

Hybride werken en sociale veiligheid de twee kanten van de medaille

Frodo de Valk en Mariska Pikaart

Hybride (samen)werken
trends en effecten psychologische veiligheid

sbi formaat
morgen start vandaag

Even voorstellen



Frodo de Valk
HR manager SBI Groep
06 51 82 32 73
Frodo.de.valk@sbibeheer.nl



Mariska Pikaart
Senior trainer/adviseur
06 51 98 47 71
Mariska.pikaart@sbiformaat.nl

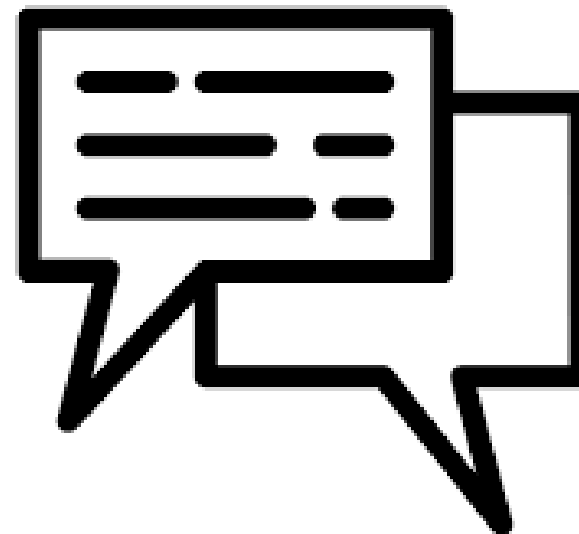


- Wat hebben we geleerd van de afgelopen tijd?
- Wat weten we van het hybride werken?
- Wat is (sociale) psychologische veiligheid?
- Wat betekent dit voor de organisatie en de mdw-er?

DE TWEE KANTEN VAN TWINTIG TWINTIG

Twintig twintig heeft me niks gebracht!
Mij hoor je nooit zeggen
Dat we samen meer kunnen dan alleen
Want als ik even verder kijk, ontdek ik
Spanning en onrust om me heen
Elke week voelde ik minder
Verbinding met mensen die me dierbaar zijn
Ik voelde
Dat ik vervreemd raakte van de buitenwereld
En zeg me vooral niet
Er zit iets moois in iedere dag
Want hoe je het ook wendt of keert
Ik heb dit jaar stilgestaan
Je zult mij nooit horen zeggen:
Twintigtwintig bracht me veel lichtpuntjes!

Lees het gedicht nu van onder naar boven!



Wat heb jij geleerd van 2020?

Zet het antwoord in de chat



Hybride werken blijft
maar is geen business as usual

DE MEESTE MENSEN DEUGEN

Meer werkgeluk (jongeren)
Hogere productiviteit
Menselijker

Werkgeluk verpest
Uitgeput
Isolement

Hybride (samen)werken

- **Meer Werkgeluk**

Ten eerste waarderen medewerkers het werk naar eigen inzicht te kunnen combineren met hun privé-situatie en persoonlijke behoeften.

- **Hogere productiviteit**

Bij hybride werken zijn medewerkers een stuk productiever en geconcentreerder dan wanneer men op kantoor, veelal in een kantoortuin, werkt. De netto-werktijden liggen bij hybride werken dan ook hoger dan bij traditionele werkvormen.

- **Duurzaamheid**

Hybride (samen)werken

Een verschuiving in hoe mensen zich gedragen en voelen

- Nederlandse werknemers (40%) voelen zich aanzienlijk meer geïsoleerd tijdens een werkdag dan hun collega's wereldwijd (27%).
- Daarnaast zien we dat bijna de helft van alle Nederlandse ondervraagden (47%) minder interacties heeft met collega's dan voor de pandemie (wereldwijd 40%).
- De trends op het gebied van samenwerken in Microsoft Teams en Zoom suggereren dat onze netwerken zijn gekrompen, maar dat hybride werken nieuw leven zal inblazen.
- De tijd die wordt besteed aan vergaderingen is wereldwijd meer dan verdubbeld. In de maand februari van dit jaar werden meer dan 40 miljard meer e-mails afgeleverd dan vorig jaar.

