

VERSLAG MASTERAVOND MARK VAN VUGT

24 juni 2021

MET ELKAAR EEN NIEUWE BALANS VINDEN

OVER WERK, WERKVLOER EN LEIDERSCHAP TIJDENS EN NA DE PANDEMIE

De COVID-pandemie en verandering, het zijn nagenoeg synoniemen. Naast gezondheid op de eerste plaats, had en heeft het virus impact op vrijwel alles en iedereen. Professor evolutionair psycholoog Mark van Vugt onderzoekt in coronatijd mens en gedrag in relatie tot werk, werkvloer en leiderschap. Hij vertelt deze masteravond over werken en samenwerken tijdens én na de pandemie.

Werknemers, teams, leidinggevend, organisaties; op elk niveau heeft de pandemie impact op hoe we werken en samenwerken. Wat zijn die veranderingen en wat zijn de gevolgen daarvan? Hoe gaan we ermee om, als werkgever, leidinggevende, team en individu? Samen met een groot aantal experts verdiepte Van Vugt zich in veranderende werkpatronen en in de toekomst van werk en leiderschap. Met een evolutionaire en psychologische blik keken ze naar ontwikkelingen in thuiswerken en virtuele teams – en de voor- en nadelen ervan. Ook trends in leiderschap brachten ze in beeld – leidinggeven in crisistijd, op afstand en met oog op gezondheid. Gaan we het anders doen na de pandemie? Zo ja, hoe?

INVLOED OP SAMENLEVEN EN SAMENWERKEN

De pandemie legt praktisch alle gedragingen van de mens bloot – the good, the bad and the ugly, zo begint Van Vugt. Het mooie, respectvol klappen voor zorgmedewerkers. Het slechte, buitensporig veel winst maken op een mondkapjesdeal. En het lelijke, voorgeschreven fysiek afstand houden. De pandemie vertelt iets over hoe wij denken en doen onder veranderde omstandigheden. “De manier waarop wij werken en ons als samenleving organiseren, wordt in grote mate bepaald door crisisgebeurtenissen, big events zoals 9/11, de financiële crisis en de klimaatcrisis. En nu de COVID-pandemie”, aldus Van Vugt.

Duidelijk is dat crises onze gedrags- en werkpatronen veranderen, soms onmiddellijk, soms na verloop van tijd. Sinds 9/11 gaan we anders om met privacy en controle. De Spaanse griep, zo'n 100 jaar geleden, bracht een verzekeringsstelsel voor werkgevers en werknemers. Ook virussen en infectieziekten beïnvloedden samenlevingen enorm, vertelt Van Vugt.



“CRISES VERANDEREN
ONZE GEDRAGS- EN
WERKPATRONEN.

SOMS ONMIDDELIJK,
SOMS NA VERLOOP VAN TIJD”

Mark van Vugt

“Hoe we met elkaar omgaan, onze sociale gebruiken bijvoorbeeld. In landen als India, China en Nigeria geven mensen elkaar bij een ontmoeting geen hand of drie zoenen. Die landen hebben een lange historie van infectieziekten. We onderzochten of dit gegeven ook de managementcultuur beïnvloedt. En wat blijkt: in dergelijke landen heeft men een voorkeur voor sterke, directieve leiders, ook op de werkvloer. Zoals dat is in ziekenhuizen, gesloten organisaties met veel normen en strakke regels. Onze voorspelling is dat alle organisaties strakker worden; meer directief leiderschap, meer aandacht voor gezondheid, meer regels en procedures.”

“WE MOETEN
STREVEN NAAR EEN
PANDEMIEBESTENDIGE
ORGANISATIE EN DAAR
EEN ZO GOED MOGELIJK
WERKMODEL
VOOR ONTWIKKELEN.”

Mark van Vugt



OVER HOE, WAAR EN WANNEER

Naast die voorspelde bewegingen is er tijdens de pandemie acuut veel veranderd; we werken al op andere manieren en zijn met elkaar in gesprek over hoe, waar en wanneer. Volgens Van Vugt is het een vraag waar elke organisatie nu mee bezig moet zijn: hoe richten we dit met elkaar in? Gaan we terug naar kantoor of blijven we thuiswerken? Hoe geven we samen vorm aan een meer hybride werkmodel? “Het nieuwe werken gaat over onderhandelen tussen werkgevers en werknemers, er zijn immers zowel zakelijke als individuele verschillen en belangen. Wil je structureel anders werken dan moet je daar beleid op voeren; medewerkers faciliteren,

vergoedingen herzien, prestaties monitoren en managen. Je moet de organisatie erop inrichten.”

Hybride werken heeft zo zijn voordelen, zo blijkt uit het onderzoek. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld de beste talenten werven en aan het werk zetten, los van plaats en tijd. En er is ruimte voor kostenbesparing op kantoorruimte en woon-werkvergoeding. Ook voor de werknemer zijn er positieve effecten: een betere work-life balance, tijdsbesparing (reizen), meer ruimte voor zorg voor kinderen en voor ontspanning. Ook blijkt het welzijn van medewerkers met een chronische ziekte of beperking te zijn toegenomen door het hybride werken. “Dit werkmodel is natuurlijk niet nieuw”, merkt Van Vugt op. “We kunnen een voorbeeld nemen aan de zzp’ers, zij hebben het *working from anywhere* uitgevonden. Als ‘prototype van de hybride werker’ hebben zij ongetwijfeld tips voor de rest van werkend Nederland.”

