

## 'Ik voel mij niet veilig'

*professioneel reageren op oneigenlijke veiligheidsclaim:  
inzichten, handelingsperspectieven en valkuilen*

Elmira Nijhuis – maart 2026



*Het begrip 'psychologische veiligheid' raakt snel ingeburgerd in het taalgebruik op het werk, maar is nog relatief nieuw en onvoldoende uitgekristalliseerd. Veel mensen gebruiken de term zonder dat er een gedeeld begrippenkader is. Tegelijkertijd klinkt de uitspraak 'ik voel mij niet veilig' steeds vaker, met name in hiërarchische verhoudingen. Dat maakt een professionele en zorgvuldige reactie niet vanzelfsprekend. Hoe hiermee om te gaan?*

### I Wat betekent 'psychologische veiligheid'?

Het spreken over psychologische veiligheid vraagt om een gedeeld begrip van de betekenis ervan. Hieronder volgt een toelichting.

Psychologische veiligheid gaat in eerste instantie over zich durven uitspreken, zonder bang te zijn voor reacties uit de groep (1, 2). Daarnaast betreft het de bereidheid om een constructieve bijdrage te leveren aan die groep. Het één gaat niet zonder het andere. Met andere woorden: het gaat om twee vormen van vrijheid (3, 4).

1. Vrijheid van belemmeringen: geen angst ervaren om zich uit te spreken.  
Mensen voelen zich vaak geremd om zich uit te spreken, vooral als hun mening afwijkt van de meerderheid of van een (informeel) leidinggevende. De onderliggende angst is buiten de groep te vallen. Als wij inschatten dat dit risico aanwezig is, houden we ons stil.
2. Vrijheid tot het leveren van een bijdrage.  
Dit betreft positieve vrijheid: het is de ruimte tot het aangaan van verbinding en het leveren van een constructieve bijdrage, tot actieve deelname en het nemen van verantwoordelijkheid.

Op het werk ervaren we psychologische veiligheid wanneer we ons durven uit te spreken én ons vrij voelen om bij te dragen aan het team.

Een hoge mate van psychologische veiligheid betekent niet dat alles gezegd moet kunnen worden. Niet elke gedachte hoeft uitgesproken te worden en volledige veiligheid is niet haalbaar. Mensen zijn gericht op zelfbehoud en wegen voortdurend sociale risico's af. Het gaat daarom om bandbreedtes: een ervaring van hogere of lagere mate van psychologische veiligheid, die nooit absoluut is.

Ook wordt het begrip soms verward met 'aardig zijn'. Dat is een misvatting. Het gaat juist om het kunnen voeren van constructieve gesprekken, ook wanneer deze schuren. Het vraagt het toelaten van ongemak en het verdragen van spanning die bij professionele samenwerking hoort.

### II Wanneer dekt de term de lading?

Het label 'ik voel me niet veilig' komt steeds vaker voor in de dagelijkse samenwerking, met name in de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden. Alles wat schuurt in het werk of in de



samenwerking wordt daarbij door medewerkers relatief snel geduid als een gebrek aan psychologische veiligheid. Deze uitspraak wordt niet alleen in directe gesprekken gebruikt, maar ook soms zonder voorafgaande afstemming in communicatie met andere leidinggevenden, HR, vertrouwenspersonen of via formele kanalen, soms anoniem.

Het is aanleiding tot veel problemen. Juist omdat de terminologie 'ik voel mij niet veilig' geen gedeeld begrippenkader heeft, is niet altijd duidelijk wat een medewerker ermee bedoelt. En het kan grote gevolgen hebben. Het wordt ook wel het 'trekken van de veiligheidskaart' genoemd. Niet alles wat schuurt in een gesprek hoeft een gebrek aan veiligheid te zijn. Onderstaand schema geeft situaties weer waarin de term de lading dekt en wanneer niet (5).