Hybride (samen)werken

Toch zijn we ook menselijker geworden. Zo'n 31% van de Nederlanders zegt zich meer op zijn of haar gemak te voelen om zijn of haar authentieke zelf te laten zien op het werk dan voor de pandemie. Zo heeft bijvoorbeeld een op de zes dit jaar gehuild met een collega.

Kwetsbaarheid is een kracht maar ook ...



Werksfeer bij anderhalf miljoen mensen 'verpest'

Maurice de Hond in opdracht van het CNV

- Op de werkvloer kan meer worden uitgepraat. Als je digitaal vergadert, kan dat veel minder. Gevolg spanningen lopen hoog op.
- 1 op 5 zegt dat de sfeer op het werk door de crisis slechter is geworden.
- 1 op 3 (zorg, ambtenaren landelijke overheid en ICT) worden gepest.
- 15% zegt werkgever/leidinggevende treedt nu minder tegen pesten op crisis.
- 13% wordt gepest door leidinggevende.
- Bij landelijke overheid geeft kwart aan dat hun leidinggevende of werkgever niets doet tegen het pesten.
- Werkdruk is geen reden!

Hybride (samen)werken blijft!

1. Kantoor, thuis, synchroon en asynchroon werken vraagt om maatwerk
2. Leidinggevenden dienen voortdurend aan verbinding te werken
3. Hoge productiviteit geeft geen goed beeld het kan ook een uitgeput personeelsbestand verbergen
4. Generatie Z loopt gevaar en zal nieuwe energie moeten krijgen
5. Kleiner wordende netwerken zit innovatie in de weg
6. Je authentieke, volledige persoonlijkheid naar werk kunnen brengen stimuleert productiviteit en welzijn
7. Talent is bijna oneindig in een hybride werkwereld: mensen kunnen vanuit huis nieuwe carrièremogelijkheden ontplooien

Hybride werken is niet 'business as usual'

Oude denkwijzen loslaten en strategieën opzetten

- Maak een plan om afdelingen, functiegroepen en mensen in staat te stellen hybride te werken.
- Investeer in ruimte en technologie om een brug te slaan tussen de fysieke en digitale wereld.
- Investeer in passend leiderschap en geef het goede voorbeeld als leidinggevende.
- Prioriteer aan de heropbouw van sociaal kapitaal en een fijne werkcultuur.
- Investeren in een meer divers werkbestand: mensen hoeven hun huis niet meer te verlaten voor een nieuwe baan. Dit zorgt ervoor dat je een groter scala aan diverse en getalenteerde mensen kan aannemen.

psychologische veiligheid



Psychologische veiligheid

werk om te
leren

wees
nieuwsgierig

erken je eigen
feilbaarheid

De mate waarin je je veilig voelt om interpersoonlijke risico's te nemen in je team. Een werkomgeving waarin teamleden zich veilig voelen om risico's te nemen en kwetsbaar tegenover elkaar te zijn.

Amy Edmondson

Psychologische veiligheid op de hybride werkvloer is cruciaal want het:

1. draagt bij dat HB geen bron van frustratie wordt. Opmerkingen als "ik wil je meer zien", "voor deze meeting is het belangrijk dat we er allemaal zijn" of "we hebben je hier nodig" leiden ertoe dat hybride werk wrevel wekt
2. draagt bij tot leren (fundament)

Psychologische veiligheid



- Het gevoel hebben dat je bij het team hoort
- Fouten toe durven geven en openlijk met elkaar bespreken
- Je mening durven geven en met elkaar in discussie gaan (niet alles klakkeloos accepteren)
- Het met elkaar oneens mogen en durven zijn
- Het gevoel hebben dat nieuwe ideeën welkom zijn
- Eerlijk feedback durven geven

Soms escaleert het gevoel van onveiligheid en resulteert het in een angstcultuur of 'groepsdenken'.