CIJFERS EN ERVARINGEN

Onderzoeken gaan hand in hand met bevindingen en cijfers, zo ook dat van Van Vugt. De cijfers die hij deelt (zie kader Werken in coronatijd, bevindingen & cijfers op de volgende pagina) zijn grotendeels en wellicht verrassend positief. Daarmee zou je denken dat hybride werken snel geadopteerd is c.q. kan worden in teams en organisaties. De uitdaging en het ‘stukje werk aan de winkel’ zit hem echter in de laatste regel: als het gaat om de productiviteit en effectiviteit van samenwerken op afstand zijn de meningen 50/50 verdeeld.

Een deel geeft aan de sociale momenten van de werkvloer te missen – het is aangetoond dat er virtueel minder sociaal-emotionele communicatie is. Ook ervaren medewerkers minder creativiteit, aldus de uitkomst van een onderzoek dat Apple en Phillips deden. Toch heeft virtueel werken zeker ook voordelen: vergaderingen verlopen efficiënter en er is minder dominantie en ongewenst gedrag.

TRENDS IN LEIDERSCHAP

Onderaan de onderzoeksstreep is het duidelijk: hybride werken vraagt om aandacht en blijvend aanpassen. En dat vraagt weer om specifiek leiderschap, of misschien wel nieuw leiderschap. “Wat hebben we nu en straks nodig: een inspirerende leider of een controlerende manager? Het antwoord zit misschien wel in de bekende uitspraak *you can’t manage yourself out of a crisis*. Uiteraard blijven managers belangrijke rollen vervullen, maar inspirerend, motiverend leiderschap blijkt nodig en zelfs onmisbaar in een pandemiebestendige organisatie”, aldus Van Vugt. Hij signaleert dan ook drie trends in leiderschap.

“HYBRIDE WERKEN
VRAAGT OM
AANDACHT EN
BLIJVEND
AANPASSEN.
EN DÁT VRAAGT OM
SPECIFIEK, NIEUW
LEIDERSCHAP.”

Mark van Vugt

Crisis leiderschap: Strak op regels en procedures, steunend, waardierend en verbindend. Tevens balancerend tussen realisme en optimisme; als leidinggevende zoek je de balans tussen realistisch zijn over de uitdagingen die de organisatie heeft in crisistijd (daar eerlijk over zijn) en optimisme over de toekomst anderzijds (hoopvol, 'het komt wel goed').

Leidinggeven-op-afstand: Dit vraagt echt om andere, nieuwe competenties. Individuele behoeften zien en aanvoelen, dus ook wanneer er een beeldscherm tussen zit. Spontaan contact en 'even bijpraten' moet je nu inplannen, maak daar tijd voor. Ook gaat het om balans vinden tussen interesse tonen en het respecteren van iemands privacy.

Gezond leiderschap: Zicht houden op de thuiswerknemer die de hele dag achter een scherm zit te werken; hierbij gaat het niet over controle, maar over oog voor iemands welzijn en gezondheid. Dat betekent eveneens empatisch en compassievol leiderschap. Maar ook praktisch: controle op naleving van health & safety op kantoor, het goede voorbeeld geven (Blijf thuis wanneer je ziek bent).

Volgens Van Vugt gaat pandemiebestendig leiderschap in belangrijke mate over het op een juiste manier inzetten en combineren van cultuur en communicatie: "Bij leidinggevendendie veel hebben gecommuniceerd met hun medewerkers, blijkt de bevlogenheid en betrokkenheid van de mensen op peil gebleven én zelfs vergroot. Het betreft de leidinggevendendie alle vormen en mogelijkheden van communicatie (zowel synchroon als asynchroon) hebben ingezet en aangrepen: bij iemand langsgaan voor een wandelingetje, online vergaderen, een-op-een emails, even een Whatsapp-berichtje etc. Veel communiceren bleek de reddingsboei van veel leidinggevendendie en teams."

HYBRIDE WERKEN ALS OERBEHOEFTE

Wellicht is de kracht van communicatie dat het oerbehoeften van de mens raakt: aandacht, gezien worden, ruimte om wensen aan te geven, bevestiging, waardering. Ook een laatste vraag vanuit het virtuele masteravond-publiek haakt in op oerbehoeften: het op afstand werken geeft ruimte aan autonomie, kun je dit evolutionair duiden? Als evolutionair psycholoog heeft Van Vugt daar wel een antwoord op: "Het prototype van de oermens, de jager-verzamelaar, is de zpp'er. Die heeft een eigen toko maar is in z'n werk

vaak ook verbonden met anderen. Alles vanuit een hoge mate van autonomie. Dat is ook een kenmerk van de oersamenleving; je hebt verbondenheid, interdependentie, samenwerking, maar je hebt ook je eigen huishouden, je eigen omgeving. Bovendien komt het werken van 9 tot 5 ook niet voort uit onze oerbehoeften, misschien moeten we daar dus maar helemaal vanaf."

