

# Tips! Zo stimuleer je als leidinggevende de psychologische veiligheid in een vergadering



*Hoe kun je als leidinggevende in vergaderingen een hoog niveau van psychologische veiligheid creëren? Hoe stimuleer je de onbelemmerde uitwisseling van ideeën en ongefilterde feedback? 10 praktische adviezen van Walter van den Elsen, netwerkpartner van KPC Groep.*

## **Inleiding: De zuigkracht van het zwijgen**

*Elke (top)leidinggevende – bestuurder, rector of directeur – weet dat zij of hij simpelweg door in een vergadering aanwezig te zijn, de machtsdynamiek tussen de deelnemers aan dat overleg verandert. Want met jou als ‘eindbaas’ in een vergadering erbij zullen veel mensen – zonder dat dat jouw bedoeling is – nog meer dan anders afwegen wat ze wel en niet gaan zeggen.*



**KPC Groep**

Verstand van leren  
Gevoel voor mensen

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

Dat heeft te maken met wat Amy Edmondson, onderzoeker en grondlegger van het onderzoek naar psychologische veiligheid, de enorme zuigkracht van het zwijgen noemt. Daarmee bedoelt ze dat mensen meer geneigd zijn het zekere voor het onzekere te nemen en hun opvattingen en ideeën eerder vóór zich te houden dan die te delen. Omdat er altijd een kans bestaat dat anderen die zullen afwijzen. Dat vinden we niet prettig en al helemaal niet in werksituaties met een hooggeplaatst iemand erbij.

Terwijl jij als leidinggevende de taak hebt om het vrijelijk delen van ideeën, zorgen en informatie binnen de school of onderwijsorganisatie – en zeker ook met jou – te stimuleren omdat die de inzichten, ideeënrijkdom, creativiteit, flexibiliteit en het lerend vermogen voeden die nodig is voor de levensvatbaarheid en het succes van de school of organisatie. Leidinggevendenden kunnen veel doen om bijvoorbeeld in een vergadering een helpende omgeving te creëren, waarin we ons (psychologisch) veiliger voelen waardoor we eerder geneigd zijn om risico's op 'af gaan' voor lief te nemen en wél onze mond open te doen. Hieronder een aantal voorbeelden.

## 1 Vraag iemand anders om de vergadering te leiden

Omdat jij aan de top van de machtspiramide staat, ben jij bij uitstek degene die de machtsdynamiek in een overleg kan veranderen. Bijvoorbeeld met kleine aanpassingen in de manier waarop je een vergadering bestuurt. Als je bijvoorbeeld in plaats van zelf het overleg vóór te zitten iemand anders vraagt om de vergadering te leiden, herverdeel je zichtbaar de macht door jezelf op een lagere positie te plaatsen om meer als een speler-coach te kunnen acteren. Bijkomend voordeel is dat je makkelijker overzicht kunt houden over het inhoudelijk verloop en de interactie tussen de deelnemers aan de vergadering.

## 2 Ga niet aan het hoofd van de tafel zitten

Nog steeds weerspiegelen ook in het onderwijs veel kantoren en werkruimtes de hiërarchische verhoudingen en de cultuur binnen de organisatie. Anders dan anderen heeft een bestuurder, rector of directeur – vaak een eigen kantoor met één comfortabele bureaustoel voor zichzelf en ten minste een verlengd bureau met een extra set gewone stoelen voor zijn gasten of een aparte vergadertafel waaraan zij mogen aanschuiven voor de duur van het overleg. Frequente deelnemers aan vergaderingen met jou als eindbaas hebben vaak ook een vaste plek.

Inrichting, tafelschikking en andere vaste klassieke vergaderrituelen die de formele machtsverhoudingen bevestigen, kunnen mensen intimideren en nodigen uit tot calculerend gedrag en behoedzaam taalgebruik. Verstoor die rituelen. Ga niet als leidinggevende aan het hoofd van de vergadertafel te gaan zitten. Meng het gezelschap door elkaar en voorkom dat mensen zich geen vertrouwde plek toe-eigenen. Laat als eindbaas aan anderen zien dat je niet de grootste aap op de apenrots wilt zijn. Richt de fysieke ruimte gastvrij in en zorg dat je tijdens vergaderingen niet steeds naast dezelfde mensen zit.

### 3 Creëer warmte en een informele sfeer

Ooit liep ik een dag mee met de toenmalige Voorzitter College van Bestuur van een grote onderwijsorganisatie. Wie we ook tegenkwamen, iedereen werd door hem hartelijk met zijn voornaam begroet, vaak gevolgd door een kort praatje.

