



10 vragen over *de stilte in het team*

Psychologische veiligheid is geen sfeer en geen gevoel. Het is een gedeelde inschatting: kan ik hier iets zeggen zonder dat het me wordt aangerekend? Mensen denken daar niet bewust over na — ze voelen het aan en houden zich in. Deze vragen gaan niet over jouw moed, maar over onze stilte.

WAT ER WÉL GEZEGD IS

- 01 Wat werd hier voor het laatst gezegd wat niemand wilde horen? Wat gebeurde er daarna?
- 02 Wie bracht dat naar voren — en zou hij het opnieuw doen?

DE PROEF OP DE SOM

- 06 Wie hoor je hier nooit? Wat weten wij van hem?

DE STILTE

- 03 Welk onderwerp mijden wij hier met z'n allen?
- 04 Welke vraag stelt hier niemand meer — en sinds wanneer?
- 05 Wat moet je hier eerst kunnen bewijzen voordat je iets mág zeggen?

HOE DAN WEL

- 07 Wat gebeurt er hier met iemand die als enige iets anders vindt?
- 08 Waaraan zouden we mérken dat het veiliger wordt?
- 09 Wat doen wij in dit overleg dat spreken duurder maakt dan zwijgen?

10 *“Als ik denk: dit kan ik beter niet zeggen — dan zeg ik het tóch, zo:...”*

Stilte is geen instemming. Het is een inschatting.
Eén zin, vooraf bedacht, voor het moment waarop je hem nodig hebt.

Waarom juist deze tien

Deze kaart vraagt niet of mensen zich veilig voelen — dat levert sociaal wenselijke antwoorden op. Hij vraagt naar de stilte zelf: welke onderwerpen wij samen mijden, en wie wij nooit horen.

Kies er drie

Niet tien. De kaart is een menu, geen meting.

Houd de volgorde aan

Vraag 6 werkt alleen ná de eerste vijf.

Praat over “wij”, niet “jij”

Zwijgen is geen karaktertrek. Het is een inschatting van wat spreken kost.

Sluit altijd af met 10

Zonder eigen zin blijft de stilte staan.

01 Wat werd er wél gezegd?

Begin bij het bewijs dat het kan. Elk team kent één moment waarop iemand iets zei wat niet uitkwam. Het tweede deel van de vraag — wat gebeurde er daarna — is de eigenlijke vraag: dat antwoord is het beleid waar iedereen naar handelt.

02 Zou hij het weer doen?

De goedkoopste manier om te meten wat spreken hier kost. Kijk naar de persoon terwijl de vraag wordt gesteld; het gezicht antwoordt eerder dan de mond. Zegt hij nee, vraag dan niet waarom hij zo bang is, maar wat er is gebeurd.

03 Welk onderwerp mijden wij?

Nadrukkelijk “wij”, niet “jij”. Zwijgen is zelden individueel: het is een gedeelde inschatting die iedereen bij elkaar afleest. Door het als groepsgedrag te benoemen, hoeft niemand zichzelf laf te noemen om het te kunnen zeggen.

04 Welke vraag verdween?

Zwijgen is specifiek: mensen leren dat één bepaald onderwerp niet loont. Wie kan benoemen welke vraag is verdwenen, weet meestal ook wanneer dat gebeurde — en dat moment is het echte gespreksonderwerp.

05 Wat moet je eerst bewijzen?

Een van de sterkste redenen om te zwijgen is de aangeleerde regel dat je pas iets mag zeggen als je harde cijfers of een kant-en-klare oplossing hebt. Die regel staat nergens en geldt overal. Hij filtert precies de vroege, vage signalen weg waar je het meest aan hebt.

06 Wie hoor je nooit?

De scherpste vraag op de kaart. In elk overleg is er iemand die niets zegt: de nieuwe, de inhuurkracht, de stille vakman. Het tweede deel — wat weten wij van hem — is meestal beschamend leeg. Wie nooit gehoord wordt, telt niet mee, en dat weet hij.

07 Wat gebeurt er met de enige die iets anders vindt?

Een groep die het snel eens is, heeft meestal niet nagedacht maar zich aangepast. Vraag naar wat er concreet gebeurt met de afwijkende stem: wordt hij weggelachen, geduldig uitgelegd, of serieus genomen? Het antwoord bepaalt of je ooit nog tegenspraak krijgt.

08 Waaraan merken we het?

Let op: als het veiliger wordt, gaan de meldingen omhoog, niet omlaag. Onderzoek in ziekenhuizen liet zien dat de teams met de beste onderlinge verhoudingen de meeste fouten rapporteerden — niet omdat ze er meer maakten, maar omdat ze ze durfden te melden. Wie stilte als goed nieuws leest, meet zijn eigen blindheid.

09 Wat maakt spreken duur?

De omkeervraag, en de nuttigste. Niet: waarom zeggen mensen niets? Maar: wat doen wij waardoor het iets kost? De onderbreking, het zuchten, de blik op de klok, het meteen weerleggen. Bijna altijd is het antwoord kleiner en concreter dan verwacht.

10 Als ik denk: beter niet zeggen...

Het moment waarop je je inhoudt, duurt twee seconden en gaat vanzelf. Daar helpt geen goed voornemen tegen. Een als-dan-plan wel: het koppelt precies dát gevoel aan een zin die al klaarligt, zodat je hem niet meer hoeft te bedenken op het moment dat je hem nodig hebt.

TWEE DINGEN OM TE WETEN

Bij vraag 6 zwijg je. Dit is de vraag waar de begeleider het gesprek kan slopen — zeker als hij zelf leidinggeeft. Vul niet in dat “die gewoon wat stiller is”. Dat is precies de verklaring die twee jaar lang het gesprek heeft tegengehouden. Stel de vraag, houd je mond, laat de tien seconden lopen. En kijk wie er níet naar de stille collega kijkt.

Reageer nooit verdedigend op een antwoord. Wie hoort dat mensen iets niet meer durven te zeggen en meteen uitlegt dat de deur altijd openstaat, heeft zojuist bewezen waarom die deur dichtblijft. Noteren, doorvragen, en pas bij vraag 10 kijken wat je ermee doet.