



Great
Place
To
Work®

Doe het veilig. Of doe het niet.

De noodzaak van
psychologische veiligheid
op de (online) werkvloer

Inhoudsopgave

Definitie en context	3
Wat is psychologische veiligheid en waarom is het belangrijk?	3
Het begint allemaal met vertrouwen	3
Psychologische veiligheid creëren op de werkvloer	5
Het geheime recept: cultuur	6
Leiderschap	7
Onboarding	7
Vieren	8
Gelijkheid	9
Autonomie	9
Waar organisaties in 2020 tegenaan lopen	11
De psychologische veiligheid verbeteren, zelfs tijdens een crisis	11
Leiders gaan de uitdaging aan	12
Vertrouwenscores maken stabiele stijging door	13
De vruchten plukken van een veilige werkplek	14
Geen haast om terug te keren naar “normaal”	14
Terugkeren naar de werkplek	16
Fysieke terugkeer is het eenvoudigst	16
Nieuwe dimensies van psychologische veiligheid	16

Definitie en context

Wat is psychologische veiligheid en waarom is het belangrijk?

Psychologische veiligheid wordt omschreven als het gevoel dat een persoon ervaart wanneer hij/zij vrijuit mag praten en niet wordt bestraft of vernederd wanneer hij/zij ideeën, vragen, zorgen of dingen die fout gaan benoemt. Dit geldt ook voor de mogelijkheid om te innoveren, zich uit te spreken tegen onrecht en veranderingen aan te dragen. Voor de individu leidt dit tot minder stress, meer werkplezier en meer zelfvertrouwen.

Organisaties plukken hier eveneens de vruchten van. *“Uit onderzoek blijkt dat als iemand het gevoel heeft dat er voor hem/haar wordt gezorgd, hij/zij beter presteert op het werk,”* zegt Michael Bush, CEO van Great Place To Work.

Deze uitspraak wordt onderschreven door een toenemend aantal onderzoeken, waaronder een tweejarig onderzoek door Google waaruit bleek dat hun best presterende teams allemaal één ding gemeen hebben: psychologische veiligheid.¹

Great Place To Work heeft ook een enorme hoeveelheid data over het onderwerp verzameld. Doordat ze 30 jaar wereldwijd lang onderzoeken hebben gehouden onder medewerkers, konden ze de successen van organisaties die hoog scoren op dit gebied in kaart brengen.

“We hebben vastgesteld dat psychologische veiligheid een belangrijke rol speelt in de omzet”, zegt Bush. *“Van al onze vragen, is het de belangrijkste voorspeller van winst.”*

Een ander opvallend kenmerk van organisaties met een hoge mate van psychologische veiligheid is volgens Great Place To Work minder stress onder de medewerkers. Dit houdt direct verband met lager verzuim en een hogere retentie. Uit gegevens blijkt tevens dat een psychologisch zeer veilige omgeving leidt tot een hogere bedrijfsproductiviteit en een klantgerichtere aanpak.

Het begint allemaal met vertrouwen

Het gevoel van vertrouwen en psychologische veiligheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt het één niet los zien van het ander.

Als er geen vertrouwen is tussen een medewerker, collega's en managers, voelt een medewerkers zich totaal niet veilig. Zonder vertrouwen heeft iemand het gevoel dat een verkeerd woord nadelige gevolgen kan hebben voor zijn/haar carrière. En zonder vertrouwen zijn medewerkers die een nieuw idee willen uitproberen, bijvoorbeeld een nieuw product, bang om hiervoor gestraft te worden en zien er daardoor vanaf. Dit staat innovatie in de weg en beïnvloedt ontwikkeling.

Om psychologische veiligheid te kwantificeren, meet Great Place To Work al 30 jaar lang vertrouwen door middel van het [Trust Index medewerkersonderzoek](#). *“Voor veel mensen is het een nieuw fenomeen, maar wij weten dankzij decennialang onderzoek al lang dat vertrouwen het fundament vormt,”* aldus Bush.

“

Uit onderzoek blijkt dat als iemand het gevoel heeft dat er voor hem/haar wordt gezorgd, hij/zij beter presteert op het werk.

Michael Bush, CEO,
Great Place To Work.

¹ <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/how-to-create-psychological-safety-for-employees-google/>

Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

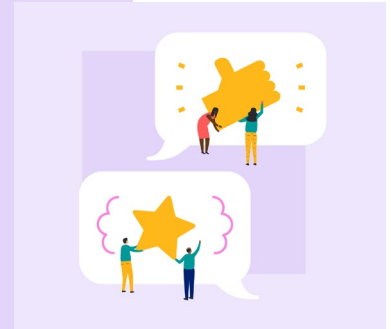
Uit het onderzoek blijkt dat een gevoel van vertrouwen en betrokkenheid binnen een team leidt tot uitzonderlijke prestaties en een gevoel van trots op het werk. *“Dit zorgt ervoor dat iemand zijn/haar werk dubbelcheckt of zelfs driedubbelcheckt”,* zegt Bush. *“Het ligt niet aan het uurloon. Uitzonderlijk werk wordt geleverd door betrokken medewerkers.”*

Binnen de Europa's Best Workplaces zegt...

