspelbare kaders en duidelijke afspraken en verwachtingen voelen medewerkers zich beschermd tegen onzekerheid of willekeur. Die duidelijkheid verlaagt de drempel om vragen te stellen, meningen te uiten en fouten bespreekbaar te maken, wat psychologische veiligheid concreet versterkt.



Tips om in te zetten op structuur als leidinggevende

- **Een duidelijke link behouden met de missie, visie en waarden van de organisatie** helpt om richting te geven. Wat voor een leidinggevende vanzelfsprekend is, is voor het team vaak minder tastbaar.
- **Rolduidelijkheid versterken** geeft medewerkers houvast: ze weten hoe ze optimaal kunnen bijdragen vanuit hun rol en waar hun prioriteiten liggen in een vaak overvolle dagelijkse realiteit.
- **Structurele afstemming behouden**, ook in drukke periodes, voorkomt verwarring en stress op langere termijn. Wanneer team- of individuele overlegmomenten systematisch wegvallen, verdwijnt vaak ook het gevoel van richting en samenhang.



Controlerend leiderschapsgedrag bepaalt 1% van de ervaren psychologische veiligheid

Leidinggevendens die controlerend optreden, sturen sterk op naleving en houden medewerkers nauwlettend in de gaten. Ze verwachten dat taken precies op hun manier worden uitgevoerd en evalueren voortdurend het werk. Medewerkers krijgen daarbij weinig ruimte voor eigen inbreng en proberen vooral fouten of afkeuring te vermijden. Dit leiderschap creëert druk en afhankelijkheid, wat de motivatie en psychologische veiligheid kan ondermijnen.

Controlerend leiderschapsgedrag ondermijnt psychologische veiligheid op verschillende manieren. Door nauwe controle en strakke aansturing ervaren medewerkers meer werkdruk, emotionele belasting en rolconflicten, terwijl hun gevoel van autonomie en competentie afneemt. Wie voortdurend gecontroleerd of gecorrigeerd wordt, krijgt immers het signaal dat zijn kennis en vaardigheden niet volstaan. Dat vergroot onzekerheid en spanning, waardoor het moeilijker wordt om open te communiceren of fouten toe te geven. Bovendien zorgt deze stijl ook rechtstreeks voor een klimaat van wantrouwen: medewerkers die zich beoordeeld voelen, nemen minder initiatief en durven hun mening of zorgen minder snel te delen.



Tips om controle te beperken als leidinggevende

- **Een hands-on aanpak hoeft geen micromanagement te zijn.** Wanneer een leidinggevende tijdelijk ingrijpt of overneemt, helpt het om duidelijk te maken waarom dat gebeurt en om ondersteuning te koppelen aan leermogelijkheden. Zo blijft het vertrouwen behouden en kan de medewerker groeien.
- **Niet elke taak vraagt directe tussenkomst.** Ook wanneer een leidinggevende de taak perfect zou kunnen uitvoeren, is het waardevol om te handelen vanuit een langetermijnvisie. Door medewerkers de kans te geven om iets zelf aan te pakken en hen daarbij te begeleiden, ontstaat duurzame groei en zelfstandigheid.
- **In sommige functies hoort controle nu eenmaal bij het werk.** Wanneer cijfers of resultaten strikt opgevolgd worden, helpt het om transparant te kaderen waarom dit belangrijk is en hoe het bijdraagt aan de teamdoelstellingen. Even belangrijk is het om te tonen waar ruimte blijft voor autonomie en vertrouwen.



Passief leiderschapsgedrag bepaalt 2,5% van de ervaren psychologische veiligheid

Leidinggevenden die passief optreden, vermijden beslissingen en nemen pas actie wanneer problemen ernstig zijn of al uit de hand lopen. Ze blijven afwezig op cruciale momenten en laten na om tijdig richting of ondersteuning te bieden. Hierdoor ervaren medewerkers een gebrek aan sturing en verantwoordelijkheid, wat kan leiden tot onzekerheid en een verminderde psychologische veiligheid.

