







HIGH PERFORMANCE EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Hoe het HPO-raamwerk een veilige en innovatieve werkomgeving bevordert

Deze Quick Insight verkent hoe het creëren van een psychologisch veilige omgeving en het streven naar een High-Performance Organization (HPO) gezamenlijk cruciaal zijn voor succesvolle innovatie. Ons onderzoek toont aan dat organisaties die de HPO-status bereiken, hogere niveaus van psychologische veiligheid onder medewerkers rapporteren, wat bevorderlijk is voor het innovatievermogen van de organisatie. Door twee casebedrijven (ABC en XYZ) te onderzoeken, bieden we praktische inzichten en strategieën voor het bevorderen van een veilige, ondersteunende en hoogpresterende werkomgeving. Deze Quick Insight biedt waardevolle richtlijnen voor leidinggevenden, HR-professionals en managers die zich inzetten voor het verbeteren van innovatie en prestaties door middel van het HPO-raamwerk.

Deze Quick Insight is gebaseerd op het werk van de Waal, A., Aperloo-van de Geer, M. en Eegdeleman, N. (2024), Het verhogen van het waargenomen niveau van psychologische veiligheid in organisaties met behulp van het HPO-raamwerk, Paper gepresenteerd tijdens de EURAM 2025 Conferentie, 25-28 juni, Bath, UK.

KEY TAKEAWAYS

-  **Adopteer het HPO-raamwerk om psychologische veiligheid te verbeteren**
Het implementeren van de gestructureerde aanpak van het HPO-raamwerk helpt organisaties systematisch de processen te verbeteren die het welzijn en de veiligheid van medewerkers ondersteunen, wat leidt tot hogere niveaus van ervaren psychologische veiligheid.
-  **Bevorder voortdurende verbetering en vernieuwing en investeer in de ontwikkeling van medewerkers**
Creëer een cultuur waarin medewerkers voortdurend betrokken zijn bij het verbeteren en innoveren van processen, producten en diensten. Bied voortdurende trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden om de competentie en het zelfvertrouwen van medewerkers te vergroten. Deze investering en voortdurende medewerkersbetrokkenheid verbeteren niet alleen de creativiteit en de prestaties van de organisatie, maar dragen ook bij aan een gevoel van psychologische veiligheid.
-  **Creëer een open en ondersteunende cultuur**
Ontwikkel een sfeer waarin de input van medewerkers wordt gewaardeerd, fouten worden gezien als leermogelijkheden en managers medewerkers actief betrekken bij veranderingsinitiatieven. Zorg ervoor dat managers integer handelen, duidelijk communiceren en hun teams ondersteunen. Betrouwbaar management bouwt het vertrouwen en de veiligheid van medewerkers op hetgeen, samen met openheid en ondersteunend gedrag, essentiële componenten van psychologische veiligheid zijn.
-  **Focus op langetermijngerichtheid**
Bouw duurzame relaties op met belanghebbenden, geef prioriteit aan interne kandidaten voor vacatures en creëer een stabiele werkomgeving. Deze langetermijnverbintenis bevordert een veilige en ondersteunende werkplek, wat de psychologische veiligheid vergroot.



High Performance en psychologische veiligheid

Hoe het HPO-raamwerk een veilige en innovatieve werkomgeving bevordert

In deze Quick Insight onderzoeken we de belangrijke verbinding tussen psychologische veiligheid en HPO's, waarbij we de cruciale rol benadrukken die beiden spelen in het bevorderen van innovatie. Ons onderzoek toont aan dat organisaties die de HPO-status bereiken, hogere niveaus van door medewerkers ervaren psychologische veiligheid creëren, wat het innovatiepotentieel van de organisatie vergroot. Door twee case studies (ABC en XYZ) te analyseren, bieden we bruikbare inzichten en strategieën voor het cultiveren van een veilige, ondersteunende en hoogpresterende werkomgeving.

Om het belang van psychologische veiligheid binnen HPO's volledig te waarderen, is het essentieel om de fundamentele principes ervan te begrijpen.

Begrip van psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid, zoals gedefinieerd door Edmondson, is het collectieve geloof dat een organisatie een veilige plek is voor interpersoonlijk risiconemen. Het is een cruciaal element voor het bevorderen van een cultuur van innovatie, betrokkenheid en hoge prestaties. Wanneer medewerkers zich psychologisch veilig voelen, zijn ze eerder geneigd om zich uit te spreken, ideeën te delen, vragen te stellen en samen te werken zonder angst voor negatieve gevolgen. Deze omgeving leidt tot talrijke positieve organisatorische resultaten, zoals minder personeelsverloop, meer betrokkenheid, hogere productiviteit en verbeterd leren en innoveren.