94% van de medewerkers dat mensen om elkaar geven op de werkplek

92% van de medewerkers dat ze zich trots voelen op wat ze doen

91% van de medewerkers dat ze ernaar uitkijken om aan het werk te gaan



De data van Great Place To Work laat zien dat binnen organisaties waar veel vertrouwen bestaat, ook de volgende positieve ervaringen ontstaan:

Bijvoorbeeld:

- Medewerkers zijn blij met en respecteren hun collega's en leidinggevenden
- In gesprekken met collega's en leidinggevenden zijn ze eerlijk
- Medewerkers ervaren een gevoel van kameraadschap en saamhorigheid
- Medewerkers hebben het gevoel dat het management ze helpt te ontwikkelen, naar ze luistert en ze waardeert
- Medewerkers hebben het gevoel dat ze bij het management terecht kunnen met problemen en dat ze in dergelijke gevallen eerlijk zullen worden behandeld
- Medewerkers geven aan dat werkgevers om ze geven als persoon
- Medewerkers hebben het gevoel dat promoties worden gegeven aan degenen die het verdienen en dat de salarissen eerlijk verdeeld zijn

“

Als je streeft naar betrokken, productieve en blijde medewerkers, dan moet je in hun investeren. Creëer een psychologisch veilige cultuur. En zorg dat dit geleefd wordt door managers, recruiters en directie. Het is in zoveel opzichten de moeite waard.

Professor Dame Carol Black

Psychologische veiligheid waarborgen op de (online) werkvloer

Het waarborgen van de psychologische veiligheid is zelden wettelijk vastgelegd door een werkgever.² Jaren geleden waren organisaties die waarde hechten aan vertrouwen, betrokkenheid en psychologische veiligheid op de werkvloer nog dun bezaaid. Maar dankzij data die de voordelen van psychologische veiligheid aantoonde, samen met een groter bewustzijn van managers én meer concurrentie op de markt voor toptalent, creëren managers steeds vaker veilige omgevingen waarin medewerkers kunnen floreren.

Geen bedrijf of sector is immuun voor de invloed van psychologische veiligheid op hun prestaties. Organisaties die de werkgeverslijsten van Great Place To Work aanvoeren, hebben veelal een rijke historie en sterke cultuur van medewerkerbetrokkenheid, vertrouwen en innovatie. Maar veel nieuwe organisaties slagen er ook in om de juiste omstandigheden te creëren. Bedrijven in minder traditionele sectoren scoren zelfs beter op het gebied van psychologische veiligheid.

“Ongeveer zes jaar geleden trad er een nieuwe CEO in dienst van een grote Britse frisdrankproducent”, herinnert Ben Gautrey, directeur bij Great Place To Work UK, zich. “Hij kondigde aan dat hij een fantastische werkplek voor de medewerkers wilde creëren, omdat hij ervan overtuigd was dat dit het juiste was om te doen en ook een positieve invloed op het bedrijf zou hebben. Ik denk dat HR verbaasd was, het is immers een heel formeel bedrijf met duizenden medewerkers.” Drie jaar lang hebben ze goed geluisterd naar en gereageerd op de feedback van medewerkers en omstandigheden gecreëerd waarin medewerkers konden bijdragen en innoveren. “Hierdoor zag dit bedrijf het vertrouwen met dubbele cijfers toenemen.”

Maar dergelijke grote veranderingen hebben tijd nodig. Vertrouwen en het gevoel van psychologische veiligheid groeien in de loop van de tijd door middel van een aantal kleine gedragingen. *“Het is een compleet ecosysteem”, vertelt Michael Egermann, hoofd HR in Europa bij het biofarmaceutische bedrijf Amgen. “Je kan de sociale architectuur en het fundament creëren en erover praten, maar onderaan de streep zijn het de acties die je gedurende een lange periode neemt waaraan mensen kunnen zien of het echt is.”*

Binnen Europese Best Workplaces zegt **88%**

van de medewerkers dat hun organisatie psychologisch en emotioneel veilig is.

“
Onze energie rondom psychologische veiligheid begint bij onze cultuur, en dat is meer dan alleen een woord. Het heeft echt invloed op onze manier van zakendoen.