Passief leiderschapsgedrag heeft een negatieve impact op psychologische veiligheid doordat het bijdraagt aan chaos en onzekerheid. Omdat de leidinggevende laat of helemaal niet ingrijpt, ervaren medewerkers vaker rolconflicten, hogere emotionele belasting en een zwaardere werkdruk. Dit maakt het moeilijker om zich veilig te voelen, open te communiceren en fouten te bespreken. Hoewel passief leiderschapsgedrag soms ook iets meer autonomie lijkt te geven – doordat medewerkers zelf keuzes moeten maken bij gebrek aan sturing – gaat dit eerder gepaard met een gevoel van stuurloosheid dan met echte autonomie.



Tips om passiviteit te beperken als leidinggevende

- **Onzekerheid hoeft geen reden te zijn om te zwijgen.** Wanneer een leidinggevende niet goed weet hoe iets bespreekbaar te maken, kan het helpen om dat juist te benoemen. Zich authentiek en kwetsbaar opstellen verlaagt de drempel tot een open gesprek en versterkt het vertrouwen.
- **Ook leidinggevenden hebben recht op steun.** Wie vastzit of twijfelt, kan beroep doen op eigen hulpbronnen: een klankbord zoeken, overleggen met de eigen leidinggevende, peers of HR. Hulp vragen is geen teken van zwakte, maar een signaal van betrokkenheid en zorg.
- **Regelmatige check-ins met teamleden versterken de verbinding.** Korte, informele gesprekken naast formele overlegmomenten tonen oprechte interesse en maken het makkelijker om tijdig signalen op te vangen over noden of spanningen.



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID ONDER DRUK DOOR EVOLUTIE IN LEIDERSCHAP

De cijfers tonen dat de voorwaarden voor psychologische veiligheid in drie jaar tijd eerder zijn verzwakt.



Het aandeel werknemers dat hun leidinggevende als autonomie-ondersteunend en structuur-biedend ervaart, daalde van 45,2% in 2021 naar 35,4% in 2024 (-21,7%). Tegelijk namen negatieve stijlen toe: controlerend leiderschapsgedrag steeg van 5,5% naar 9,3% (+69%) en passief leiderschapsgedrag van 9,3% naar 13,4% (+44,1%). Hoewel de drie psychologische basisbehoeften grotendeels stabiel bleven en de stressoren licht afnamen, lijken deze verschuivingen onvoldoende om de negatieve trend in leiderschap te compenseren. Alles samen genomen wijst dit erop dat **psychologische veiligheid de voorbije jaren waarschijnlijk is afgenomen**.



Dit is een belangrijk signaal voor werkgevers.

De cijfers tonen dat investeren in leiderschap vandaag meer dan ooit nodig is om psychologische veiligheid te versterken.

Niet alleen om burn-out, absenteïsme en verloop te beperken, maar ook om innovatie en productiviteit te stimuleren. In het volgende hoofdstuk lees je hoe je dit concreet kan aanpakken.





5

AANPAK BINNEN JOUW ORGANISATIE



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID BEGINT BIJ WETEN WAAR JE STAAT

De onderzoeksresultaten geven een duidelijk signaal: een psychologisch veilig werkklimaat is geen luxe, maar een noodzaak. Het vermindert het risico op burn-out, verkleint het aantal en de duur van ziekte-afwezigheden, houdt talenten langer aan boord en stimuleert productiviteit en innovatie.

De vraag is dus niet óf je hier als werkgever iets mee doet, maar hoe je dat doelgericht aanpakt. Dit hoofdstuk biedt inspiratie om concreet aan de slag te gaan binnen jouw eigen context.

Een sterke aanpak begint met inzicht. Weten hoe het gesteld is met psychologische veiligheid binnen jouw organisatie – en wat die veiligheid versterkt of ondermijnt – vormt de basis voor elk duurzaam actieplan.