De zeven kenmerken van psychologische veiligheid

De zeven kenmerken van psychologische veiligheid volgens Edmondson bieden een uitgebreid kader voor het begrijpen en meten van dit cruciale organisatorische kenmerk:

- 1. Fouten worden niet tegen medewerkers gebruikt:** In een psychologisch veilige werkplek weten medewerkers zeker dat fouten maken niet leidt tot straf of belachelijk maken. Dit moedigt experimenteren en leren van fouten aan.



2. **Mogelijkheid om gevoelige onderwerpen te bespreken:** Medewerkers voelen zich op hun gemak om gevoelige kwesties en problemen openlijk te bespreken, zonder angst voor negatieve gevolgen. Deze transparantie is essentieel voor het snel en effectief oplossen van problemen.
3. **Respect voor verschillen:** Medewerkers worden niet afgewezen of gemarginaliseerd vanwege hun unieke kenmerken of ideeën. Diversiteit wordt gewaardeerd en omarmd, wat een meer inclusieve en innovatieve omgeving bevordert.
4. **Veilig om risico's te nemen:** Medewerkers voelen zich veilig om risico's te nemen, wetende dat hun acties niet oneerlijk beoordeeld of bestraft zullen worden. Deze bereidheid om risico's te nemen is essentieel voor innovatie en creativiteit.
5. **Gemak van hulp vragen:** Medewerkers vinden het gemakkelijk om hulp en ondersteuning te vragen aan hun collega's en superieuren. Deze openheid om hulp te zoeken versterkt teamwork en samenwerking.
6. **Geen ondermijnd gedrag:** Collega's gedragen zich niet op manieren die elkaars inspanningen ondermijnen. Wederzijds respect en ondersteuning zijn de basis voor het behouden van een samenhangend en productief team.
7. **Waardering van unieke vaardigheden en talenten:** Iedereens unieke vaardigheden en talenten worden erkend en benut door de organisatie. Medewerkers voelen zich gewaardeerd voor hun individuele bijdragen, wat hun moreel en betrokkenheid verhoogt.

Begrip van het HPO-raamwerk

Het HPO-raamwerk is een wetenschappelijk gevalideerde structuur die is ontworpen om organisaties te helpen duurzame hoge prestaties te bereiken. Gebaseerd op een uitgebreide review van 290 publicaties over hoge prestaties en een wereldwijde enquête met meer dan 3.200 respondenten, identificeert het HPO-raamwerk vijf HPO-factoren voor duurzaam succes:

1. **Continue verbetering en vernieuwing:** Voortdurend processen, producten en diensten verbeteren om nieuwe concurrentievoordelen te creëren.



2. **Openheid en actiegerichtheid:** Een cultuur cultiveren waarin de input van medewerkers wordt gewaardeerd en managers actief betrokken zijn bij veranderingsinitiatieven.
3. **Kwaliteit van management:** Ervoor zorgen dat managers betrouwbaar zijn, integer handelen en hun medewerkers ondersteunen.
4. **Kwaliteit van medewerkers:** Investeren in medewerkers door middel van training en ontwikkeling om het moreel en de competentie te verhogen.
5. **Langetermijngerichtheid:** Duurzame relaties opbouwen met belanghebbenden en een stabiele werkomgeving creëren.

In het HPO-raamwerk stelt kenmerk 35 dat 'De organisatie een veilige werkplek is voor medewerkers.' Deze veiligheid wordt bereikt doordat managers een gevoel van psychologische veiligheid bevorderen, zich richten op het behoud van medewerkers en ontslagen vermijden waar mogelijk. Ze creëren een open sfeer

waarin medewerkers vrijelijk zorgen en ideeën kunnen uiten. HPO-managers werken aan het opbouwen van het zelfvertrouwen van medewerkers, ervoor zorgend dat falen om doelen te bereiken niet leidt tot ontslag, maar eerder tot extra training of herplaatsing naar functies die beter bij hun vaardigheden passen. Deze aanpak moedigt medewerkers aan om zelfverzekerd te handelen en effectief bij te dragen aan de hoge prestaties van de organisatie.



DE 5 SUCCESFACTOREN



KWALITEIT VAN
MANAGEMENT



CONTINUE VERBETERING
& VERNIEUWING



LANGETERMIJN
GERICHTHEID



KWALITEIT VAN
MEDEWERKERS



OPENHEID &
ACTIEGERICHTHEID



Strategische HPO-integratie

Op basis van de fundamenteën van psychologische veiligheid gedijt innovatie in een omgeving waar medewerkers zich veilig voelen om ideeën te uiten, risico's te nemen en te experimenteren zonder angst voor repercussies. Wanneer psychologische veiligheid wordt geprioriteerd, zijn medewerkers meer geneigd om deel te nemen aan creatieve probleemoplossing en samenwerking. Ons onderzoek bij de casebedrijven benadrukt hoe het creëren van zo'n omgeving kan leiden tot significante vooruitgangen in innovatie.