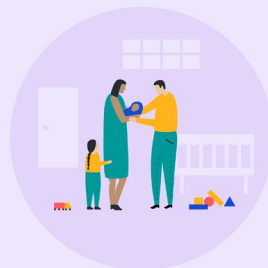
Brent Hyder, President & Chief People Officer, Salesforce

² <https://archive.acas.org.uk/index.aspx?articleid=3751>

Binnen Europa's Best Workplaces zegt...

94% van de medewerkers dat ze vrij kunnen nemen als ze dit nodig achten

87% van de medewerkers dat ze worden gestimuleerd om een goede balans tussen werk en privé te vinden



Het geheime recept: cultuur

De organisaties die voor deze whitepaper werden geïnterviewd, scoren allemaal hoog op vertrouwen en zijn bekroond als Europese Best Workplace met een uitstekende reputatie op het gebied van psychologische veiligheid. Op de vraag hoe ze hun positie hebben verworven, wezen ze allemaal naar de cultuur.

Cultuur kan abstract klinken, omdat het vaag en ondefinieerbaar is. Maar dankzij de unieke meetmethode van Great Place To Work kunnen organisaties de ervaringen van hun medewerkers meten en intern en extern benchmarken om voortdurend stappen in de goede richting te zetten. Organisaties die zijn bekroond als Europa's Best Workplaces spreken voortdurend over de unieke voelbaarheid van cultuur op de (online) werkvloer. De mindset van medewerkers wordt voor een groot deel bepaald door de bedrijfswaarden en het gedrag van managers. Ook zorgen deze aspecten ervoor dat de medewerkers achter de missie van het bedrijf staan. En op goede werkplekken wordt dit iedere dag benadrukt.

"Onze energie rondom psychologische veiligheid begint bij onze cultuur, en dat is meer dan alleen een woord. Het heeft echt invloed op onze manier van zakendoen", aldus Brent Hyder, President en Chief People Officer bij Salesforce, al drie jaar op rij de nummer 1 Best Multinational Workplace in Europa.

"We besteden bewust aandacht aan cultuur, doelgerichtheid en onze principes en streven hiernaar in alles wat we doen", vertelt Kate Menzies, vicevoorzitter van People & Organisation binnen een divisie van Mars. Deze multinational is een familiebedrijf en behoort tot de top 15 Best Workplaces in Europa.

Om te begrijpen waaruit een psychologisch veilige cultuur is opgebouwd, worden de belangrijkste componenten hier beschreven.

Binnen Europa's Best Workplaces zegt...

94% van de medewerkers dat ze er trots op zijn om aan anderen te vertellen waar ze werken

90% van de medewerkers dat ze hun werkgever aanbevelen bij familie en vrienden



Leiderschap

“Managers bepalen minimaal 70% van de werkervaring, en vaak meer dan dat”, aldus Bush. Als people managers hebben ze de mogelijkheid om te luisteren naar de wensen en ervaringen van de medewerkers. Als ze oprecht luisteren en inspelen op wat medewerkers aangeven, creëert dit een gevoel van vertrouwen.

Organisaties met een hoge mate van psychologische veiligheid geloven in deze werkwijze en stellen vaak middelen beschikbaar om hun managers op dit vlak te ontwikkelen.

“Als je managers niet betrokken zijn bij het creëren van een psychologisch veilige omgeving, komt het niet aan”, vertelt Menzies. Haar bedrijf, zoals vele andere organisaties op de Great Place to Work lijst, investeert in managementvaardigheden. “We willen dat onze managers iedere dag het beste uit iedereen weten te halen. Om ervoor te zorgen dat onze mensen ernaar uit kijken om aan het werk te gaan en ze hun best doen op, hun eigen manier, resultaten te leveren. We ontwikkelen managers zodanig dat ze in staat zijn om hier open gesprekken over te voeren.”

Binnen Europa's Best Workplaces zegt...

- 93%** van de medewerkers aan dat ze worden behandeld als volwaardig lid, ongeacht hun functie
- 91%** van de medewerkers dat het management benaderbaar is en makkelijk om mee te praten
- 98%** van de medewerkers dat het management zijn beloften nakomt en doet wat het zegt.



Onboarding

Nieuwe medewerkers moeten verwelkomd, gesocialiseerd en ontwikkeld worden door HR en hun directe leidinggevenden. De manier waarop nieuwe medewerkers in dit proces worden behandeld, zet de toon voor het vertrouwen en de emotionele betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie.

Helaas is dit bij veel organisaties nog een teleurstellende ervaring. Dankzij slechte onboarding neemt bijna één derde van de nieuwe medewerkers binnen 90 dagen ontslag.³ Medewerkers die vroegtijdig ontslag nemen zeggen vaak dat de baan niet voldeed aan de verwachtingen en dat de bedrijfscultuur ze niet beviel.