De welzijnswetgeving verplicht werkgevers om psychosociale risico's in kaart te brengen en aan te pakken. Zo'n risicoanalyse is echter veel meer dan een administratieve verplichting: het is een strategische investering in het menselijk kapitaal van je organisatie.

Een **risicoanalyse psychosociaal** kan zowel kwantitatief als kwalitatief gebeuren:

- **Kwantitatief**, via een online bevraging die toelaat om patronen en trends zichtbaar te maken.
- **Kwalitatief**, via workshops of individuele gesprekken waarin medewerkers hun ervaringen en ideeën delen.

De wetgeving schrijft geen vaste methodiek voor, maar benadrukt wel het belang van **participatie**. De analyse mag dus niet enkel een inventaris zijn van risico's die de werkgever ziet, maar moet samen met medewerkers worden uitgevoerd. Daarbij komen minimaal de vijf A's aan bod: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie – telkens met aandacht voor de diversiteit aan functies en teams.

Op basis van deze inzichten kan een organisatie gericht aan de slag met acties die het verschil maken. Hier ligt ook de link met de **ABC- en DEF-factoren** uit dit rapport: autonomie, verbondenheid en competentie versterken psychologische veiligheid, terwijl werkdruk, emotionele belasting en rolconflicten ze kunnen ondermijnen. De concrete tips bij deze thema's kunnen helpen bij het uitwerken van een actieplan na de risicoanalyse.

Tot slot kan een **hermeting** waardevolle feedback opleveren. Door op regelmatige tijdstippen opnieuw te peilen, wordt zichtbaar welke acties effect hebben gehad en waar nog groeikansen liggen.

Een preventieadviseur psychosociale aspecten kan hierin een waardevolle partner zijn, door samen met de organisatie te reflecteren over de resultaten en de meest gepaste vervolgstappen te bepalen en te communiceren.



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID VRAAGT LEIDERS DIE RICHTING ÉN VERTROUWEN GEVEN

Leidinggevendens spelen een sleutelrol in het versterken van psychologische veiligheid. Wat we dagelijks merken in de praktijk, krijgt in dit onderzoek een cijfermatige bevestiging:

leiderschapsgedrag verklaart 19,2% van de ervaren psychologische veiligheid – bovenop de invloed van de drie psychologische basisbehoeften (ABC) en de stressfactoren (DEF).

Een gedragen visie op leiderschap

Psychologische veiligheid begint met een duidelijke en gedeelde visie op leiderschap. Binnen elke organisatie is het waardevol om samen te bepalen wat goed leiderschap betekent, welke waarden hieraan ten grondslag liggen en hoe dit zichtbaar wordt in de dagelijkse praktijk. Wetenschappelijke kaders kunnen daarbij richting geven, maar de vertaling naar de eigen organisatiecontext maakt het verschil.

Enkele reflectievragen kunnen helpen om dit scherp te krijgen:

- Hoe ziet goed leiderschap eruit binnen onze organisatie?
- Welke waarden liggen hieraan ten grondslag?
- Welke rollen en verantwoordelijkheden horen daarbij?
- Hoe vertaalt dit zich in concrete acties en toegevoegde waarde in de praktijk?
- Hoe wordt dit geëvalueerd (bv. via periodieke bevraging of 360°-feedback)?

Het creëren van **draagvlak** is daarbij essentieel. Leidinggevendens die actief betrokken worden bij het vormgeven van de visie, voelen zich ook meer verbonden met de uitwerking ervan. Inspraak, dialoog en het delen van ervaringen versterken het vertrouwen en de geloofwaardigheid van de aanpak.



home

Bewustwording en sensibilisering

Een volgende stap is het bewust maken van de impact van leiderschap. Niet elke leidinggevende is zich ten volle bewust van hoe sterk het eigen gedrag invloed heeft.

