Hoe ontwikkel je een psychologisch veilig klimaat?

Over de as van cultuur, leiderschap, groepsdynamica en jezelf

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD ORLY POLAK 6

VOORWOORD FOTOGRAAF JAKE WARREN 9

DANNY MAKKELIE OVER HET BOEK 10

MICHIEL DE VRIES OVER HET BOEK 11

BART HEELING OVER HET BOEK 12

JEROEN HENDRIKSE OVER HET BOEK 13

1. WAT IS PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID? 15

2. WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EN SOCIALE VEILIGHEID? 21

3. HOE VERHOUDT GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG ZICH TOT PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID? 27

Grensoverschrijdend gedrag 29
Een te strakke hiërarchie 33

4. WAT BEDREIGT PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID? 33

Een verwaarloosde organisatie 38
Een te hoge prestatiedruk 40
Ontbreken van een gestructureerde feedbackcultuur 44
De rol van cultuur 47
De lijm tussen mensen 47

5. HOE ONTWIKKEL JE EEN PSYCHOLOGISCH VEILIG KLIMAAT? 47

Voordoen, nadoen, belonen 48
Culturele kenmerken van psychologische veiligheid 50

6. WERKEN MET EEN CULTUURCANVAS 55

Hoe definiëren wij onze cultuur? 56
Mijn (rol) identiteit 57
Rolidentiteit als construct in de sociale wetenschap 58
Werken aan beleid en strategie 60
Beleid- en strategiesessies 61
Afspraken rondom inclusie en diversiteit 64
Ontwikkel je diversiteits- en inclusiebeleid met een serious game 65
Afspraken over gewenst en ongewenst gedrag 66
Ontwikkeling van een Just Culture met HOP 67

7. SHARED MENTAL FRAMEWORK 75

De rol van taal 77

8. PSYCHOLOGISCH VEILIG LEIDERSCHAP 81

Sturen vanuit het waarom 82
Zelfdeterminatietheorie 83
Van angst naar leren 84
Comfortzone 84
Angstzone 87
Symbolisch geweld 88
Apathiezone 91
Leerzone 93
De bedreiging van afwezig leiderschap 97

9. AFWEZIGE LEIDERS 97

De uitdaging van hybride werken 98
De gevolgen van afwezig leiderschap 98
Aanwezig leiderschap is onmisbaar 99

10. SECURE BASE LEADERSHIP 103

Zorgzaamheid en moed 104
Veiligheid als basis 105
Leiding geven als ambacht 105
Aansluiten bij de ander 106

11. VERBINDEND GEZAG 109
De 5 pijlers van Verbindend Gezag 110
De kracht van verbinding 110
Het belang van niet demoniseren binnen Verbindend Gezag 111
Een uitnodiging tot nieuwsgierigheid 112
Als normdrager kun je jezelf gebruiken als instrument 115

12. JIJ ALS DRAGER VAN DE NORM 115
Deep Democracy: wijsheid in diversiteit 119
Rollen en fluïditeit 119

13. BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS 119
Spanningen als bron van wijsheid 120
Ruimte creëren voor inclusiviteit 120
De weerstandsladder: Het herkennen van signalen en kansen 120
Wat is de weerstandsladder? 120
Hoe herken je de weerstand? 121
Praktische toepassing in jouw organisatie 122
Zit jij op de weerstandsladder? 122
Wees voorzichtig met macht en 'rank' 122
De vertrouwenspersoon 125

14. ORGANISATIESTRUCTUUR EN BORGING 125
Cultuuronderzoek versus persoonsgerichtonderzoek 127
Creëer een vangnet 128
De HR-Cyclus 132
Onboarding 132
Functioneren 134
Waarderen en belonen 135
Leren en ontwikkelen 136
Exitgesprekken 140
Interne audit 140
Ideaal model als audittool 141
Stevig in je schoenen 142
De fysieke ruimte 143
Wees je bewust van je mentale valkuilen 147

15. MEZELF ALS VERTREKPUNT 147
Cognitieve dissonantie: de strijd in ons hoofd 148
Wat betekent dit op de werkvloer? 148
Herken de signalen 149
Met jezelf in gesprek 149
Luisteren 151
Veerkracht 155
Vrijmoedig 162

BRONVERMELDING - MEDIA 166

BRONVERMELDING - LITERATUUR 175

VOORWOORD ORLY POLAK

Ik krijg geregeld de vraag wat mij drijft. Waar ik de energie vandaan haal om zoveel te schrijven en te maken. Voor wie mij volgt op LinkedIn, verschijnt er elke dag wel een post over de dingen die ik maak en schrijf. Ik vind het lastig om hier antwoord op te geven. Soms moeten dingen gewoon gemaakt en geschreven worden. Net zoals dit boek.

De afgelopen jaren heb ik veel onderzoek gedaan naar psychologische veiligheid. Ik heb mensen geïnterviewd, organisatiedynamiek en gedeelde praktijken onderzocht. Daaruit volgden inzichten. Inzichten die ik niet voor me kan houden en die ik heel graag wil delen, omdat ik hoop hiermee vragen te beantwoorden en bij te dragen aan een mooiere wereld.

Daarnaast is deze zoektocht naar psychologische veiligheid ook een persoonlijke zoektocht. Zestien jaar geleden begon ik als ondernemer. Niemand leert je hoe je een leider moet zijn. Je doet het gewoon. Met vallen en opstaan. Door elke dag te leren, boeken te lezen en met je mensen te praten. Ik wil echt doen wat ik schrijf. *Put my money where my mouth is*. Dus als we het hebben over het belang van kwetsbaarheid, dan wil ik die zelf ook tonen. Ik wil naleven en nastreven wat ik in mijn boeken schrijf.