“Je kunt een geweldige nieuwe medewerker aannemen, maar als er op zijn/haar eerste dag geen (thuis)werkplek, laptop of werk voor hem/haar is, en niemand zich daar druk om lijkt te maken, neemt die persoon waarschijnlijk ontslag”, legt Bush uit. “Goed leiderschap speelt hierin een prominente rol. Het is belangrijk om een reeks ervaringen te creëren, zodat er vanaf hun eerste werkdag actief aan hun ontwikkeling wordt gewerkt en op een gelijkwaardige en eerlijke manier voor ze wordt gezorgd.”

“
Ik vergelijk onboarding met het lanceren van een nieuw product: je krijgt maar één kans om het goed te doen.

Michael Egermann
hoofd HR Europa Amgen

Doe het veilig. Of doet het niet.

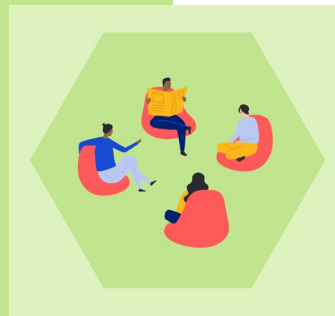
De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

“Ik vergelijk onboarding met het lanceren van een nieuw product”, zegt Egermann. “Je krijgt maar één kans om het goed te doen.” Daarom hebben ze bij Amgen een gestructureerd onboardingprogramma en motiveren ze managers om niet alleen de checklist met noodzakelijke dingen te volgen als er een nieuwe medewerker in dienst treedt, maar zoveel mogelijk extra stappen te zetten. “Een week voordat iemand in dienst treedt een telefoontje plegen om te laten weten dat je uitkijkt naar zijn/haar komst wordt bijvoorbeeld altijd erg gewaardeerd.”

Binnen Europa's Best Workplaces zegt...

96% van de medewerkers dat ze zich welkom voelden toen ze in dienst kwamen

93% van de medewerkers dat mensen die van functie of afdeling veranderen zich direct thuis voelen



Vieren

Een andere belangrijke graadmeter voor een psychologisch veilige werkomgeving is dat medewerkers niet bang zijn om nieuwe ideeën uit te spreken of zich schamen voor fouten. Een mislukt plan zal geen desastreuze gevolgen hebben voor een carrière, maar kan openlijk worden geanalyseerd zonder consequenties en draagt bij aan betere bedrijfsresultaten.

Een goede werkgever spant zich hiervoor in. Als bedrijven positieve aandacht besteden aan de dingen die niet goed gaan, kan het gevoel van veiligheid van medewerkers worden versterkt.

“Organisaties moeten een fout geen tweede keer belonen, maar door er een leermoment van te maken, zien medewerkers wat er gebeurt als dingen niet helemaal goed uitpakken”, aldus Bush.

Bij Amgen hebben regionale teams bijvoorbeeld de taak om op zoek te gaan naar innovatieve successen om te delen met de rest van de organisatie, zodat anderen ervan kunnen leren. Volgens Egermann: *“Het komt uit dit initiatief duidelijk naar voren dat er meerdere testen en fouten nodig waren om succesvol te zijn. We weten dat innovatie zelden in één keer slaagt. Innovatie speelt een prominente rol in onze cultuur. Op deze manier kunnen we dus laten zien dat zelfs als je berekende risico's neemt, je wellicht meerdere pogingen nodig hebt om te slagen.”*

Binnen Europa's Best Workplaces zegt...

93% van de medewerkers dat speciale gelegenheden worden gevierd

86% van de medewerkers dat hun werkgever mensen stimuleert om nieuwe en betere werkwijzen te vinden, ongeacht het resultaat

86% van de medewerkers dat het management waardering toont voor goed werk en extra inzet



Gelijkheid

Binnen goede werkomgevingen overheerst het gevoel dat het management medewerkers helpt om te ontwikkelen, naar ze luistert en dat ze worden gewaardeerd en erkend. Het belangrijkste is dat medewerkers het gevoel hebben dat ze hier evenveel kans op hebben als ieder ander.

Bush is van mening *“dat als er sprake is van veel psychologische en emotionele veiligheid in alle demografische groepen, dit ook een voorspellende factor is voor andere voordelen voor alle demografische groepen. Het is een probleem als sommige mensen aangeven dat ze zich veilig voelen en anderen niet.”*

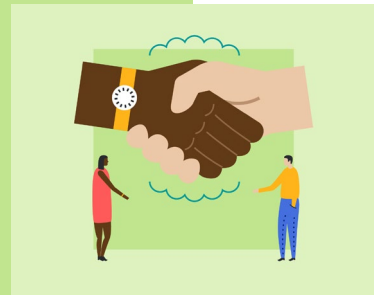
Veel organisaties zijn langdurig op zoek naar een rechtvaardige en eerlijke behandeling. De vertegenwoordiging van afkomst, geslacht en inkomensongelijkheid zijn de afgelopen decennia belangrijke speerpunten geweest, en worden steeds belangrijker in 2020, samen met andere belangrijke zaken op het gebied van sociale rechtvaardigheid.