Sensibilisering helpt om inzicht te geven in:

- de impact van leiderschapsgedrag op prestaties, welzijn en absentieïsme;
- wat evenwichtig, authentiek leiderschap inhoudt en welke concrete gedragingen de juiste toegevoegde waarde bieden;
- hoe de drie **basisbehoeften – autonomie, verbondenheid en competentie** – een praktisch kader vormen om medewerkers duurzaam te motiveren.

Ondersteuning en ontwikkeling

Leidinggevendens kunnen psychologische veiligheid pas versterken als zij zelf de nodige steun, ruimte en richting ervaren. Dat begint bij een juiste instroom: mensen die vanuit de **juiste motivatie en realistische verwachtingen** een leidinggevende rol opnemen.

Coaching of ontwikkelcentra kunnen helpen om sterktes, blinde vlekken en ontwikkelpunten zichtbaar te maken. Ook regelmatige reflectiemomenten – individueel of met peers – stimuleren groei: wie bewust stilstaat bij zijn waarden, leiderschapsstijl en resultaten, ontwikkelt een authentiek en geloofwaardig leiderschap.

Daarnaast is het belangrijk om zicht te krijgen op de noden van leidinggevendens. **Regelmatige bevraging** helpt **om opleidingen en ondersteuningstrajecten af te stemmen** op wat echt nodig is. Dat kan gaan van opleidingen rond feedback geven, conflicthantering, wettelijke verplichtingen en interne processen tot thema's als coachend en inclusief leiderschap, het voeren van absentieismegeprekken, time- en prioritymanagement, en veerkracht- of stresshantering. Ook ondersteuningstrajecten zoals individuele coaching of peer netwerkgroepen kunnen waardevolle leermomenten creëren, waarin leidinggevendens ervaringen delen, feedback uitwisselen en elkaar versterken in hun rol.

Een cultuur van leiderschapsgroei ontstaat pas wanneer leidinggevendens weten dat ze niet alles alleen hoeven te dragen, maar kunnen rekenen op structurele ondersteuning, vertrouwen en een duidelijk kader.



PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID KRIJGT VORM IN GEDRAG EN SAMENWERKING

Psychologische veiligheid leeft pas echt wanneer ze zichtbaar wordt in het dagelijks werk. Wat voor velen een abstract begrip lijkt, krijgt betekenis wanneer het concreet vertaald wordt naar gedrag, afspraken en samenwerking – zowel op individueel als op teamniveau.

Van visie naar praktijk

Elke organisatie kan helder maken wat psychologische veiligheid in haar eigen context betekent. Een **gedragscharter** helpt om dit tastbaar te maken: wat verwachten we van elkaar, hoe dragen medewerkers zelf bij, wat mogen ze verwachten van hun leidinggevende, en welke hulpbronnen zijn beschikbaar?

Door regelmatig te communiceren over het belang van psychologische veiligheid en over de manier waarop iedereen hieraan kan bijdragen, groeit bewustzijn en betrokkenheid in de hele organisatie.

Teamafspraken en gedeelde verantwoordelijkheid

Teams zijn de plek waar psychologische veiligheid dagelijks wordt beleefd. Het is waardevol wanneer teams in gesprek gaan over hoe veilig ze zich voelen en wat kan helpen om dit gevoel te versterken of te behouden. **Team agreements** kunnen hierbij een praktische leidraad vormen. Leidinggevenden die de juiste **tools en gespreksmethodieken** aangereikt krijgen, kunnen hun teams helpen om zulke afspraken te formuleren en te concretiseren.

Sommige teams hebben hier extra ondersteuning bij nodig – bijvoorbeeld wanneer er interpersoonlijke spanningen spelen of structurele werkdruk aanwezig is. **Gerichte teaminterventies**, afgestemd op de noden van het team, kunnen helpen om opnieuw verbinding te maken, samenwerking te verbeteren en vertrouwen te herstellen.