Wat	Gebrek aan psychologische veiligheid	Onzekerheid/ ongemak	Weerstand
Gebeurtenis	Situaties waarin persoon inschat dat hij/zij op de één of andere manier buiten de groep geplaatst wordt	Situaties waarin verandering plaatsvinden	Situaties waarin iemand wordt aangesproken / veranderingen plaatsvinden
Gedachten	Bang om buitengesloten / belachelijk gemaakt te worden	Lastig vinden om met iets (nieuws) te beginnen, niet weten hoe aan te pakken	Ergens niet mee eens zijn, iets niet willen, iets niet willen horen
Gevoel	Zich niet durven uiten en gericht zijn op zelfbehoud	Oncomfortabel voelen	Boosheid, frustratie
Gevolg	Terugtrekken op eigen domein, mond houden	Twijfelen, zorgen uiten	Irritatie tonen
Uitspraak: 'ik voel mij niet veilig'	Klopt	Oneigenlijk	Oneigenlijk

Psychologische veiligheid gaat over het voeren van het open gesprek, juist wanneer het schuurt. Het betekent niet dat alles prettig moet voelen. Het betekent dat je iets durft te zeggen, ook als het risico's met zich meebrengt.

### III Uitspraak 'ik voel mij niet veilig' verschuift het speelveld

Degene die een gebrek aan veiligheid claimt, verschuift de machtspositie. De uitspraak raakt direct aan de intenties, positie en integriteit van de gesprekspartner. Het komt bij de ander aan als een impliciete beschuldiging, in de trant van: 'hier gaat hier iets fundamenteel mis en jij speelt daarin een rol'. De spreker positioneert zichzelf –bewust of onbewust– als 'slachtoffer' en de ander als 'dader', wat de gesprekspartner vrijwel automatisch in de verdediging drukt en op een emotioneel niveau treft.

Veel leidinggevenden ervaren op zo'n moment een instinctieve 'freeze, fight, flight of fawn'-reactie: verstarren en niets meer weten te zeggen, in de verdediging schieten, het gesprek afbreken of juist toegeven om de relatie te behouden. Hoewel zij vaak wel snappen dat het niet effectief is om vanuit deze emotionele reactie te handelen, is hier wel de neiging toe. Juist door de emotionele reactie die het oproept, is het lastig om direct te bevatten wat er gebeurt. En hoe wél te handelen valt. Het beroep op 'ik voel mij niet veilig' brengt dus, naast een emotionele reactie, handelingsverlegenheid bij de vermeende 'dader' met zich mee.



## IV Als leidinggevende omgaan met oneigenlijk gebruik van 'ik voel mij niet veilig'

Hoe kan je als leidinggevende omgaan met zaken die als een gebrek aan veiligheid gelabeld worden maar die op het eerste gezicht niet duiden op angst om zich te uiten en een gebrek aan vrijheid om bij te dragen? Uiteraard hangt het van de context van het gesprek af. Wel zijn er een paar inzichten, handelingsperspectieven en valkuilen te delen:

1. Herken je eigen emoties maar handel er niet naar

Als dit je overkomt, probeer dan om je even een moment op jezelf te richten en te achterhalen wat het met je doet. Als je een instinctieve emotionele reactie ervaart (verstarren, vechten, vluchten of toegeven) weet dan dat dit een normale reactie is op een impliciete beschuldiging. De onuitgesproken onderliggende boodschap kan immers duiden op het in twijfel trekken van jouw intenties, positie of integriteit. Probeer echter tot tien te tellen en niet te handelen op basis van je instinctieve reactie. En doe je best om het niet persoonlijk aan te trekken.

2. Ga niet direct uit van het ergste scenario

Uiteraard zijn er medewerkers die 'ik voel mij niet veilig' bewust inzetten, die erop uit zijn om jou als leidinggevende in een ondergeschikte machtspositie te plaatsen. Maar veel meer mensen zijn zich niet bewust zijn van de machtswisseling die het uitspreken van de term met zich meebrengt. Het is een uitspraak die relatief nieuw is in de werkcontext. En zij wordt vaak gebruikt om allerlei ongemak mee aan te duiden, ongemak waar mensen soms nauwelijks andere woorden voor hebben.

3. Medewerker serieus nemen

Ook als je als leidinggevende denkt dat jouw medewerker iets anders bedoelt dan een gebrek aan veiligheid bij het uitspreken van de terminologie 'ik voel mij niet veilig', is het zaak om de medewerker serieus te nemen. Er zit iets dwars. En misschien schat je als leidinggevende in dat het geen gebrek aan psychologische veiligheid is, maar is jouw perspectief gekleurd. Wellicht heb je als leidinggevende een blinde vlek en kom je anders over dan dat je zelf gedacht hebt.