Veel organisaties hebben vooruitgang geboekt, maar zullen toegeven dat er nog steeds ruimte is voor verbetering. Het moet in de agenda's van de managers. Goede organisaties maken ook gebruik van data, vooral van tussentijdse vragenlijst en benchmarking, om successen van afdelingen en teams bij te houden en ervoor te zorgen dat iedereen een gevoel van betrokkenheid ervaart.

Binnen Europa's Best Workplace zegt...

91% van de medewerkers dat management benaderbaar is en makkelijk om mee te praten

87% van de medewerkers dat iedereen de kans heeft om speciale erkenning te krijgen



Autonomie

Autonomie bestaat uit de medewerkersbeleving dat er ruimte is voor vrijheid, onafhankelijkheid en eigen inschatting.

Bij organisaties met een cultuur waarbinnen autonomie direct of indirect wordt ontmoedigd en micromanagement in de hand wordt gewerkt, is het stressniveau doorgaans hoog. Medewerkers hebben het gevoel dat ze niet zichzelf kunnen zijn of onvoldoende kunnen bijdragen. Als managers de teugels echter een beetje laten vieren, kunnen ze een omgeving creëren waarin iedereen wordt aangemoedigd om mee te denken en te praten om bij te dragen aan oplossingen.

“

Leiders moeten de waarde inzien van een cultuur met ruimte voor nieuwsgierigheid, waar medewerkers vragen stellen en feedback geven.

Ben Gautrey, managing director bij Great Place To Work UK

Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

“Onze medewerkers zijn zich er iedere dag bewust van dat hun rol belangrijk is. En dat hun werk echt wordt gewaardeerd”, aldus Menzies. “Ze kiezen voor Mars, omdat ze weten dat hun mening ertoe doet en dat ze elke dag hun best kunnen doen en dat creëert betrokkenheid en vertrouwen.”

Gautrey voegt daar aan toe dat ruimte voor nieuwsgierigheid het belangrijkste onderdeel vormt van cultuur, omdat mensen zich veilig genoeg voelen om ideeën te delen. *“Managers moeten de waarde inzien van een cultuur met ruimte voor nieuwsgierigheid, waarin medewerkers vragen kunnen stellen en feedback kunnen geven”,* zegt hij.

“Sommige organisaties vinden het spannend om werk te herdefiniëren als leermomenten, omdat ze bang zijn dat dit gevolgen heeft voor hun prestaties en betrouwbaarheid. Maar wat mij betreft moeten organisaties veel meer vrijheid geven aan hun medewerkers en de teugels een beetje laten vieren om zo hogere doelen en een gevoel van geloofwaardigheid te creëren voor hun medewerkers.”

Binnen Europese Best Workplaces zegt....

93% van de medewerkers dat het management mensen vertrouwt dat ze hun werk naar behoren doen zonder op hun vingers te kijken

94% van de medewerkers dat hun medewerkers veel verantwoordelijkheid krijgen



Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

Waar organisaties in 2020 tegenaan lopen op

In goede tijden, leidt een sterk gevoel van psychologische veiligheid tot productieve en innovatieve medewerkers. Zelden kunnen de “slechtste scenario's” worden getest om aan te tonen hoe psychologische veiligheid verband houdt met doorzettingsvermogen en andere voordelen.

De ongekende COVID-19 pandemie en de stroom aan sociale rechtvaardigheidsbewegingen in 2020 hebben echter gezorgd voor dergelijke omstandigheden.

Wie had kunnen bedenken dat tijdens een ongekende economische crisis, waarin organisaties uitzonderlijke maatregelen treffen en te kampen hebben met verliezen, het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevenden zou toenemen?

Hieronder volgen enkele voorbeelden van zaken waar Best Workplaces in Europa tegenaan lopen.

De psychologische veiligheid verbeteren, zelfs tijdens een crisis

Toen COVID-19 zich in snel tempo wereldwijd begon te verspreiden, hebben bijna alle organisaties snel fysiek veilige omgevingen gecreëerd voor zowel medewerkers in de frontlinie als kantoormedewerkers. En ook binnen deze werkgevers kreeg psychologische veiligheid nog meer prioriteit.

“We hebben de afgelopen maanden meer gesprekken gevoerd met bedrijven over psychologische en emotionele gezondheid dan over fysieke gezondheid”, aldus Bush.