Psychologische veiligheid is een reis, waarin je jezelf soms opnieuw moet uitvinden. Waarin je een stap opzij doet, zodat een ander kan schitteren. Waarin je wel de baas bent in eigen huis, maar niet de baas speelt. Waarin ik mezelf geregeld aan mijn jongere collega's hoor vragen: Als ik me zus of zo gedraag, spreek je me dan aan? We hebben er zelfs een codenaam voor. Ik wilde zeggen: Gooi me maar uit het raam. Maar de ramen in mijn kantoor kunnen niet open, dus die vlieger gaat niet op.

Mijn grootste angst is om een arrogante leider te worden. Iemand die zich blindstaart op zijn eigen gelijk. Die alleen maar mensen om zich heen heeft die de hele dag ja en amen roepen. Ik word al moe van het idee. Zo'n houding is de nagel aan de doodskist van mijn creativiteit. Dan eindig ik zuur, inspiratieloos en ga ik ten onder aan mijn eigen waan.

Ik heb een hekel aan mensen die zich boven anderen stellen. Die denken meer waard te zijn omdat hun bankrekening meer cijfers telt of omdat hun naam op een deur staat. Het leven, met al zijn geluk en pech, krijg je cadeau. Ik geloof niet zo in meritocratie. Toeval en geluk spelen absoluut een grote rol. Ik ben een dankbaar mens en begrijp mijn plek in de maatschappij.

In mijn bedrijf breng ik de post weg en doe ik boodschappen voor de lunch. Ik wil bijdragen en onderdeel zijn van het team waar ik elke dag mee werk. Dat kan alleen als ik mij bewust ben van mijn positie. Ik wil mijn verantwoordelijkheid daarin nemen en laten zien hoe je *Mensch* kunt zijn.

En tuurlijk maak je fouten. Dat is normaal en te verwachten. Maar de kracht zit in jezelf bijstellen, in de spiegel kijken en zeggen: Morgen doe ik het anders. Oprechte excuses aanbieden. Met integere intenties handelen, ook als dat niet in je eigen voordeel is.

Aan het einde van de dag ben je als mens een passant. Je leent je tijd hier op aarde. Alles moet je weer teruggeven. En wat laat je achter?

Ik wil positiviteit en energie achterlaten. Iets waar mijn kinderen trots op kunnen zijn. Iets waar mijn collega's inspiratie uit halen. En ik haal inspiratie uit mensen die mij meenemen op hun reis, aan wie ik me kan relateren.

De wereld is niet perfect en ik ben het zeker niet. Maar samen kunnen we deze reis een mooi avontuur maken, waarin we ontdekken, leren en creëren. Wat je nodig hebt, is zelfliefde, vergevingsgezindheid en het besef dat we allemaal gelijkwaardig zijn.

Ors Orly Polak





VOORWOORD FOTOGRAAF JAKE WARREN

Als fotograaf stelde ik mezelf de vraag: hoe breng je concepten zoals psychologische veiligheid, leiderschap en cultuur visueel tot leven, en geef je er tegelijkertijd een persoonlijke draai aan? Deze thema's zijn immers vaak moeilijk te vangen in beelden, omdat ze draaien om interne processen zoals vertrouwen, respect en verbinding. Psychologische veiligheid gaat niet alleen over het delen van ideeën, maar ook over hoe mensen zich binnen een groep voelen. Hoe gaan we met elkaar om? Mijn doel was om de interacties binnen teams vast te leggen en zo de dynamiek van psychologische veiligheid visueel te maken. Daarom heb ik gekozen voor foto's die teams in actie tonen: mensen die in overleg zijn, samen problemen oplossen of zich openlijk uitspreken. Deze beelden weerspiegelen de subtiele momenten die de onderlinge relaties en de veiligheid in de groep zichtbaar maken—van een luisterend oor tot een open en eerlijke discussie.

Veiligheid is hier niet vanzelfsprekend; het is een constructie die ontstaat door de mensen die er samenleven en die dagelijks hun sociale contracten sluiten door interactie.

Daarnaast speelt de stad Amsterdam een centrale rol in dit boek. Het is niet alleen de fysieke omgeving waar Orly zich al jarenlang bevindt, maar ook de sociale interacties en de cultuur van de stad die haar hebben gevormd en haar gevoeligheid voor sociale vraagstukken hebben versterkt. In dit boek verwijst Orly naar de hoogleraar Paul Verhaeghe, die stelt dat identiteit een sociaal construct is dat ontstaat door de interactie met de buitenwereld. Wie we zijn, wat we voelen en hoe we ons gedragen, leren we altijd in relatie tot anderen. Dit leidde ertoe dat ik de stad zelf ook als metafoor in mijn fotografie gebruikte. De beelden van Amsterdam—haar straten, gebouwen, inwoners en alledaagse scènes—symboliseren de omgeving die zowel houvast als uitdaging biedt. Veiligheid is hier niet vanzelfsprekend; het is een constructie die ontstaat door de mensen die er samenleven en die dagelijks hun sociale contracten sluiten door interactie.

Dit boek bevat twee soorten foto's: enerzijds de beelden van de werkvloer, waarin ik de psychologische veiligheid en de dynamiek van teams vastleg, en anderzijds de beelden van Amsterdam, die de persoonlijke en maatschappelijke context van Orly's identiteit visualiseren. Beide soorten foto's verbinden de thema's van veiligheid, cultuur en leiderschap. Samen vormen ze de rode draad van dit boek.