Bijvoorbeeld, bij ABC stelde de focus op continue verbetering en openheid medewerkers in staat om vol vertrouwen met nieuwe ideeën te experimenteren. Dit versterkte niet alleen de psychologische veiligheid, maar bevorderde ook aanzienlijk de innovatie binnen het bedrijf.

Om 'een dergelijke omgeving te bereiken, is de gestructureerde aanpak van het HPO-raamwerk essentieel. Door systematisch belangrijke organisatorische praktijken te verbeteren, zorgt het raamwerk ervoor dat het welzijn van medewerkers centraal staat. Dit omvat het creëren van een open cultuur waarin feedback wordt aangemoedigd en medewerkers worden betrokken bij besluitvormingsprocessen.

Bij XYZ leidde de adoptie van de HPO-principes tot opmerkelijke verbeteringen in psychologische veiligheid. Door deze principes in hun dagelijkse operaties te integreren, was XYZ in staat om een meer ondersteunende en betrokken werkomgeving te creëren. Specifieke acties omvatten regelmatige trainingssessies, duidelijke communicatie van organisatorische doelen en continue feedbackmechanismen. Deze stappen hielpen medewerkers zich meer gewaardeerd en veilig te voelen, wat bijdroeg aan het algehele succes van het bedrijf.

Positieve correlatie bevestigd

Ons onderzoek, met behulp van de gevalideerde meetinstrumenten van Edmondson's 7-item schaal voor psychologische veiligheid en de Waal's HPO-vragenlijst, bevestigde een significante positieve correlatie tussen HPO-status en waargenomen psychologische veiligheid: hogere HPO-scores worden geassocieerd met hogere niveaus van ervaren psychologische veiligheid onder medewerkers. Deze bevinding benadrukt het belang van het aannemen van het HPO-raamwerk voor organisaties die zowel het welzijn van medewerkers als de prestaties van de organisatie willen verbeteren.



Belangrijke HPO-factoren en hun impact op psychologische veiligheid

Het begrijpen van de specifieke HPO-factoren die de psychologische veiligheid beïnvloeden is belangrijk als managers het welzijn van hun medewerkers en hun organisatie willen vergroten. Hier zijn de belangrijkste factoren en hoe ze bijdragen:

• Continue verbetering en vernieuwing

Continue verbetering en vernieuwing omvat het constant verbeteren van processen, producten en diensten om nieuwe concurrentievoordelen te creëren. In de praktijk betekent dit dat medewerkers altijd bezig zijn met het vinden van manieren om de kernactiviteiten van de organisatie te innoveren en te verbeteren. HPO's moedigen creativiteit aan door een cultuur van leren te cultiveren, oude methoden te vervangen indien nodig en een sterke focus op innovatie te behouden. Medewerkers in HPO's genereren en experimenteren met nieuwe ideeën en excelleren in het implementeren ervan, waarbij ze continu huidige kernactiviteiten innoveren en nieuwe ontwikkelen.

Bijvoorbeeld, ABC benadrukt de voortdurende verbetering van processen en diensten, waardoor medewerkers zich veilig voelen om nieuwe methoden voor te stellen en te testen zonder angst voor negatieve gevolgen. Deze voortdurende inzet voor innovatie bevordert een psychologisch veilige omgeving waarin creativiteit kan bloeien.

• Open en ondersteunende cultuur

Een open en actiegerichte cultuur is fundamenteel voor het opbouwen van psychologische veiligheid. In HPO's creëren managers een sfeer waarin medewerkers zich gewaardeerd, gehoord en gerespecteerd voelen. Deze openheid moedigt medewerkers aan om kritiek en zorgen te uiten, innovatieve ideeën voor te stellen en zich veilig te voelen in hun rol.

Bijvoorbeeld, interviews met medewerkers bij XYZ onthulden dat hoewel er voldoende dialoog was tussen managers en medewerkers, niet alle medewerkers zich op hun gemak voelden om ongewenst gedrag of slechte werkresultaten aan te kaarten. Deze inzichten leidden tot de aanbeveling van regelmatige vergaderingen om wederzijds begrip en respect te bevorderen, evenals teamtrainingen om communicatie en samenwerking te verbeteren.



