

Hybride organiseren en werken

Op 14 september jl. zijn vertegenwoordigers van leden van het Verbond van Verzekeraars bijeengewoest over het thema 'Hybride organiseren en werken'. Met name ook in het licht van andere ontwikkelingen bij verzekeraars is dit thema van belang voor nu en voor de langere termijn. Veranderingen van werk en functies en daarmee van het personeelsbestand noodzaken tot het anders denken over en organiseren van werk. Ook de instroom van nieuwe generaties in een toenemende krappe arbeidsmarkt maakt aantrekkelijk werkgeverschap een belangrijke conditie voor het kunnen aantrekken van voldoende en goed personeel. Organisaties en medewerkers moeten gezamenlijk de balans vinden tussen het werken aan gezamenlijke doelen en het doen van het werk op een wijze die bijdraagt aan vitaliteit, employability en inclusie.

Hybride organiseren en werken kan daar een bijdrage aan leveren door het bieden van ruimte en vertrouwen en door vormen van empowerment waardoor mensen zich graag willen inzetten en willen leren. Hybride organiseren en werken raakt diverse andere thema's als vertrouwen, maatwerk in werk en loopbaan, inclusiviteit en het 'gezamenlijke verhaal' dat je deelt als medewerkers, milieuaspecten, arbeidsvoorwaarden, (nieuwe) leiderschapsrollen en -stijlen, performance management (en 'meten van performance'), de fysieke plekken (en de inrichting daarvan) waar mensen hun werk mogen en kunnen doen en nieuwe wijzen van informatievoorziening. Al deze aspecten zijn op de studiemiddag besproken en op hoofdlijnen samengebracht in de onderstaande beschrijving van 'hybride organiseren en werken'.

Inleiding

In korte tijd is het begrip VUCA¹ in organisatiejargon snel ingeburgerd. Het geeft in vier woorden een karakteristiek van de wereld van vandaag waarin mensen en organisaties trachten een weg te vinden. Een complexe, continu veranderende context vraagt om een hoge mate van verander- en leervermogen en structuren en processen die dat mogelijk maken.

Voor organisaties betekent die opdracht dat een manier van organiseren en werken moet worden gerealiseerd waarin mensen goed kunnen functioneren en organisaties succesvol (kunnen) zijn. Dat is op zich niet nieuw. 'Contingentie' is voor organisaties altijd cruciaal (geweest). Het betekent niets meer en minder dan afgestemd zijn op je omgeving (met name stakeholders als klanten).

Als de omgeving verandert, moet de organisatie als het ware 'meebewegen'. Traditionele benaderingen als matrixorganisatie en product- en markt georiënteerd bieden in deze tijd echter geen houvast meer. Organisaties moeten als integraal systeem worden gezien waarin meerdere perspectieven (van klanten, medewerkers, maatschappij etc.) en bijbehorende wijzen van organiseren van belang zijn.

¹ Volatile, uncertain, complex and ambiguous.

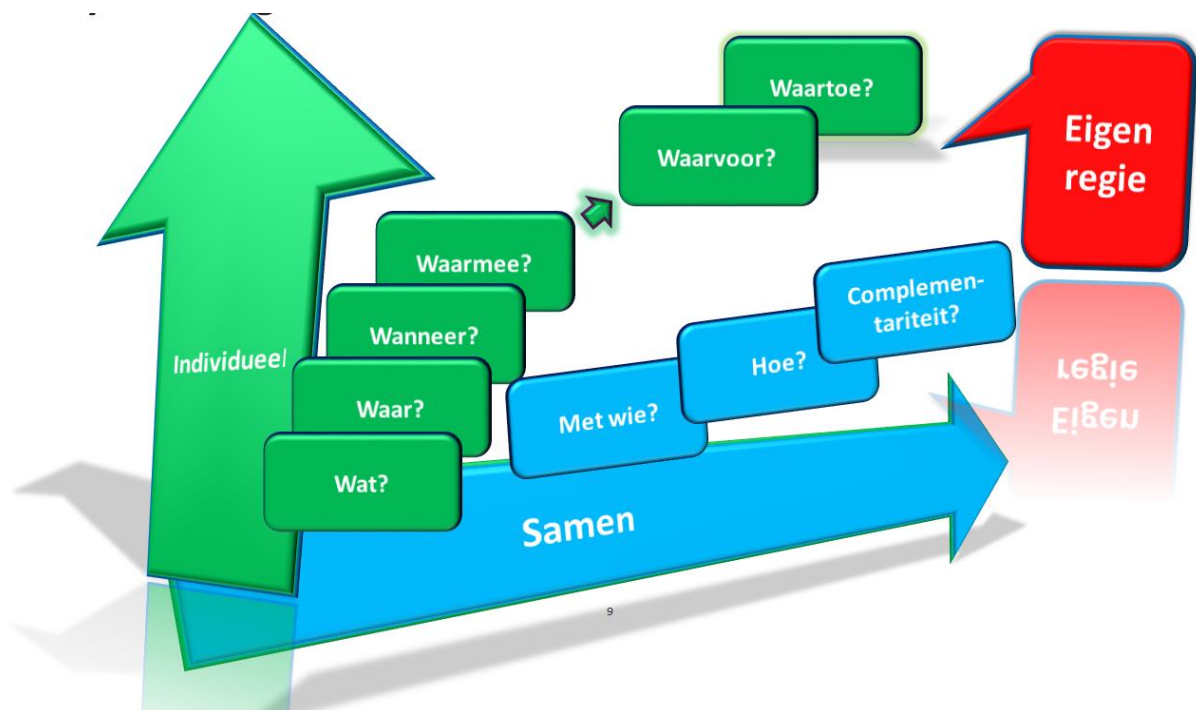
Die ontwikkeling is continu gaande met soms markante periodes waarin ze extra aanwijsbaar zijn. Voorbeelden daarvan zijn 'het nieuwe werken' van begin van deze eeuw en 'agile werken' van circa tien jaar geleden. Beide gaan over 'loslaten' van traditionele zienswijzen op organiseren en manage(me)n(t) en meer ruimte geven aan mensen. In zekere zin kunnen ze beide als paradigma verandering worden gezien.