Jake Warren
Fotograaf
Content creator & projectmanager bij Hub Creations

DANNY MAKKELIE OVER HET BOEK

Voetbal is meer dan een spel. Het is een passie die miljoenen mensen samenbrengt, een bron van vreugde, trots en strijdlust. Maar diezelfde betrokkenheid heeft ook een schaduwzijde. Agressie en grensoverschrijdend gedrag op en rond het veld nemen toe, en incidenten in zowel het amateur- als profvoetbal worden steeds ernstiger. Scheidsrechters staan daarbij vaak in de frontlinie. Dit is een zorgwekkende ontwikkeling. Het ondermijnt niet alleen de essentie van de sport, maar heeft ook ingrijpende gevolgen voor de sociale en psychische veiligheid van arbiters. Zonder scheidsrechters is er geen eerlijk spel, geen structuur en geen competitie. Als deze trend niet wordt gekeerd, dreigt een toekomst waarin scheidsrechters zich niet langer veilig voelen en wedstrijden zonder hen onmogelijk worden. Voetbal weerspiegelt de samenleving.

In een tijd waarin de lontjes korter zijn, verdraagzaamheid afneemt en respect voor gezag niet langer vanzelfsprekend is, zien we steeds vaker dat emoties de overhand nemen en grenzen worden overschreden. Dit tast niet alleen het imago van de sport aan, maar bedreigt ook het welzijn van scheidsrechters, die zich wekelijks met toewijding inzetten. Elke vorm van agressie tegen arbiters is een aanval op de kernwaarden van de sport en mag nooit worden onderschat.

Sportiviteit, respect en fair play vormen de ruggengraat van voetbal. Zonder respect voor de tegenstander, de spelregels en de arbitrage is een rechtvaardig verloop van wedstrijden onmogelijk. Dit vraagt om leiderschap, verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag van alle betrokkenen: spelers, trainers, bestuurders, ouders en supporters. Hoe coaches hun spelers beïnvloeden, hoe clubs beleid voeren en hoe ouders en supporters zich gedragen langs de lijn, bepaalt de manier waarop arbitrage wordt benaderd en gewaardeerd.

Een cultuur van respect begint bij bewustwording en doortastend handelen. Verandering begint bij actie, want passiviteit houdt het probleem in stand. Scheidsrechters moeten hun taak kunnen uitvoeren zonder angst voor intimidatie, fysiek geweld of verbale agressie. De druk op hen is groot, zowel binnen als buiten het veld. Zonder een veilig klimaat wordt het steeds moeilijker om scheidsrechters te werven, gemotiveerd te houden en te behouden. Dit vraagt niet alleen om strengere maatregelen en betere bescherming, maar ook om een fundamentele mentaliteitsverandering binnen de voetbalcultuur. Dit boek laat zien hoe die verandering tot stand komt. Met inzichten uit psychologie, groepsdynamiek en cultuurontwikkeling biedt het handvatten om patronen te doorbreken en een veilige omgeving te creëren.

Voetbal is van ons allemaal. We dragen samen de verantwoordelijkheid om de sport eerlijk, veilig en plezierig te houden. Dat begint met bewustwording en de moed om in te grijpen als grenzen worden overschreden. Alleen samen kunnen we ervoor zorgen dat voetbal blijft wat het hoort te zijn: een spel dat verbindt, waarin respect en sportiviteit de norm zijn en waarin scheidsrechters zich veilig voelen om hun belangrijke taak uit te voeren.

Danny Makkelie
Scheidsrechter betaald voetbal
Teamleider arbitrage landelijke competities
Keynote spreker voor bedrijven

MICHIEL DE VRIES OVER HET BOEK

Orly Polak betoogt in dit boek op haar geheel eigen wijze en op basis van en combinatie van eigen onderzoek en bekende en minder bekende theorieën, wat het belang is van psychologische en sociale veiligheid op de werkvloer. Dat is vooral belangrijk om te komen tot een steeds beter presterend team. Daarbij gaat zij in op de cruciale rol van leiderschap en het geven van duidelijkheid over wat werknemers mogen verwachten van de organisatie en wat de organisatie mag verwachten van de werknemers.

Orly Polak brengt een veelheid aan interessante gezichtspunten naar voren die dit boek alleszins bruikbaar maken.

Orly Polak brengt een veelheid aan interessante gezichtspunten naar voren die dit boek alleszins bruikbaar maken.

Het mooie van dit boek is dat je het niet met Orly Polak eens hoeft te zijn, net zomin als werknemers het altijd eens hoeven te zijn met hun leiders. Cruciaal is dat er ruimte is om zulke meningsverschillen te bespreken zonder angst voor repercussies. Dit boek geeft daar alle gelegenheid toe.

Michiel de Vries
Prof. Em. dr. Bestuurskunde
Auteur van Kapot

BART HEELING OVER HET BOEK

Psychologische veiligheid is een vaak besproken en beschreven thema, zowel binnen als buiten organisaties. Het lijkt er regelmatig op dat we dat voor anderen willen doen. En dat wij dan zelf de aangewezen personen zijn om die veiligheid te creëren en te waarborgen. Met vragen als 'Hoe zorg je dat de neuzen dezelfde kant op staan?' en 'Hoe krijg je jouw mensen zover dat ze elkaar feedback durven te geven?' maken we het een thema van vooral de kwetsbare werknemer in een organisatie. Veiligheid is echter veel breder dan dat.