Het zou leuk zijn als jij als leidinggevende elke persoon in elke vergadering persoonlijk zou kunnen begroeten en even contact met haar of hem zou kunnen maken. Maar dat kan niet altijd. Wat je wél kunt doen, is een sfeer van psychologische veiligheid stimuleren door je emotionele intelligentie te gebruiken: om warmte over te brengen en samenwerking aan te moedigen. Let ook op de signalen die je met je lichaamstaal afgeeft, je gebaren, mimiek en stemgebruik (intensiteit, toon, volume, snelheid en toonhoogte).

### 4 Geef het goede voorbeeld en toon bescheidenheid

Als eindbaas heb je de dure plicht om het goede voorbeeld te geven en je eigen kwetsbaarheden te laten zien om daarmee aan anderen in psychologisch opzicht 'toestemming' te geven hetzelfde te doen. Uitspreken voor je eigen beperkingen werkt ontwapenend en nivellerend. Het helpt mensen in de vergadering met jou die (on)bewust de voor- en nadelen aan het afwegen zijn over wat ze wel en niet zullen zeggen over een drempel.

Of het in een overleg tot een vruchtbare clash van ideeën en opvattingen komt, hangt in hoge mate af van de toestemming en het respect dat anderen ervaren dankzij jouw gedrag. Als je zelf geen beperkingen en kwetsbaarheid toont, zal men eerder zwijgen dan dat het tot de levendige uitwisseling van informatie, opvattingen en ideeën komt waar jij op uitbent. Probeer eens het volgende:

- Stel je eigen indrukken en opvattingen openlijk ter discussie
- Vraag om anderen om hulp
- Erken dat je niet alles weet en de wijsheid niet in pacht hebt
- Illustreer dat met een voorbeeld van een foute eigen inschatting of beslissing in het verleden
- Spreek je uit over je eigen twijfels

### 5 Leg éérst de nadruk op onderzoeken en ga pas daarna naar besluiten nemen

Zeker bij nemen van besluiten over complexe vraagstukken hebt jij behoefte aan gesprekpartners die – in elk geval in eerste aanleg – ruimte voelen om lateraal, tegendraads en niet-lineair te denken. Wanneer jijzelf in een vergadering als leidinggevende overstapt van het stellen van vragen naar het formuleren en onderbouwen van jouw eigen standpunt, zullen de anderen deelnemers dit als een signaal interpreteren dat wat jou betreft de open discussie op zijn einde loopt en je geen behoefte meer hebt aan het inbrengen van nieuwe invalshoeken of informatie.

Er zijn twee vormen van onderzoeken: verklarend en verkennend. Bij verklarend onderzoeken gebruik je informatie om de huidige situatie, prestaties ed. te begrijpen op basis van oorzaak-en-gevolgrelaties. Verkennend onderzoek benut informatie om aannames en voor-

spellingen te doen over wat mogelijk zou kunnen zijn of gebeuren. Verklarend onderzoek helpt de uitvoering te verbeteren terwijl verkennend onderzoek innovatie stimuleert.

Of jouw focus nu gericht is op uitvoering of op innovatie, stel doordachte vragen, vanuit oprechte belangstelling en nieuwsgierigheid. Dit werkt als een equalizer en verkleint de ervaren machtsverhoudingen. Zeg met dat doel bijvoorbeeld:

- Help me om hier goed over na te denken...
- Ik wil graag weten...
- Wat mij nog bezighoudt is...
- Ik vraag me af waarom...
- Ik kan niet wachten tot we weten hoe we...
- Laten we kijken of we dit probleem samen kunnen tackelen.

## 6 Beloon uitdagers van de status quo

Een bestuurder met wie ik heb gewerkt, vindt het leuk om een probleem aan de orde te stellen en daarna iedereen in de vergadering te vragen zijn standpunt te betwisten. Hij zal zeggen: "Ik zie dit zó, maar misschien heb ik het mis. Help me mijn blinde vlekken te herkennen." Dan pauzeert hij en laat hij een stilte vallen totdat de eerste persoon het aandurft om hem uit te dagen. Hij beloont diens kwetsbaarheid meteen door te zeggen: "Dankjewel. Ik heb inderdaad misschien iets gemist. Laten we het vraagstuk eens vanuit jouw perspectief verkennen." Deze leidinggevende is zich er terdege van bewust dat het in de kiem smoren van afwijkende opvattingen de kans op een slecht besluitvormingsproces vergroot. Hij heeft dit intussen zo vaak gedaan dat het regelmatig ter discussie stellen van de status quo in vergaderingen algemeen geaccepteerd en normaal gedrag is geworden.