4. De ander verantwoordelijkheid laten nemen voor de uitspraak

Het is mogelijk om uit de dader-slachtofferrol te komen. Hiervoor is nodig dat de ander verantwoordelijkheid neemt voor wat hij of zij zegt. Met andere woorden, dat diegene uitlegt waarom hij of zij zich niet veilig voelt, wat in jouw gedrag, op het concrete moment dat het betreft, dit veroorzaakt. Als leidinggevende kan je hiernaar vragen.

Een directe manier is: 'wat maakt in mijn gedrag – in het hier en nu – dat jij je niet veilig voelt?'

Een iets vriendelijkere vraagstelling is: 'help me begrijpen wat je precies bedoelt, wat in mijn gedrag veroorzaakt het gevoel van onveiligheid bij jou?'

Deze vraag dwingt tot specificatie en voorkomt dat het gesprek blijft hangen in abstracte of allesomvattende termen. Ook herstelt het de balans in de interactie. In plaats van een eenzijdige beschuldiging ontstaat er een wederkerig gesprek waarin beide partijen actief deelnemen.

Een ander effect is dat in het gesprek dat volgt op deze vraag onderscheid gemaakt kan worden tussen intentie, gedrag en beleving. Het is mogelijk dat iemand zich onveilig voelt zonder dat dat je intentie is geweest, of zonder dat je gedrag hiertoe aanleiding gaf. Het gesprek over het gedrag kan duidelijk



maken of er sprake is van een misinterpretatie, een gevoeligheid of een verschil in communicatiestijl. En zoals al gezegd is kan het ook zo zijn dat jouw gedrag toch leidde tot een gebrek aan veiligheid bij de ander.

Tegelijkertijd betreft het stellen van de vraag geen defensieve of afwerende houding. Integendeel: het is een manier om serieus te nemen wat de ander zegt, maar zonder automatisch schuld te accepteren. Je laat zien dat je bereid bent te onderzoeken wat er speelt.

Tot slot draagt deze aanpak bij aan het herstel van de volwassen interactie, juist doordat je de ander uitnodigt verantwoordelijkheid te nemen voor het duiden en onderbouwen van zijn of haar gevoel. Daarmee verschuift het gesprek van een beschuldigende dynamiek naar een gezamenlijke verkenning van wat er daadwerkelijk gebeurt in de samenwerking.

#### 5. Balanceren op een dunne lijn: wel begrip, geen bevestiging

Een veelvoorkomende valkuil is het geven van een uitgebreide erkenning van de positie en de emoties van de ander. Uiteraard kan het helpend zijn om kort te erkennen dat het niet prettig is dat iemand een gebrek aan veiligheid ervaart. Wanneer die erkenning echter te uitgebreid wordt aangezet, ontstaat het risico dat je impliciet de rolverdeling van slachtoffer en veroorzaker bevestigt. Daarmee worden bestaande scheefgetrokken machtsverhoudingen eerder versterkt dan gecorrigeerd. De opgave is dus om wel begrip te tonen voor de beleving van de ander, maar dit zo te doen dat je geen bevestiging geeft aan een eenzijdig ingezette dynamiek.

#### 6. Niet direct naar de inhoud van het gesprek gaan

Een andere valkuil is om direct naar de inhoud van het gesprek te gaan op het moment dat iemand aangeeft zich niet veilig te voelen. Dan sla je een cruciale stap over. Je negeert dan de machtswisseling die er ontstaat met de uitspraak 'ik voel me niet veilig', en dus de aard van het gesprek. De aard van het gesprek gaat met die uitspraak over de relatie in plaats van over de inhoud. Als je als leidinggevende dat signaal negeert en doorgaat op de inhoud, kan dit door de ander worden ervaren als bevestiging van het gevoel van onveiligheid. En zo kan het lijken alsof je de veiligheidsclaim impliciet accepteert, zonder dat deze wordt geconcretiseerd. Hierdoor blijft onduidelijk wat er precies speelt, terwijl de lading van de uitspraak wel doorwerkt in het verdere gesprek en mogelijk ook in de verdere relatie.