HOE SCOORT WERKEND NEDERLAND OP PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID?

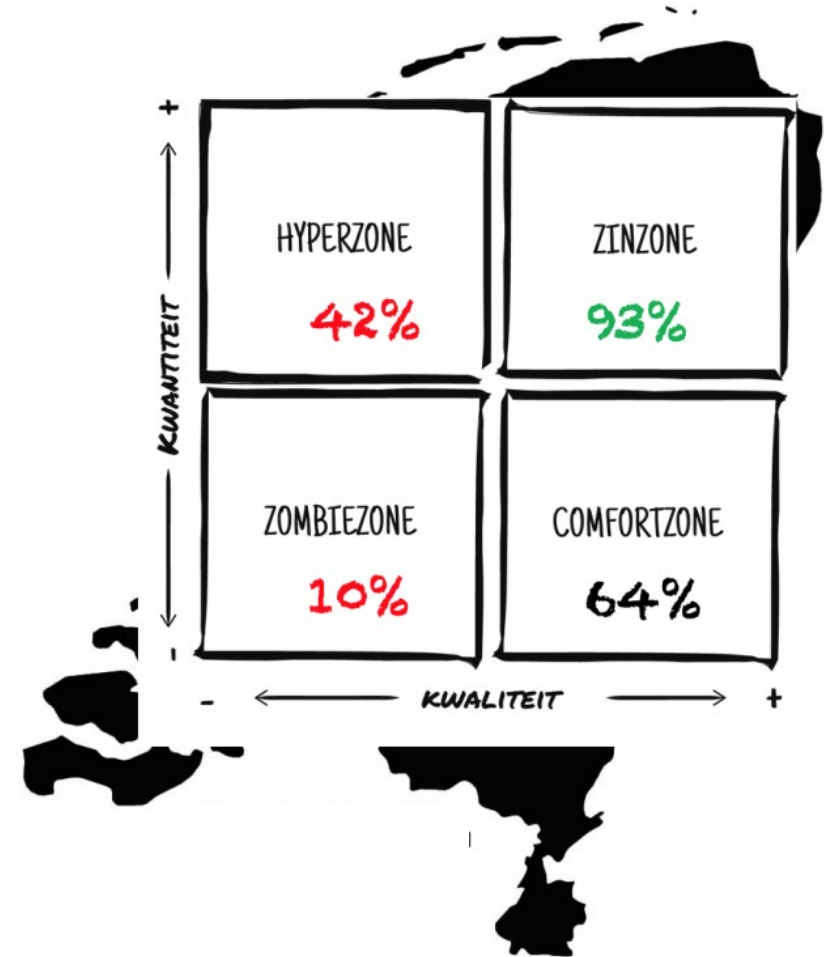
2019 EnergyFinder.nl



Je kunt vrijuit je mening geven	31%
Het wordt je niet aangerekend als je fouten maakt	33%
Niemand zal bewust proberen mijn inspanningen te ondermijnen	47%
Je kunt anderen makkelijk om hulp vragen	59%
Mijn unieke kwaliteiten worden gewaardeerd en benut	63%
Mensen worden niet afgewezen omdat ze anders zijn	67%
Het voelt veilig om risico's te nemen	70%

Indexscore 53%

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID WERKEND NEDERLAND PER ENERGIEZONE