## 7 Geef tegengas met humor en enthousiasme

Om de productieve spanning in de vergadering te verhogen, zag ik een rector met wie ik heb gewerkt slim gebruik maken van humor en enthousiasme. Zij zal bijvoorbeeld vragen: "Mag ik op dat punt met jou armpje drukken?", wat steevast bij anderen een glimlach en een positieve reactie oproept. Humor en enthousiasme zijn niet alleen ontwapenend, ze brengen ook levendigheid in het overleg en zijn een signaal dat jij een stevige discussie waardeert. Wanneer veel op het spel staat haalt deze aanpak ook de emotionele angel uit discussies. Als jij het oneens kunt zijn zonder dwingend te worden, is dat bemoedigend voor anderen om hetzelfde te doen.

## 8 Accepteer geen overheersend gedrag

In jouw vergaderingen zul je waarschijnlijk te maken hebben met introverte, extraverte en sterke persoonlijkheden. Introverte mensen verwerken meestal in stilte en non-verbaal informatie, terwijl extraverte mensen de voorkeur geven van verbale, openlijke verwerking. Hou rekening met deze verschillen en geef sterke persoonlijkheden niet te veel ruimte, vooral degenen met weinig zelfbewustzijn. Sta geen overheersend of dogmatisch gedrag toe.

Een leidinggevende kan ervoor zorgen dat iedereen gelijke tijd krijgt om zijn of haar inbreng te geven tijdens een vergadering door te zeggen: "Laten we ervoor zorgen dat we tijdens de bespreking van deze kwestie iedereen een redelijk deel van de totale zendtijd geven. Dat ieder van ons een gelijke inbreng kan hebben." Houd in gedachten dat sommige mensen die zich onzeker voelen de neiging hebben om zich boven anderen te verheffen door hen ondergeschikt te maken. Het is jouw taak als eindbaas om een omgeving te creëren waarin mensen zich niet beschaamd hoeven te voelen of het risico lopen om vernederd te worden. Hoe hoger de inzet van het overleg, hoe groter de potentiële vernedering. Tot slot, nodig de 'stille' deelnemers uit om hun mening te geven door vooraf een vraag te stellen en iedereen voldoende tijd te geven voor reflectie.

## 9 Luister en ben even stil

Als je aandachtig naar iemand luistert, knikt en even een stilte laat vallen, communiceer je op een duidelijke manier respect. Je laat de ander weten dat hij of zij verdiend gezien, gehoord en begrepen te worden. Er is waarschijnlijk geen krachtigere non-verbale manier om iemand te waarderen. Wanneer je dit in een vergadering doet, geeft je dat aan de andere deelnemers het signaal af dat deze persoon belangrijk is. Ik ken een bestuurder die hier erg goed in is. Hij luistert intens en zal daarna soms lang zwijgen. Mensen proberen vaak de ongemakkelijke stilte te doorbreken, maar hij maakt dan met een subtiel handgebaar duidelijk dat hij dat nog niet wil. Deze stiltes moedigen anderen aan om harder na te denken en een nog waardevollere bijdrage te leveren.

## 10 Geef zeer gerichte complimenten en erkenning

Ben specifiek in het geven van lof en erkenning. Leg uit waarom je iemand waardeert en zeg niet alleen: "Ik waardeer dat inzicht." Door toe te lichten waarom je iemands bijdrage waardevol vindt, versterk je zowel het gedrag als het zelfvertrouwen van die persoon. Zeg bijvoorbeeld: "Ik waardeer jouw inbreng van zonet omdat je ons helpt om risico's te identificeren waar we eerder geen aandacht aan besteedden." Een leidinggevende met wie ik heb gewerkt vermijdt elke vorm van ongefundeerde lof. Zij ziet het als haar taak om het kritisch denkvermogen van haar medewerkers te stimuleren. Wees ruimhartig met het geven van complimenten en waardering, en doe dat op het moment zélf met een uitleg en als oprechte aanmoediging.

## Tot slot

Als leidinggevende mag je dan wel slechts de eerste onder gelijken zijn, toch heeft simpelweg jouw aanwezigheid in een overleg grote invloed op de machtsdynamiek in die vergadering. Maak van de gelegenheid gebruik om bewust die dynamiek vorm te geven. Als je angst opwekt, bewondering zoekt of de hiërarchische verhoudingen laat overheersen, ondergraaf je jouw invloed. Terwijl als je psychologische veiligheid koestert om voor mensen ruimte te creëren, je jouw invloed en impact vergroot.

## Meer weten over het vergroten van psychologische veiligheid?

Op 12 mei verzorgt Walter van den Elsen voor leidinggevendenden de training psychologische veiligheid in onderwijsteams. Deze training kan ook op maat verzorgd worden.

<https://www.kpcgroep.nl/opleidingen/opleidingsagenda/psychologische-veiligheid-in-onderwijsteams-voor-leidinggevendenden/>



[w.vandenelsen@kpcgroep.nl](mailto:w.vandenelsen@kpcgroep.nl)  
[www.kpcgroep.nl/waltermvandenelsen](http://www.kpcgroep.nl/waltermvandenelsen)