“Dit komt omdat medewerkers in tijden van crisis en recessie vaak bang zijn voor hun toekomst op het werk. Daardoor kunnen ze niet altijd zichzelf zijn en hun mening uiten. Dit leidt onbedoeld tot een vermindering van de voordelen van psychologische veiligheid, zoals klantenbinding, innovatie en het gevoel van vertrouwen.”

Goede bedrijven hebben stappen gezet om dit te voorkomen. *“Psychologische veiligheid is belangrijker voor ons dan ooit tevoren. We hebben geïnvesteerd in de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers, inclusief doorbetaling van loon en het verzorgen van alle middelen om thuis te kunnen werken. Dit blijven we doen”,* zegt Menzies.

“

Psychologische veiligheid is belangrijker voor ons dan ooit tevoren.

**Kate Menzies,
vicevoorzitter van People & Organisation, Mars Inc.**



“We hebben een aantal nieuwe programma’s ter ondersteuning van onze medewerkers”, voegt Egermann toe. “Maar onder aan de streep is communicatie het belangrijkste om ervoor te zorgen dat je met mensen praat en naar ze luistert. Hierdoor kwamen we erachter dat mensen moeite hadden om het werk te begrenzen. Veel mensen stonden vroeg op en stopten laat met werken. Dus waar mogelijk hebben we iedereen vakantie laten nemen met Pasen. In eerste instantie waren veel mensen niet blij, maar daarna kregen we geweldige feedback. Sommige mensen hadden niet door hoe vermoeid ze waren.”

Leiders gaan de uitdaging aan

Managers hebben zelden voor zulke grote uitdagingen gestaan als in 2020. Naast sociale rechtvaardigheidsbewegingen en de COVID-19 pandemie worden hun werk in toenemende mate beoordeeld op hun vermogen om veilige, inclusieve omgevingen te creëren voor hun medewerkers.

Binnen goede werkomgevingen zijn de managers, die de omstandigheden voor psychologische veiligheid hebben gecreëerd, ook in staat geweest om zodanig op de crisis te reageren dat vertrouwen, prestaties en zelfs trots de overhand hebben.

“Dit jaar is een echte beproeving voor managers, vooral het vermogen om met anderen om te gaan vanuit een menselijke benadering”, aldus Professor Dame Carol Black, die de Britse overheid het afgelopen decennium adviseerde over de balans tussen werk en privé. “Het is belangrijk je in te kunnen leven in angstige, bezorgde mensen die thuis in lockdown zitten. Geef deze mensen een doel en het gevoel dat het bedrijf waar zij onderdeel van uitmaken en waar ze loyaal aan zijn, er voor ze is.”

Flexibiliteit is een waardevolle eigenschap van managers in deze tijd. *“Ik vind het geweldig om te zien dat onze managers zich flexibel hebben opgesteld”, voegt Menzies toe. “Ze zijn duidelijk over hun verwachtingen, ze passen de manier waarop ze prestaties managen, waarderen en erkennen aan. Ze tonen ook veel empathie.”*

“

Managers proberen beschikbaar te zijn en verschillende manieren te ontwikkelen om mensen betrokken te houden, zoals cursussen om mensen te ondersteunen die niet fysiek naar het werk kunnen komen.

Professor Dame Carol Black



Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

Binnen goede werkomgevingen communiceren senior managers meer en vinden ze creatieve oplossingen voor medewerkers in nood.

“Ik ben voorzitter van drie besturen. Ik ben trots op het werk dat de managers hebben gedaan en de manier waarop ze hebben gecommuniceerd met de medewerkers”, voegt Dame Black toe. “De directeuren zijn zeer nauwkeurig geweest wat betreft constante goede communicatie. Managers proberen beschikbaar te zijn en verschillende manieren te ontwikkelen om mensen betrokken te houden, zoals cursussen om mensen te ondersteunen die niet fysiek naar het werk kunnen komen.”

Vertrouwenscores maken stabiele stijging door

Uit onderzoek van Great Place To Work blijkt dat bedrijven die COVID-19 en hun aanpak van sociale rechtvaardigheid binnen en buiten hun bedrijf bespreekbaar maken hier de vruchten van plukken.

Gautrey voegt hieraan toe dat topbedrijven bang waren dat medewerkers minder positief gestemd zouden zijn over hun werkgever op het moment dat de pandemie uitbrak in West-Europa. *“Het tegenovergestelde bleek waar. Medewerkers geven aan juist meer psychologische veiligheid en vertrouwen te ervaren, omdat ze het gevoel hebben dat het bedrijf oprecht het beste met ze voor heeft als individu en zich bekommert om hun welzijn.”*

Zo zag een internationaal reparatiebedrijf op het gebied van verwarmingsketels het vertrouwen toenemen onder hun meer dan 6.000 medewerkers. Ondanks dat de medewerkers op de werkvloer aanwezig dienen te zijn en een hoger risico lopen om COVID-19 te krijgen en verspreiden, hadden zij het gevoel dat er naar ze werd geluisterd door het senior management en dat ze voldoende werden beschermd.