Vijf pijlers voor psychologische veiligheid

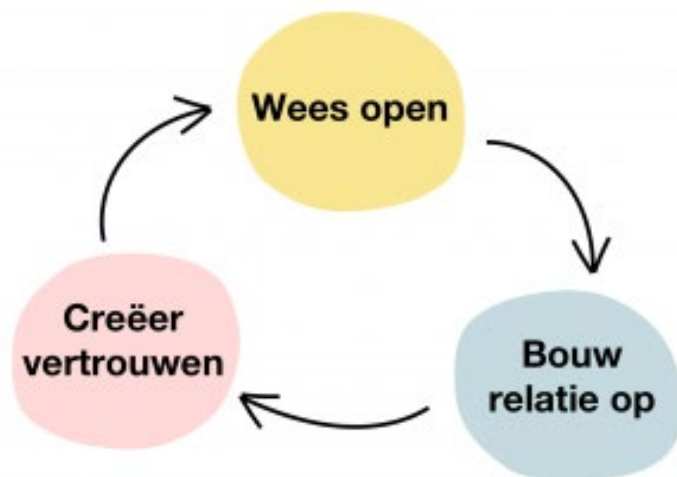


1. Maak duidelijke afspraken
2. De kracht van rituelen
3. The Good, the Bad & the Ugly
4. De rol van de leider
5. Ook een zaak van het individu

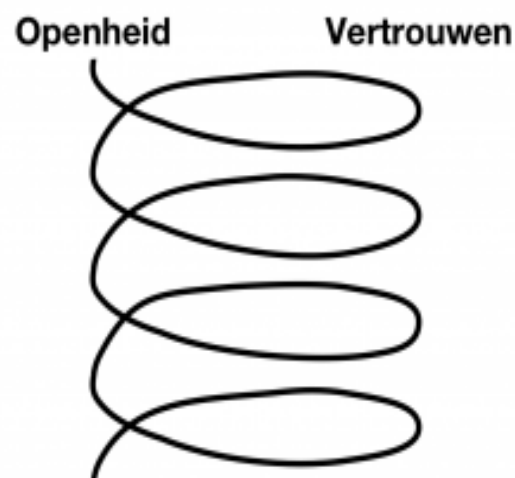


Je kunt hybride werken framen als een leerprobleem in plaats van een uitvoeringsprobleem.
Iedereen in staat stellen om fouten te maken om van te leren (het fundament van psychologische veiligheid)

Psychologische – sociale – emotionele veiligheid



Vertrouwen creëren



Openheid & vertrouwen spiraal



Professioneel, persoonlijk & privé

Psychologisch onveilig



Elk jaar worden daar een half miljoen mensen gepest, waarvan 90.000 structureel. Pesten op werk heeft grote impact op de mensen die het overkomt en zorgt naar schatting jaarlijks voor vier miljoen extra verzuimdagen. Dat betekent 900 miljoen euro aan loondoorbetaling voor werkgevers, zo berekende TNO. Per bedrijf komt dat neer op 45.000 euro per jaar verlies. Daarbij zitten niet de indirecte kosten: imagoschade, slechte werksfeer en motivatie en natuurlijk.. minder inzetbaarheid.

Wist u dat:

- de helft van de leidinggevenden heeft meegemaakt hoe een van zijn medewerkers werd gepest;
- 40 procent van de medewerkers zag hoe een collega werd gepest;
- een kwart van alle werknemers is zelf ooit gepest.

Ongewenst gedrag: waar hebben we het over?

- Verbale agressie: schelden, schreeuwen, treiteren, ...
- Fysieke agressie: slaan, vastgrijpen, ...
- Psychische agressie / intimidatie: dreigen, chanteren, achtervolgen, pesten, ...
- Seksuele agressie: nafluiten, opmerkingen maken, handtastelijkheden, 'met de ogen uitkleden', ...
- Discriminatie: in relatie tot iemands geslacht, etnische achtergrond, handicap, seksuele voorkeur, leeftijd, ...
- Pesten: vervelende opmerkingen, grapjes maken ten koste van een ander, beledigen of schelden, negeren of sociaal isoleren, openlijk terechtwijzen, gebaren maken, beschadigen van eigendommen, ...

ONGEWENST GEDRAG

Intern

13% van de werknemers ervaart ongewenst gedrag vanuit leidinggevenden of collega's.