SAMENVATTING

De pandemiebestendige organisatie van de toekomst, daar moeten we met z'n allen naar streven en een zo goed mogelijk werkmodel voor ontwikkelen, aldus evolutionair psycholoog Mark van Vugt. Werknemers, teams, leidinggevendendie, organisaties; we zullen ons moeten blijven aanpassen. Coronamaatregelen blijven veranderen en het verplichte thuiswerken bevalt velen, maar niet iedereen. Tegelijkertijd is de kans klein dat we helemaal teruggaan naar de situatie van voor de coronacrisis. Vaker thuiswerken, virtueel samenwerken en meer je eigen tijd indelen blijven vermoedelijk ook in de toekomst een belangrijke rol spelen.

Dat vraagt om wendbaarheid en flexibiliteit van de gehele organisatie; werkgevers, werknemers, teams en niet in de laatste plaats leidinggevendendie. Het vraagt volgens Van Vugt bovendien om vernieuwend, specifiek leiderschap: crisis leiderschap, leiderschap-op-afstand en gezond leiderschap. Focus op regels en procedures, oog voor de mens en individuele behoeften, kijk op welzijn en gezondheid. In een pandemiebestendige organisatie gaat het bovenal om met elkaar nieuwe balans vinden en bewaken in werken en samenwerken.

WERKEN IN CORONATIJD BEVINDINGEN & CIJFERS

> Werkbeleving en betrokkenheid met organisatie zijn in de eerste zes maanden niet naar beneden gegaan. De maanden daarna ging dit wél omlaag.

> 60% wil meer flexibiliteit en autonomie (m.b.t. werkplek en werktijden).

> 75% zegt productiever te zijn geworden in individuele taken.

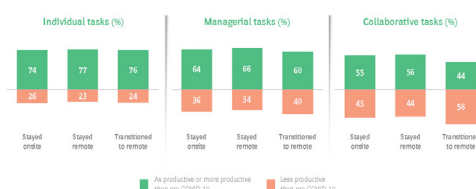
> 63% zegt productiever te zijn geworden in management taken.

> Productiever in samenwerkingen: 50% ja, 50% nee.

Boston consulting group

What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work [🔗](#) [SUBSCRIBE](#) [LOG IN](#)

Exhibit 1 - Many People Have Maintained or Improved Productivity During COVID-19, but Fewer Have Done So on Collaborative Tasks





Over Mark van Vugt

Mark van Vugt is evolutionair psycholoog, hij bekleedt een leerstoel in de groep sociale psychologie & organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Van Vugt heeft tevens onderzoeksposities aan de Universiteit van Oxford en de Universiteit van Kent, in het Verenigd Koninkrijk. Mark is expert evolutionaire perspectieven op menselijk (sociaal) gedrag en in de toepassing van deze evolutionaire inzichten op het gebied van leiderschap, business en management, economie, duurzaamheid, gezondheid en politiek.

Zijn laatstverschenen boek is *Lucy, Darwin en Lady Gaga*. Hoe de evolutie onze kijk op de wereld verdiept.

www.professormarkvanvugt.com

DRIE BELANGRIJKSTE TAKEAWAYS

- De coronapandemie zal niet de laatste crisis zijn. Daar moeten we ons als mens en als organisaties op voorbereiden. Werken en samenwerken moeten we daarom pandemie- en toekomstbestendig maken. Dat betekent vandaag (eigenlijk gisteren) actie nemen; beleid maken en voeren.
 - Crises veranderen onze gedrags- en werkpatronen, soms onmiddellijk, soms later. We kunnen leren van historie en van elkaar, wereldwijd. Hybride werken geeft ruimte aan wendbaarheid, flexibiliteit en eigenheid, allen onmisbaar bij verandering. We kunnen hierbij de zzp'er als voorbeeld nemen, velen van hen hebben het working from anywhere goed in de vingers.
 - Hybride werken vraagt om blijvend aanpassen én om specifiek leiderschap: Crisis leiderschap (focus op regels en procedures), Leidinggeven-op-afstand (oog voor de mens, individuele behoeften en oprechte communicatie) en Gezond leiderschap (aandacht voor welzijn en gezondheid).

Meer weten?

Wil jij aan de slag met leiderschap (na corona) in je organisatie? ELLLA helpt jullie het gewenste leiderschap in praktijk te brengen.

Op ellla.nl/leiderschapsprogramma lees je hoe wij dat doen.

Lees meer over onze maatwerkprogramma's en leergangen op ellla.nl.

Neem contact met ons op via contact@ellla.nl of bel **085 200 75 78**

Tekst: Marc Nijenhuis
www.marcschrijft.nl

Foto's: Mark van Vugt | ELLLA

ELLLA
een Leven Lang Leren academie