Orly Polak heeft het voor elkaar gekregen om de materie uit elkaar te halen, met beleid, alsof je een kluwen wol wilt ontrafelen. Dat doet ze door te spreiden en niet door te trekken. Met veel voorbeelden vlecht ze moeiteloos termen als grensoverschrijdend gedrag, hiërarchie, weerstand en druk in elkaar. Ze beschrijft zowel de waarde als de valkuilen van feedback, de essentie van intrinsieke motivatie en de betekenis van afwezige leiders. Cultuur zit in ons allemaal, begint al bij of zelfs vóór de geboorte, waarmee psychologische veiligheid vanzelfsprekend ook een thema is voor managers in organisaties, directeuren op scholen en leiders in de politiek.

Orly Polak heeft het voor elkaar gekregen om de materie uit elkaar te halen, met beleid, alsof je een kluwen wol wilt ontrafelen.

Pas wanneer je je voldoende veilig voelt, ben je in staat om vanuit intrinsieke motivatie je potentieel zoveel mogelijk te benutten en samen tot ontwikkeling te komen. Het moeiteloos leesbare boek sluit af met de voorwaarde voor iedere leider om vrijmoedig te zijn—een combinatie van vertrouwen in jezelf en de omgeving. Ik zou er een spatie tussen willen zetten en aan de lezer vragen om vrij moedig te zijn en op zoek te gaan naar jouw persoonlijke voorwaarden om een basisveiligheid te kunnen ervaren. Laat dit boek daarin een gids zijn.

Veiligheid bevindt zich binnen relaties van gelijkwaardigheid, en daarmee kennen we geen goed of fout, geen aan- of afwijzing. Uiteindelijk bestaat de term veiligheid niet meer, omdat het geen thema meer is. Op weg naar een liefdevolle samenleving.

Bart Heeling
Leerkracht en gedragsspecialist
Trainer Traumasensitief Onderwijs
Auteur van Gewoon Speciaal

JEROEN HENDRIKSE OVER HET BOEK

Er zijn van die momenten waarop je denkt: Hoe heb ik dit niet eerder gezien? Mijn kennismaking met psychologische veiligheid was zo'n moment.

Ik werkte in een omgeving waarin scherpte en precisie het verschil kunnen maken tussen een succesvolle behandeling en een gemiste diagnose. De dynamiek in ziekenhuizen en academische centra is er een van expertise, hoge standaarden en vaak ook hiërarchie. Toch ontdekte ik dat niet kennis of ervaring, maar de ruimte om vrijuit te spreken de doorslag geeft. De vraag is niet alleen: weet je het?, maar vooral: durf je het te zeggen?

Toen ik in 2024 betrokken raakte bij het programma 'Dit zijn wij' in het UMC Utrecht, werd het me pas echt duidelijk hoe fundamenteel psychologische veiligheid is. Collega's vertelden me over situaties waarin ze hun twijfels inslikten. Over hoe een goed idee in een vergadering onder tafel bleef omdat iemand dacht: ik zal het wel mis hebben. Over de kracht van een simpele vraag: Wat zie jij?

Dat bracht me bij *De Gele Kanarie*, een metafoor die me sindsdien niet meer loslaat. De kanarie in de mijn kondigt gevaar aan, maar alleen als we bereid zijn om naar hem te luisteren. Zo is het ook in organisaties: als mensen zich niet veilig voelen om te tjielpen, missen we cruciale signalen. En als we de kanarie negeren, komen we vroeg of laat zuurstof tekort.

Dit boek past naadloos in dat gedachtegoed. Waar *De Gele Kanarie* vooral verkent hoe psychologische veiligheid werkt in de praktijk, biedt dit boek een diepere laag: hoe je er structureel aan bouwt. Hoe leiderschap, cultuur en groepsdynamiek samenkomen. Hoe kleine gebaren en fundamentele keuzes het verschil maken tussen een omgeving waarin mensen zwijgen en een waarin ze durven te spreken.

Ik nodig je uit om dit boek met een open blik te lezen. Om jezelf de vraag te stellen Ben ik een kanarie die tjielpt? Of ben ik een van de mijnwerkers die luistert?

Psychologische veiligheid is geen luxe. Het is geen 'extra' waar je aandacht aan besteedt als er tijd over is. Het is de basis onder alles wat we doen. Wie dat begrijpt, verandert niet alleen zijn team, maar ook zichzelf.
Ik nodig je uit om dit boek met een open blik te lezen. Om jezelf de vraag te stellen: Ben ik een kanarie die tjielpt? Of ben ik een van de mijnwerkers die luistert?

Jeroen Hendrikse
Voorzitter divisie Beeld en Oncologie UMC Utrecht
Hoogleraar Neuroradiologie
Auteur van De Gele Kanarie



1 WAT IS PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID?

Op een morgen krijgt professor Amy Edmondson een verontrustend telefoontje van farmaceutisch bedrijf Novartis. De farmaceut maakt zich ernstig zorgen over het feit dat de kans op leven of dood op de operatietafel afhankelijk is van naar welk ziekenhuis je bent gebracht. Ik kan mij zo voorstellen dat de gêne door de hoorn voelbaar is en dat het gesprek in deze trant heeft plaatsgevonden: "Ja, dat is al jaren zo," zegt Edmondson. "Eigenlijk weten we niet waarom." Het bestuur van Novartis: "Hier gaat het natuurlijk al mis. We zien dit met lede ogen aan. Maar niemand heeft er een antwoord op of een oplossing voor. Wij vinden dat deze onveilige situatie niet langer zo kan. De veiligheid van patiënten moet beter worden geborgd. Wij denken dat het tijd is om hier inzicht in te krijgen. Zou je ons willen helpen?"

In de Verenigde Staten heb je meer kans om dood te gaan aan een medische misser dan door een ongeluk in het verkeer.