Extern

21% van de werknemers ervaart ongewenst gedrag vanuit klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers).

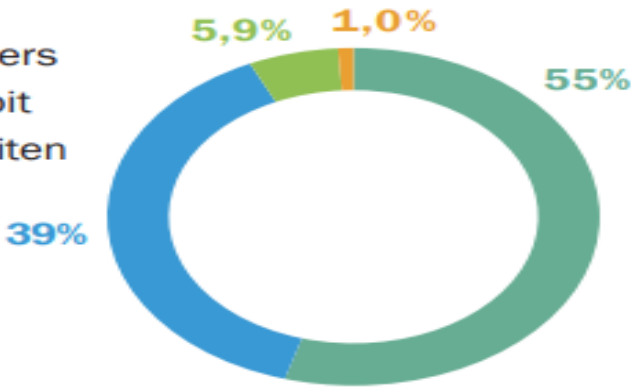


WERK EN THUIS

Werk-privé disbalans

55% van de werknemers mist of verwaarloost nooit familie- of gezinsactiviteiten door het werk.

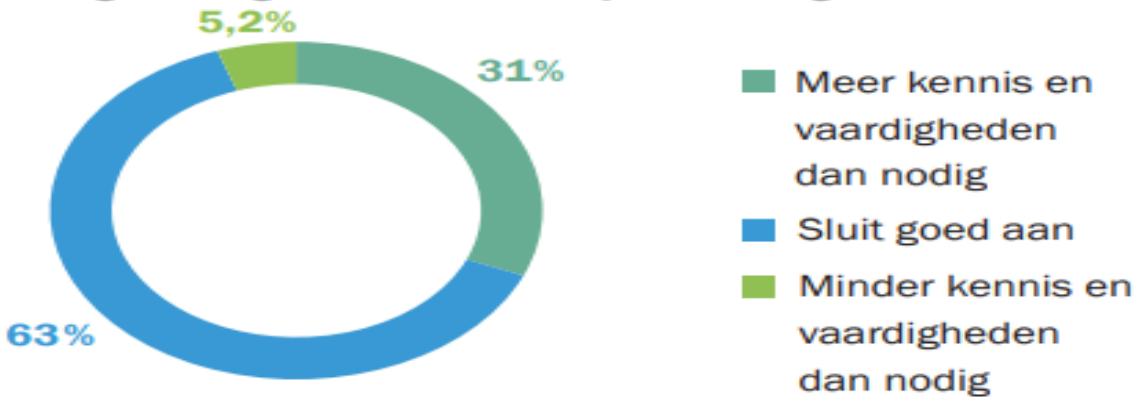
- Nee, nooit
- Ja, een enkele keer
- Ja, vaak
- Ja, zeer vaak



INZETBAARHEID

Aansluiting kennis en vaardigheden

63% van de werknemers geeft aan dat hun kennis en vaardigheden goed aansluiten bij hun huidige werk.



Voldoen aan eisen van het werk

8,1% van de werknemers kan niet gemakkelijk aan de *fysieke* eisen van het werk voldoen.



8,0% van de werknemers kan niet gemakkelijk aan de *psychische* eisen van het werk voldoen.

De Arbowet over ongewenst gedrag/PSA

Definities in Arbowet

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA):

- De factoren **seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en discriminatie** en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen

Stress:

- Een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft

Arbowet, art. 3.2:

- Werkgever voert een beleid gericht op voorkoming, en indien dat niet mogelijk is beperking van PSA

Wat betekent hybride werken en PSA voor uw organisatie?