#### 7. De inhoud adresseren nadat gesprek over de veiligheidsclaim is gegaan

Als je het gesprek over de onderlinge relatie, gericht op de veiligheidsclaim hebt gevoerd en hopelijk constructief hebt kunnen afronden, vraag dan door naar de onderliggende redenen, naar de inhoud. Een medewerker zit wel ergens mee, anders had diegene anders gereageerd. Het is zaak om in je leidinggevende rol te blijven en hier actief naar te vragen, de medewerker serieus te nemen en samen het inhoudelijke issue te bespreken.

#### 8. Leg na het gesprek uit wat de risico's zijn van oneigenlijk gebruik van 'ik voel mij niet veilig'

Het zorgvuldig afronden van een gesprek waarin de veiligheidskaart is getrokken is van groot belang. Als het gesprek constructief is verlopen en de medewerker zich gehoord voelt, ligt er voor jou als leidinggevende een taak om te duiden dat het gebruik van de uitspraak 'ik voel mij niet veilig' een averechts effect kan hebben. Je kunt daarbij het verschuiven van de machtsposities en het risico dat gesprekken minder worden gevoerd toelichten. Dit is tevens het moment om jouw rol als leidinggevende te expliciteren: het behoort tot jouw verantwoordelijkheid om ook schurende onderwerpen te agenderen. Dergelijke gesprekken vormen op zichzelf geen aantasting van veiligheid,



zolang zij respectvol worden gevoerd. Daarnaast is het belangrijk te benoemen dat inflatie van het begrip 'onveiligheid' ertoe kan leiden dat echte signalen minder goed worden herkend en niet de aandacht krijgen die zij verdienen.

Afhankelijk van de context kan dit onderdeel ook los van het gesprek, op een later moment of in teamverband, worden besproken.

## V Tot slot

Het toenemende gebruik van de uitspraak 'ik voel mij niet veilig' vraagt om zorgvuldige omgang. Waar het begrip psychologische veiligheid bedoeld is om het open gesprek te bevorderen, kan het oneigenlijk gebruik van de term 'ik voel mij niet veilig' datzelfde gesprek juist blokkeren. De uitdaging voor leidinggevendenden ligt in het serieus nemen van de ervaring, zonder automatisch mee te gaan in de impliciete machtswisseling die kan ontstaan. Dat vraagt om het verdragen van ongemak, ook van de leidinggevende, het blijven stellen van verdiepende vragen en het herstellen van wederkerigheid in het gesprek. Alleen door deze balans te bewaken blijft het mogelijk om zowel recht te doen aan echte signalen van onveiligheid als aan de noodzaak van het constructieve, soms schurende gesprek dat bij professioneel samenwerken hoort.

### Literatuurverwijzingen

1. Edmondson AC. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999;44(2):350-83.
2. Edmondson AC. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*. 2002;13(2):128-46.
3. Nijhuis EMA. Samen in de zandbak, op zoek naar psychologische veiligheid. 2023.
4. Snyder T. *On Freedom*. New York City. U.S.A.: Corwn Penguin Random House; 2024.
5. Nijhuis E., van Eijbergen R. *Psychologische veiligheid in organisaties: Het kan wel!*: Mediawerf; 2024.

*Elmira begeleidt bestuurders, managementteams en organisaties bij het voeren van open gesprekken in complexe en spanningsvolle situaties, op het snijvlak van strategie, psychologische veiligheid en collectieve intelligentie. Juist waar belangen onder druk staan of besluiten gevoelig liggen, helpt zij om scherp en constructief in dialoog te blijven.*

*Zij is opgeleid als jurist en gespecialiseerd in conflictmanagement. In 2023 promoveerde zij op psychologische veiligheid. Sindsdien ontwikkelt zij samen met partners ook organisatiebreed beleid gericht op het versterken van psychologische veiligheid.*

*Ook vervult Elmira toezichthoudende rollen en is zij docent bij diverse opleidingen en business schools. Zij schreef samen met Rob van Eijbergen het boek 'psychologische veiligheid in organisaties, het kan wél'.*

*dr. mr. Elmira Nijhuis MA - EN consultancy, Groote Woldweg 48, 8097 RT Oosterwolde, Gld (niét in Friesland) - 06 228 98 431 [elmira.nijhuis@enconsultancy.nl](mailto:elmira.nijhuis@enconsultancy.nl) - [www.enconsultancy.nl](http://www.enconsultancy.nl)  
LinkedIn: <https://goo.gl/FtuDEX>*