Salesforce stapte over op een volledig virtuele werkwijze en nam maatregelen om het welzijn van de medewerkers te ondersteunen. Het bedrijf zag ook een enorme stijging in hun interne, anonieme vragenlijsten onder medewerkers over fysieke veiligheid, mentale veiligheid en welzijn.

“Onze score voor psychologische veiligheid is 6% gestegen ten opzichte van vorig jaar. Dit is een flinke stijging, aangezien vorig jaar een normaal jaar was”, aldus Hyder.

“

Binnen Best Workplaces communiceren senior managers meer en vinden ze creatieve oplossingen voor medewerkers die daar behoefte aan hebben.



Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

De vruchten plukken van een veilige werkplek

Voor deze organisaties heeft psychologische veiligheid het verschil gemaakt in een ongekend moeilijke tijd. Managers doen hun uiterste best om medewerkers te ondersteunen en krijgen daar heel veel voor terug. Veel werkgevers zijn ontzettend trots op hun medewerkers vanwege hun doorzettingsvermogen en vastberadenheid om nieuwe obstakels te overwinnen.

“We moesten innovatie echt een boost geven”, herinnert Hyder van Salesforce zich. “We konden niet verkopen zoals we gewend waren of evenementen organiseren zoals we altijd deden. En we hadden klanten die digitaal moesten gaan werken en geen idee hadden hoe ze dat moesten doen. Tegelijkertijd hadden we ook klanten die gelijk weer naar kantoor moesten, omdat ze een essentieel beroep hebben.”

Het was een bedrijfsbrede uitdaging die ze volgens hem moeiteloos het hoofd wisten te bieden en hij schrijft het succes volledig toe aan de “diepe psychologische veiligheid”. *“Onze medewerkers moesten zich vrij voelen zich te uiten zonder bang te hoeven zijn voor de consequenties, omdat we zo snel ontwikkelden en alles virtueel was. Mensen moesten bereid zijn te falen, risico's te nemen en hier niet voor gestraft worden en wij moesten dit belonen.”*

Hij voegt toe: *“Het was waarschijnlijk een van de belangrijkste momenten in mijn leven om deze organisatie te zien ontwikkelen en nieuwe producten te zien aanbieden in een paar weken tijd, om zo de concurrentie ver voor te blijven. En dat heeft alles te maken met cultuur.”*

Geen haast om terug te keren naar “normaal”

Hoewel sommige organisaties erop zijn gericht om terug te keren naar een vorm van normaal, kennen Best Workplaces geen haast om medewerkers terug te laten keren naar kantoor.

Dit heeft twee redenen: ten eerste willen deze werkgevers zorgen dat mensen het gevoel hebben dat ze beschermd zijn tegen de pandemie, en psychologisch veilig voelen om terug te keren. Ten tweede, hoewel veel bedrijven verlies lijden als gevolg van COVID-19, geven ze aan dat de betrokkenheid van medewerkers en bedrijfsprestaties, ten aanzien van werkoplevering en werkkwaliteit, onveranderd zijn gebleven.

“

Als er al enige twijfel bestond over thuiswerken, is die nu weggenomen.

Michael Egermann,
hoofd HR in Europa
Amgen



Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

“Als er al enige twijfel bestond over thuiswerken, is die nu weggenomen”, voegt Egermann toe. “Het zou een ramp zijn geweest als onze medewerkers niet zo betrokken waren bij en afgestemd waren op onze cultuur.”

Hij voegt daaraan toe dat een van de grootste zorgen binnen Amgen was dat mensen zouden afhaken. *“Als je iemand 12 maanden niet ziet, hoe houd je die persoon dan betrokken? Maar als ik kijk naar onze tussentijdse metingen, zijn de scores nog steeds heel hoog. Geen van de scores van zaken die wij belangrijk vinden, zijn gedaald. Sommige zijn zelfs gestegen, omdat onze teams echt het gevoel hebben dat ons bedrijf betrokken is bij hun veiligheid en welzijn.”*

En Menzies legt uit hoe Mars langzaam maar zeker medewerkers weer kon laten terugkeren naar kantoor dankzij vertrouwen. Zonder vertrouwen zou dit niet zijn gelukt. Dit horen we ook van andere mensen in de markt.