“

Om kenniswerk te laten bloeien, moet de werkplek een plek zijn waar mensen zich vrij voelen om hun kennis te delen – inclusief hun zorgen, vragen, fouten en halfbakken ideeën.

Amy Edmondson



“

Een team samenstellen en meteen topprestaties verwachten, is niet realistisch. Teamleden hebben tijd nodig om elkaars sterktes, werkstijlen en intenties te ontdekken, en zo vertrouwen op te bouwen. Dit vertrouwen groeit door momenten van informele interactie, gezamenlijke reflectie en het delen van ervaringen. Pas op die basis van verbondenheid en respect ontstaat de psychologische veiligheid die samenwerking en prestaties mogelijk maakt.

Heidi Verlinden

Voorbeelden van teaminterventies:

- Vertrouwen en openheid binnen het team versterken: samen reflecteren over hoe men luistert, iedereen betreft en bespreekt wat nodig is om een veilige sfeer te creëren, eventueel vastgelegd in een teamcharter.
- Inzicht krijgen in de interactiestijlen binnen het team en bespreken welk gedrag men naar elkaar stelt.
- Fouten bespreekbaar maken: welke fouten kunnen voorkomen, hoe gaan we ermee om, en wat verwachten we van elkaar qua reactie?
- Constructieve feedbackcultuur ontwikkelen: leren geven én ontvangen van feedback.
- Meningsverschillen en conflicten constructief aanpakken en herstellen.
- Efficiënter samenwerken aan gemeenschappelijke doelstellingen.
- Kennisdeling en multidisciplinaire samenwerking stimuleren.
- Samen afspraken maken over hybride werken en communicatie.

Zichtbaarheid van hulpbronnen en initiatieven

Veel organisaties beschikken al over waardevolle hulpbronnen, maar medewerkers weten ze niet altijd te vinden. Regelmatige, duidelijke (met contactgegevens) en meervoudige communicatie is daarom essentieel: via intranet, nieuwsbrieven, posters of opleidingen. Het helpt om niet enkel te verwijzen naar ondersteuning bij problemen (zoals vertrouwenspersonen, arbeidsgeneesheer of opvang na incidenten), maar ook naar preventieve initiatieven rond burn-outpreventie, veerkracht, gezonde levensstijl en loopbaanontwikkeling.

Wanneer medewerkers weten waar ze terecht kunnen – en voelen dat die middelen laagdrempelig toegankelijk zijn – groeit het vertrouwen dat nodig is om écht open te communiceren.



Psychologische veiligheid ontstaat niet van vandaag op morgen.

Het vraagt inzicht in de huidige situatie, leiders die richting én vertrouwen geven, en een gedeelde vertaling naar gedrag in het dagelijkse werk. Elke organisatie kan hierin groeien, stap voor stap. Door te meten, te begrijpen en te verankeren, wordt psychologische veiligheid geen abstract ideaal, maar een concrete realiteit waarin mensen zich durven uitspreken, betrokken blijven en samen resultaten boeken.



Wil je meer informatie over dit onderzoek? Heb je zelf een onderzoeksvraag over een gelijkaardig of ander HR-thema? Wens je een spreker over één van deze thema's? Contacteer:

Heidi Verlinden

Research Project Manager
heidi.verlinden@securex.be
+32 474 98 21 32

Wil je psychologische veiligheid in je organisatie evalueren? Wil je graag ons advies over een beleid dat psychologische veiligheid bevordert?

Contacteer:

Emely Theerlynck

Preventieadviseur Psychosociale Aspecten
emely.theerlynck@securex.be
+32 478 80 71 86

Stephanie Heurterre

Senior HR consultant – Talent Development & Wellbeing
stephanie.heurterre@securex.be
+32 474 55 23 75

www.securex.be/publicaties
www.securex.be/absenteisme
www.securex.be/pers