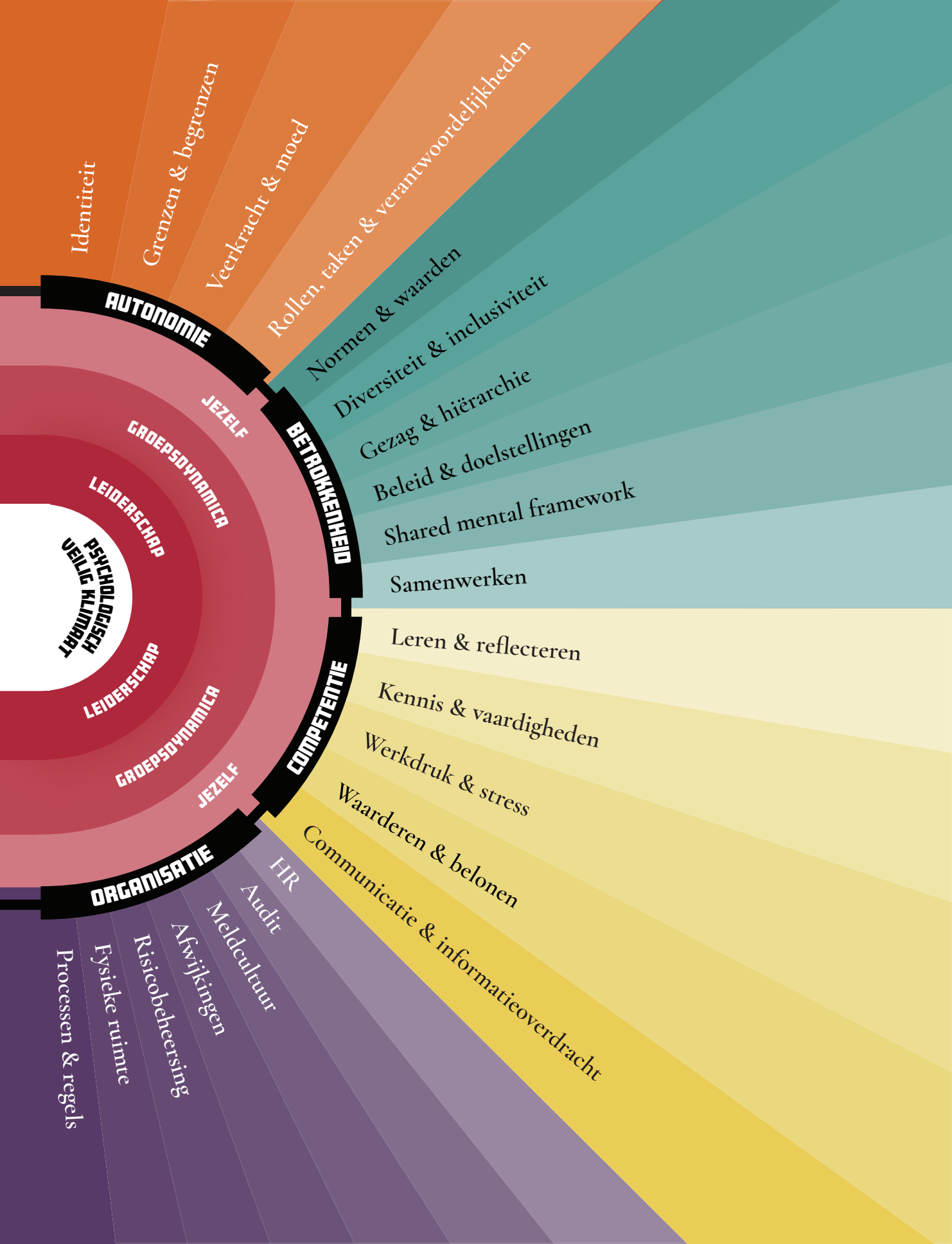
In de Verenigde Staten heb je meer kans om dood te gaan aan een medische misser dan door een ongeluk in het verkeer. Het is zelfs zo algemeen bekend dat er labels bestaan voor ziekenhuizen. Heeft een ziekenhuis label A, dan loop je de minste kans om te overlijden aan een medische misser. Heeft een ziekenhuis label F, dan zou ik eigenlijk adviseren om er niet naartoe te gaan. Schokkende labels en nog schokkender dat er een vorm van acceptatie over lijkt te bestaan.

Deze maatschappelijke misstand vormt de aanleiding voor het onderzoek van Edmondson. Haar studie naar de vraag waarom bepaalde ziekenhuizen meer medische missers maken dan andere, heeft de wereld nieuwe inzichten gebracht. Een van de meest bekende concepten die uit haar werk voortkomen, is het sociaal construct van psychologische veiligheid. Dit begrip vormt een van de cruciale variabelen die van invloed zijn op de vraag: Waarom presteert het ene ziekenhuis beter dan het andere?

De lessen die Edmondson heeft geleerd, zijn niet alleen waardevol voor het verbeteren van de performance van ziekenhuizen, maar voor iedereen die werkt. Edmondson heeft namelijk ontdekt welke variabelen van invloed zijn op de kwaliteit van de performance. Nu zul je wellicht denken: Oké, interessant, maar één wetenschapper maakt nog geen game changer. De conclusies van Edmondson zijn wereldwijd door diverse wetenschappers bevestigd en versterkt nadat zij hetzelfde fenomeen in hun eigen onderzoeken zijn tegengekomen. Wie mijn podcasts luistert, weet dat ik geregeld Nederlandse wetenschappers uitnodig om over hun resultaten te komen vertellen. Ook zij halen vaak de lessen van Amy Edmondson aan. In dit boek vul ik daarom de inzichten van Edmondson aan met

Bekijk hier de TEDx Talk van Amy Edmondson: *Building a psychologically safe workplace.*

Beluister hier de podcast Verhalen in Veiligheid.