“Onze medewerkers zijn heel dankbaar voor de tijd, ruimte en flexibiliteit die ze hebben gekregen en zeggen een andere werkwijze te zien voor de toekomst. Dat in combinatie met vertrouwen, een sterke cultuur en uiteindelijk bedrijfsprestaties, is dus kennelijk een succesformule. We blijven dus met onze medewerkers in gesprek voordat we grote beslissingen nemen over de inrichting van de werkplek van de toekomst.”

“

Onze medewerkers zijn heel dankbaar voor de tijd, ruimte en flexibiliteit die ze hebben gekregen.

**Kate Menzies,
vicevoorzitter van People
& Organisation, Mars Inc.**



Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

Terugkeren naar de werkplek

Fysieke terugkeer is het eenvoudigst

De uiteindelijke terugkeer naar de werkplek zal een delicaat proces zijn. Organisaties die medewerkers niet laten zien hoe ze die overgang veilig willen laten verlopen, lopen het risico vertrouwen te verliezen. Gelukkig nemen veel organisaties het serieus dankzij het toenemende aantal feiten en gegevens over het virus.

“Zelfs binnen kleinere organisaties heb ik gezien dat er zorgvuldig overwogen wordt hoe medewerkers kunnen terugkeren naar een veilige werkplek”, aldus Dame Black. “Ze spannen zich in om goede risicobeoordelingen te doen om te zorgen dat de terugkeer goed verloopt. Ik zag dat het in sommige gevallen het beste in mensen naar boven haalde.”

Nieuwe dimensies van psychologische veiligheid

Maar niet alleen de fysieke dimensie is van belang. De emotionele obstakels wegen mogelijk nog zwaarder.

“Laten we ook de medewerkers die verlof hadden en weer terugkeren niet vergeten”, zegt Dame Black. “Na vier maanden of langer uit de roulatie te zijn geweest, raak je gedeconditioneerd. Het is niet ongewoon dat terugkerende medewerkers twijfels hebben over hun capaciteiten.”

Ze kunnen zich ook fysiek en mentaal minder voorbereid voelen om terug te keren naar de werkplek, legt ze uit. *“Als mensen die met verlof zijn eerder leden aan angst of mentale gezondheidsproblemen, maken al deze dingen de werkplek een veel moeilijker en wellicht niet zo vriendelijke plek.”*

Medewerkers in de frontlinie zijn blootgesteld aan meer trauma's die zorgvuldig moeten worden benaderd. Verpleegkundigen, buschauffeurs en winkeleigenaren kunnen bijvoorbeeld later posttraumatische symptomen op de werkplek ervaren.

“Een goede werkgever, een goede cultuur, met goed leiderschap en getrainde managers, heeft een veel betere kans om deze mensen te helpen”, volgens Dame Black. “Het is niet hetzelfde voor iedereen en het zal ingewikkeld zijn”

“

Een goede werkgever, met een goede cultuur, met goed leiderschap en getrainde managers, heeft een veel betere kans om deze mensen te helpen.

Professor
Dame Carol Black



Doe het veilig. Of doet het niet.

De noodzaak van psychologische veiligheid op de (online) werkvloer

“Ik heb bewondering voor mensen die hun uiterste best hebben gedaan om ervoor te zorgen dat hun medewerkers het gevoel hebben dat er voor ze wordt gezorgd en van een veilige terugkeer de hoogste prioriteit maken. Ik hoop dat we ook na deze pandemie een paar van de goede veranderingen weten te behouden.”

Psychologische veiligheid op de werkplek is nu belangrijker dan ooit. Het zorgt ervoor dat medewerkers zich op veilig genoeg voelen om hun zorgen en problemen met hun collega's en managers te delen. Maar er zijn ook lichtpunten: 2020 heeft ons een spoedcursus empathie, flexibiliteit en vertrouwen op de werkvloer gegeven. Hopelijk denken organisaties aan deze lessen terug tijdens de uiteindelijke terugkeer naar kantoor en ook daarna.

En voor iedereen die zich eerder niet bewust was van het belang van psychologische veiligheid of net begonnen waren om de veiligheid binnen hun organisatie te verbeteren, is de noodzaak om ermee aan de slag te gaan nu ontzettend groot. Ze kunnen zich laten inspireren door de Europese Best Workplaces die hebben geïnvesteerd in de zorg voor hun mensen en het waarborgen van de psychologische veiligheid. Hun vermogen om te innoveren, concurreren en groeien in deze sociaal-economisch onzekere tijd is hier van afhankelijk.



**Great
Place
To
Work®**

**Ontdek hoe Great Place To Work kan helpen om het
vertrouwen binnen jouw organisatie te vergroten!**

NL_info@greatplacetowork.com

020 260 06 94

www.greatplacetowork.nl