• **Betrouwbaar management**

Kwaliteit van management is een hoeksteen van het HPO-raamwerk en is essentieel voor het waarborgen van psychologische veiligheid. Betrouwbare en ondersteunende leiders die integer handelen, duidelijk communiceren en een oprechte toewijding aan hun teams tonen, bouwen aan het vertrouwen en de veiligheid van medewerkers. Effectieve managers zijn cruciaal voor het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om risico's te nemen en te innoveren.

Bij zowel ABC als XYZ werd de kwaliteit van het management benadrukt als een belangrijke factor bij het verbeteren van de psychologische veiligheid. Medewerkers bij XYZ merkten bijvoorbeeld de noodzaak op van duidelijkere functiebeschrijvingen en beslissende opvolging van afspraken. Het aanpakken van deze kwesties door middel van betere managementpraktijken droeg aanzienlijk bij aan een veiligere en meer ondersteunende werkomgeving.

• **Investering in medewerkers**

HPO's investeren in hun medewerkers door middel van voortdurende training en ontwikkeling. Deze investering verhoogt het moreel en de psychologische veiligheid, waardoor medewerkers zich competent en zekerder voelen in hun rol. Door een cultuur van persoonlijke groei te bevorderen en duidelijke mogelijkheden voor promotie te bieden, zorgen HPO's ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd en ondersteund voelen in hun professionele ontwikkeling.

De inzet van ABC voor de ontwikkeling van medewerkers bleek uit de gestructureerde trainingsprogramma's voor medewerkers en de nadruk op continue verbetering. Deze investering verbeterde niet alleen de prestaties, maar droeg ook bij aan een gevoel van psychologische veiligheid onder medewerkers.

• **Langetermijngerichtheid**

Langetermijngerichtheid benadrukt het opbouwen van duurzame relaties met belanghebbenden en het prioriteren van interne kandidaten voor vacatures. HPO's richten zich op het creëren van een stabiele en ondersteunende werkomgeving die langetermijnverbintenis en vertrouwen bevordert. Deze benadering helpt bij het handhaven van een veilige werkplek, zowel fysiek als mentaal, wat essentieel is voor psychologische veiligheid.



Bij XYZ voelden medewerkers dat ze onvoldoende informatie hadden over processen die van invloed waren op klanttevredenheid, wat leidde tot gevoelens van oneerlijke behandeling. Door deze kwesties aan te pakken en consistente feedback te geven, kan het management zowel de langetermijngerichtheid als de psychologische veiligheid verbeteren.

Aanbevelingen voor het verbeteren van psychologische veiligheid

Op basis van onze onderzoeksresultaten vonden we de volgende aanbevelingen om de psychologische veiligheid binnen organisaties te verbeteren:

- 1. Herzie functiebeschrijvingen:** Definieer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk om ervoor te zorgen dat medewerkers hun rol begrijpen en met vertrouwen kunnen presteren.
- 2. Regelmatige vergaderingen:** Organiseer regelmatige vergaderingen om planning en processen te bespreken, wat wederzijds begrip en respect onder medewerkers bevordert.
- 3. Teamtraining:** Voer persoonlijkheidstests en teamtrainingen uit om communicatie en samenwerking te verbeteren.
- 4. Klantfeedback:** Behandel consequent klanttevredenheid en interne en externe klachten in vergaderingen om ervoor te zorgen dat medewerkers zich geïnformeerd en eerlijk behandeld voelen.
- 5. Veiligheidsprocedures:** Voltooi en communiceer veiligheidsprocedures en monitor de rapportage van onveilige situaties en verbeteringen.
- 6. Benut talenten:** Voer persoonlijkheidstests uit en gebruik de resultaten om beter gebruik te maken van de talenten van medewerkers, wat wederzijdse samenwerking en psychologische veiligheid bevordert.

Conclusie

Ons onderzoek toont aan dat het invoeren van de HPO-principes de psychologische veiligheid onder medewerkers aanzienlijk verbetert, wat leidt tot een meer innovatieve, ondersteunende en hoogpresterende werkomgeving. Door te focussen op continue verbetering, openheid, kwaliteit van management, ontwikkeling van medewerkers en



langetermijngerichtheid kunnen organisaties omgevingen creëren waarin medewerkers zich veilig voelen om risico's te nemen en te innoveren.

Voor leidinggevenden, HR-professionals en managers is het integreren van het HPO-raamwerk in strategische initiatieven essentieel voor het bereiken van duurzame successen. Het creëren van een ondersteunende omgeving door middel van deze praktijken verbetert niet alleen de prestaties, maar verhoogt ook de tevredenheid en het behoud van medewerkers. Organisaties die investeren in psychologische veiligheid door middel van het HPO-raamwerk zullen beter gepositioneerd zijn om succesvol te zijn in een concurrerend en dynamisch landschap.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.
- ✿ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.
- ✿ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?



Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.



Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.



Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.



Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