PSYCHOLOGISCH VEILIG KLIMAAT
AUTONOMIE
BETROKKENHEID
COMPETENTIE
ORGANISATIE
JEZELF
GROEPSDYNAMICA
LEIDERSCHAP
LEIDERSCHAP
GROEPSDYNAMICA
JEZELF
Identiteit
Grenzen & begrenzen
Veerkracht & moed
Rollen, taken & verantwoordelijkheden
Normen & waarden
Diversiteit & inclusiviteit
Gezag & hiërarchie
Beleid & doelstellingen
Shared mental framework
Samenwerken
Leren & reflecteren
Kennis & vaardigheden
Werkdruk & stress
Waarderen & belonen
Communicatie & informatieoverdracht
HR
Audit
Meldcultuur
Afwijkingen
Risicobeheersing
Fysieke ruimte
Processen & regels



BRONVERMELDING - MEDIA



Animatie. Cultuur: wat is dat?



Animatie. Hoe ontwikkel je als leider een psychologisch veilig klimaat?



Animatie. Veilig voelen en veilig zijn.



Artikel. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 2023). *Ziekteverzuim*. Geraadpleegd op 21 januari 2025.



Artikel. De Volkskrant. (2020, 10 januari). *Bij Boeing hadden ze zelf al weinig vertrouwen in de Boeing 737 Max: 'Ontworpen door clowns'*. Geraadpleegd op 20 januari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2024, 21 maart). *The challenges of becoming a less hierarchical company*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2023, 28 september). *How to be a better leader amid volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2023, 12 september). *Is organizational hierarchy getting in the way of innovation?* Geraadpleegd op 12 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2021, 27 oktober). *The toxic effects of branding your workplace a "family"*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2014, februari). *What VUCA really means for you*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2014, 5 september). *A framework for understanding VUCA*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2011, 6 januari). *Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2010, 3 december). *Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2010, 10 november). *Leading in a VUCA environment: U is for Uncertainty*. Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Harvard Business Review. (2010, 3 november). *Leading in a VUCA environment: V is for Volatility.* Geraadpleegd op 18 februari 2025.



Artikel. Het Financieel Dagblad. (2023, 14 oktober). *De last die werknemers dragen is niet alleen fysiek.* Geraadpleegd op 20 januari 2025.



Artikel. Het Financieel Dagblad. (2015, 25 september). *Martin Winterkorn vliegt eruit bij Volkswagen, maar ontslag van de ceo helpt meestal niks.* Geraadpleegd op 20 januari 2025.



Artikel. AP. *Police conclude investigation into suicide of Boeing whistleblower.* Geraadpleegd op 30 januari 2025.



Artikel. MITSloan. (2023, 25 januari). *Rethinking hierarchy: we need to reconceive managerial authority for today's business environment - not eliminate it.* Geraadpleegd op 17 februari 2025.



Artikel. Ajaxlife. *Vragenvuur Gorter 'In Nederland heerst een afrekencultuur'.* Geraadpleegd op 24 januari 2025.



Podcast. Alie Kuiper: Structurele aanpak ongewenste omgangsvormen.



Podcast. Als er sprake is van psychologische veiligheid dan kan je een positieve bijdrage leveren aan het grotere geheel.



Podcast. Amar El Ajjouri: de impact van straatcultuur op scholen: wat moeten we doen?



Podcast. Andrea Baker: *You can't force someone to think differently. You can only offer them an experience to see something differently.*



Podcast. André Kreuze: Vermeende daders worden vaak zonder wederhoor direct aan de kant geschoven.



Podcast. Dr Andrew Sharman: *If we can make the world of work 1% safer this year that means 28.000 people don't die.*



Podcast. Anna Kinuthia-Bos: Wat zijn de ongeschreven regels in jouw organisatie? l



Podcast. Anne van den Ouwelant: Trauma en sociale veiligheid: de alarmbellen in onze hoofden.



Podcast. Anoniem: Het eerste wat ik dacht was: dit is het. Zo kom ik dus aan mijn einde.



Podcast. Anouchka Bonnes: 'Je hebt als bedrijf de maatschappelijke plicht om zorg te dragen voor de persoonsvorming van je medewerkers.'



Podcast. Anton Horeweg: Trauma, hechting en veiligheid in het onderwijs.



Podcast. Arthur Kruisman: Doen is de beste manier van denken.



Podcast. Astrid Elburg: Excelleren begint bij ontdekken wat je toegevoegde waarde is.



Podcast. Bart Heeling: Iedereen is anders, niemand is als jij.



Podcast. Bas Kremer: Zonder welzijn geen progressie.



Podcast. Bas van den Putte: Gooi mensen maar eens in het diepe. Laat het maar eens lekker misgaan en laat ze dat ook vooral zelf oplossen.



Podcast. Bob Edwards: *People at the workplace feared me as a safety leader and would warn each other if I was coming, because my behaviour towards them was led by the rules.*



Podcast. Bowen Paulle: Hoe gaan we om met 'Toxic Schools'?



Podcast. Bo van Grinsven: Doen de meeste mensen de meeste dingen goed omdat ze die bewust goed doen? Of is dat eigenlijk zo gegroeid?



Podcast. Bouchra Talidi: Onbewuste vooroordelen en psychologische veiligheid in diversiteit.



Podcast. Carla Clarissa van Stralen: Ik daag vrouwen uit om verandering aan te brengen in het spel op het werk.



Podcast. Carla de Bruyn Jansen: De rol van aangifte bij geweld.