- Preventief beleid
 - Voorlichting
 - Omgangsvormen en normen
- Beleid ongewenste omgangsvormen (regelingen)
- Laagdrempelig meldbeleid, zorg dat je meldingen krijgt;
 - MTO
 - Vertrouwenspersonen (intern en of extern)
- Systeem op orde

Preventie



- Gedragscode als leidraad
- Waar ligt de grens? Wat mag wel? Wat niet? Bij twijfel: niet doen; praat er over, bijvoorbeeld dilemma's bespreken in werkoverleg
- Aandacht voor gewenst gedrag: Hoe hoort het eigenlijk?
 - We sluiten niemand uit, we vergeten niemand
 - We praten niet negatief over een ander, juist positief
 - We houden ons aan gemaakte afspraken.
 - We geven feedback op een positieve manier
 - We behandelen elkaar met respect, ook via social media
 - We roddelen niet
 - We pesten niet
 - We maken geen misbruik van onze positie

Hoe verbeter je de psychologische veiligheid in je team?

- **Geef het goede voorbeeld**
Stel jezelf kwetsbaar op. Deel fouten die je hebt gemaakt en laat zien dat het niet erg is om eens een risico te nemen. Laat teamleden jouw ideeën *challengen*.
- **Wees inclusief**
Betrek iedereen in het team, probeer andersdenkenden de ruimte te geven om een ander geluid te laten horen.
- **Kijk vooruit**
Voorkom dat er naar een schuldvraag gezocht wordt. Stuur naar het bedenken van oplossingen en hoe er van fouten geleerd kan worden.
- **Sta achter het team**
Ondersteun en representeer het team bij de omgeving. Geef credits aan het team en zorg dat het team elkaar onderling aanspreekt en op een gezonde manier conflicten aangaat.



Hoe verbeter je de psychologische veiligheid – online



- **Maak de drempel om bij te dragen zo laag mogelijk**
Online videoconferencing tools maken het heel makkelijk om een signaal te geven. Maar vaak zijn dat binaire signalen (ja/nee) en weet niet iedereen de functionaliteit te vinden. Gebruik liever chat of maak een anonieme poll om stemmingen te meten.
- **Zet allemaal je video eens uit in een vergadering**
Door je video uit te zetten ben je heel gefocust op het luisteren en minder geneigd af te gaan op interpretaties van lichaamstaal.
- **Gebruik break-out rooms**
In kleinere groepen spreken mensen zich sneller uit en durven ze eerder nieuwe ideeën te delen, om ze daarna plenair te delen.
- **Spreek na afloop de mensen die stil waren**

Zelf meten van de psychologische veiligheid in je team

- Het meten van psychologische veiligheid is makkelijker dan je misschien denkt. Met een [vragenlijst ontwikkeld door Harvard professor Amy Edmondson](#) – wetenschappelijk verantwoord dus – meet je snel hoe je team haar sociale klimaat beoordeelt. Een zevental vragen levert een totaalbeeld van psychologische veiligheid in het team.
- Scrum Academy heeft daarom [een tool ontwikkeld waarmee je psychologische veiligheid kan meten](#). Met de tool maak je gemakkelijk een enquête aan voor je eigen team. Je deelt de link met je team en zij vullen – volledig anoniem! – de enquête in. De resultaten zijn meteen grafisch in te zien. Neem de resultaten mee in je retrospective en bespreek ze met je team. Herkennen en erkennen van het ontbreken van psychologische veiligheid is de eerste stap naar het verbeteren er van.
- [Psychologische veiligheid meten \(teamboosters.nl\)](#)

Meer weten

- Open Inschrijvingen:
 - Basistraining vertrouwenspersonen (online)
 - Gespreksvaardigheden voor vertrouwenspersonen
 - Basiscursus VGW
 - Preventiemedewerker en RI&E
- Maatwerk:
 - Vertrouwenspersonen, leden klachtencommissie
 - Belevingsonderzoek
 - Trainingen, opstellen beleid/notities op bovenstaande thema's

Bedankt



Frodo de Valk
HR manager SBI Groep
06 51 82 32 73
Frodo.de.valk@sbibeheer.nl



Mariska Pikaart
Senior trainer/adviseur
06 51 98 47 71
Mariska.pikaart@sbiformaat.nl