Podcast. Caroline Koetsenruijter: Op het werk komen er 3 miljoen agressie- en geweldsincidenten per jaar voor.



Podcast. Cecile de Roos: Ontdek de geheimen van werkstress en sociale veiligheid.



Podcast. Cokkie Verschuren: De manier waarop we gedrag labelen is anders in verschillende culturen.



Podcast. Cor van Duinhoven: De rol van de vertrouwenspersoon: impact en uitdagingen



Podcast. Cor van Duinhoven: Wat maakt een vertrouwenspersoon nou goed?



Podcast. Creëert taalgebruik onbedoeld een onveilige werkomgeving?



Podcast. Daan Quakernaat: We gaan ten onder aan regelzucht. Verantwoording voert de boventoon.



Podcast. David van Valkenburg: 'Alles is verzonnen.'



Podcast. Dea Snoeijer: In bepaalde bedrijven wordt veiligheid op een andere manier positief benaderd door de veiligheidscultuur ladder.



Podcast. DenkTank: Joris Luyendijk over Brene Brown, kwetsbaarheid en de 7 vinkjes.



Podcast. Elke Wiss: De kunst van helder communiceren.



Podcast. Elmira Nijhuis: Het is een risico als je iets labelt als een gebrek aan veiligheid. De ander voelt zich als het ware in een non-ethisch perspectief geduwd



Podcast. Elmira Nijhuis: Psychologische veiligheid: inzichten en praktische voorbeelden.



Podcast. Evita Lammes: Zorgvuldig omgaan met grenzen en het belang van een aanspreekcultuur.



Podcast. Frank Planten: Hoe jongeren verstrikt raken in de onderwereld.



Podcast. Frank Visseren en Robert-Jan Stuut: Hoe ziet arboveiligheid eruit in de zorg?



Podcast. Frank Weijers: Het probleem is niet dat er zoveel conflict is in de wereld, maar dat er te weinig mensen zijn die het goed kunnen faciliteren



Podcast. Frank Weijers: Ik denk dat wij diep van binnen conflictmijdende wezens zijn omdat we de relatie met anderen graag goed houden.



Podcast. George Kohlrieser: *If a leader is caring about his employees and daring them to do the very best, he creates the foundation for better results.*



Podcast. George Kohlrieser: *Loss is the most powerful emotion in making decisions, but most leaders are not open to listen to the anger or sadness of its employees.*



Podcast. Gerben Bekooy: Leren van dagelijkse werkzaamheden, een nieuwe kijk op veiligheid.



Podcast. Gert Slob: Als je mensen wilt veranderen kun je het beste empatisch luisteren en je verdiepen in de ander.



Podcast. Harrie Timmermans: Je kunt de ander pas de moeite waard vinden, als je vertrouwen hebt in jezelf.



Podcast. Hans Boutellier: Hoe leren we weer samen leven in een polariserende samenleving?



Podcast. Hans van Breukelen: Wat heb je nodig om succesvol te worden?



Podcast. Heleen Snijders: ik mag nooit iemands expertise opschuiven, omdat ik zonodig de dokter wil spelen.



Podcast. Herman Bosman over het moreel kompas: Er is niet altijd sprake van rechtvaardigheid wanneer regels worden gevolgd.



Podcast. Ilse van den Heuvel: Verbindend Gezag en Geweldloos Verzet: de sleutel tot effectieve relaties.



Podcast. Inge Nuijten: Stapje voor stapje ontwikkelen.



Podcast. Ivo Dokman: Groepsdynamiek onthuld: De invloed van ongeziene krachten in de klas.



Podcast. Jacqueline van Onzenoort: Het belang van ratio en emotie op werk.



Podcast. Jan-Pieter Tuininga en Daan Hidden: Wedstrijdsport gaat over winnen en omgaan met verlies. Hoe coach je hierop?



Podcast. Jeroen Grond: Als het fout gaat, moet je vanuit de bedoeling kunnen handelen.



Podcast. Jeroen Hendrikse: Psychologische veiligheid in de zorg: balans tussen harmonie en hoge standaarden.



Podcast. Jitske Kramer: Wat betekent het om een inclusieve leider te zijn en waarom is dit juist nu zo belangrijk voor organisaties?



Podcast. Johan Boudewijns: Betrouwbare organisaties vragen om betrouwbaar presteren. Maar hoe doe je dat?



Podcast. Joost Kerkhofs: Ontdek de kracht van Organisational Behaviour Management (OBM): gedragsverbetering voor betere organisatieprestaties.



Podcast. Joriene Beks over Veldgids Psychologische veiligheid.



Podcast. Karin Kaasjager: Vrijuit kunnen praten in het ziekenhuis.



Podcast. Katrien Goossens: Een Inclusieve Cultuur: De Weg naar Diversiteit en Gelijkheid.



Podcast. Lars van Rode: Ik heb dat heel vaak verwoord als zijnde dat ik op de pechstrook van het leven stond.



Podcast. Leen Paape: Als er verbinding is gebaseerd op vertrouwen, veiligheid en visie dan nemen mensen verantwoordelijkheid.



Podcast. Leen Paape: Vanuit een positieve benadering stimuleer je een lerende organisatie.



Podcast. Leiderschap over grenzen heen. Wat kunnen we leren van de casus van de Chileens mijnwerkers?



Podcast. Leo Keuvelaar: Een duw of een klap geven is geen uitzondering meer, dat is echt niet meer zeldzaam.



Podcast. Leony Coppens: Trauma-sensitief onderwijs: hoe leraren het verschil kunnen maken.



Podcast. Lia Fluit en Natasja Looman: Psychologische veiligheid is als je eigen conditie: je moet er constant aan blijven werken.



Podcast. Lucien Hordijk: Er heerst een giftige werkcultuur binnen de anesthesiologieafdeling in het Amsterdam UMC, waar incidenten met patiënten niet worden gemeld.



Podcast. Marcel van Wiggen: 1 op de 9 mensen geeft aan dat het woord 'dictator' hun leidinggevende het beste beschrijft.



Podcast. Marguerite Soeteman-Reijnen: Maak je hard voor diversiteit en inclusie.



Podcast. Marit de Vos: Het reflecteren op zowel complicaties als successen als team leidt tot een shared mental model.



Podcast. Martin Madern: Het gebrek aan assertiviteit en de gedachte: hij zal het wel weten, hij is de gezagvoerder, heeft uiteindelijk tot 583 doden geleid.



Podcast. Melvin Redeker: Waarom blind vertrouwen niet voldoende is om veilig de top te bereiken.



Podcast. Michiel de Vries: grensoverschrijdend gedrag, waar ligt de grens?



Podcast. Mireille Olivieira: Hoe het veranderen van je perspectief de wereld om je heen significante verbeteringen brengt.



Podcast. Myrna Lewis: *Taking away the hierarchical functioning and making everyone equally capable, made the whole division to a stop.*



Podcast. Myrna Lewis: *This method enables you to feel safe to say what you don't normally say.*



Podcast. Natasja Looman: Powerdynamics hebben invloed op het leren van samenwerken.



Podcast. Nicole Luttenberg: Hoe belangrijk is verbinding in het creëren van een team?



Podcast. Nico Kaptein: Vanuit de restauratieve benadering van Just Culture toets je eerst of het fair is om naar de persoon te kijken.



Podcast. Onder commissarissen van Marilieke Engbers. Terugblik van de week.



Podcast. Page Chewing: the lasting influence of George Orwell's 1984: control, rebellion, and the power of language.



Podcast. Paul Verhaeghe: De strijd om identiteit en autoriteit in verband met sociale veiligheid.



Podcast. Reijer Gaasterland: Nieuwsgierigheid en een open houding naar wat anderen beweegt en hun waarden, is cruciaal.



Podcast. Rens van Loon: De Macht van kwetsbaarheid: leiderschap in een nieuw licht.



Podcast. Rens van Loon: Dialogisch leiderschap: wat gebeurt er als het ik wijkt?



Podcast. Robert Jan de Boer: Omgaan met vakmanschap en lokale vindingrijkheid.



Podcast. Ruud Plomp: Stel jij het systeem centraal of stel jij de mens centraal?

Podcast. Sander Balkenende over liminaliteit: Leiderschap in tijden van chaos.

Podcast. Sander Dalenberg: Vertrouwen hangt niet af van rang, maar van het vakmanschap van de meegenomen mensen.

Podcast. Sandy van Beuzekom: Hoe organisaties verzuim kunnen beperken.

Podcast. Saskia Tjepkema: Waar lukte iets al en waar komt dat door?

Podcast. Tamara de Reu: Er moet iemand zijn die stuurt op gewenst gedrag.

Podcast. Thomas de Meulder: De kracht van invloed: het belang van een pedagogisch klimaat.

Podcast. Victor Roggeveen: Kunnen leiders veiligheidsincidenten voorkomen?

Podcast. Wencke Ester-Lorber: Wat maakt een great place to work?

Podcast. Yaël Rosen: Niet iedereen heeft werkgeluk, hoe we dat kunnen veranderen?

Video. Brene Brown. 15 minutes for the next 15 minutes of your life.

Video. Chernobyl. (2019). Johan Renck. HBO serie. 5 afleveringen.

Video. Danielle Braun: wat is cultuur nou precies?

Video. D&I game en workshop Breinologie.

Video. Edgar Scheins 3 levels of organizational culture.

Video. Een gesprek tussen een leidinggevende en medewerker over sociale veiligheid.

Video. Sociale veiligheid - ongemakkelijke situaties op de werkvloer.

Video. Verander de drempel in een glijbaan. Joriene Beks over praatkaarten psychologische veiligheid.

Video. Op 1. Marjan Olfers over het onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag binnen Ajax.

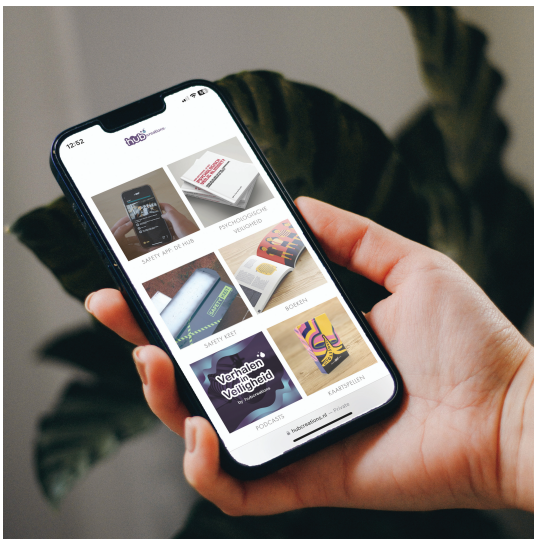
Video. TEDx Talk professor Amy Edmondson, Psychological Safety.

Video. TEDx Talk professor Simon Sinek. Golden Circle Speech.

Video. What is VUCA?

Video podcast. Joost Kampen: Adviseren en interveniëren in een verwaarloosde organisatie. Tjipcast 115.

Website. SpeakUp - Over ons.



Website. Hub Creations.



Website. Podcasts: Verhalen in Veiligheid.