Hybride organiseren en werken

De coronacrisis heeft een – wellicht onverwachte – impuls gegeven aan een nieuwe zienswijze op organiseren en werken waarin het woord 'hybride' centraal staat, wat niets anders betekent dan 'kruising' of 'nauwe vermenging van ongelijksoortige zaken'. Voor organiseren en werken betekent het dan het combineren of naast of na elkaar doen van werk op verschillende manieren en op verschillende plaatsen en tijdstippen.

Het is daarmee een antwoord op de steeds complexere en sneller veranderende (organisatie)omgeving die niet meer uitsluitend door structuren en managers kan worden 'aangestuurd' maar die uitgaat van mensen die zelf beslissingen kunnen en willen nemen over hun werk. In de onderstaande figuur staan enkele afwegingen die mensen die werken in een hybride context vrijwel dagelijks (moeten) maken. Voor zichzelf bepalen ze onder meer wat ze gaan doen, waar ze dat gaan doen ('ga ik naar kantoor of thuis werken?') en met wie ze moeten gaan samenwerken en hoe ze daarbij samen of als team complementair kunnen zijn (afspraken over taakverdeling bijvoorbeeld).

De nadruk komt op die wijze te liggen op het organiseren door mensen zelf die bepalen wat er moet gebeuren en hoe dat op de beste wijze kan plaatsvinden. Het begrip 'eigen regie' is daarmee onlosmakelijk met het hybride organiseren en werken verbonden.



Eisen aan mensen in een hybride context

Werken op deze wijze stelt eisen aan mensen die anders zijn dan werken in de meer traditionele context van organisaties. In die traditionele context gaat het om de organisatiestructuur die bepalend is en vormt de functiebeschrijving het kader voor 'taken, bevoegdheden en

verantwoordelijkheden' met daarvan afgeleide competenties waarover mensen moeten beschikken. Een benadering die weinig wendbaarheid oplevert en vooral uitgaat van vooraf bedachte structuren en oplossingen. Veranderen en leren gaan in deze organisaties moeizaam en hebben altijd een programmatisch karakter.

Werken in een hybride context heeft vertrouwen in mensen als belangrijke basis. Het veronderstelt dat niet alles top down is te voorspellen en aan te sturen en dat mensen in hun eigen werk(context) het beste in staat zijn om te bepalen hoe de invulling van hun werk er uit moet zien. Die invulling omvat dan de wijze waarop klanten het best kunnen worden bediend en waar en wanneer dat past. Daarmee zijn mensen ook in staat om het beste voor de organisatie en voor de klant te combineren met wat voor hen passend is. In meerdere opzichten ontstaat daarmee maatwerk; voor iemand zelf (rekening houdend met situationele en persoonlijke omstandigheden) en voor de klant die passend wordt 'bediend'.

Dat stelt vanzelfsprekend eisen aan mensen, zowel medewerkers als leidinggevend². Competenties die typerend zijn voor wendbare, lerende organisaties waar vertrouwen een basis is en iedereen passende (ruime) verantwoordelijkheden heeft, zijn onder meer pro-activiteit, initiatief nemen, ondernemerschap, organisatiesensitiviteit, probleemoplossend vermogen en plannen en organiseren. Deze gelden voor iedereen, ongeacht een specifieke rol of functie.

Mensen in leidinggevende rollen – ook als het leidinggevende functies betreft – zullen in een hybride context logischerwijs (de basis is immers vertrouwen en het eigen werk organiseren) gericht moeten zijn op het mogelijk maken daarvan. Dat impliceert dat leidinggeven wordt gekenmerkt door ondersteunen, faciliteren en empoweren. Ook dat vraagt competenties die daarbij specifiek passen zoals empathie, luisteren, (organisatie- en interpersoonlijke) sensitiviteit, delegeren, samenwerken en coachen.

HRM-beleid

Het voorgaande heeft natuurlijk impact op het HRM-beleid. We noemden al het belang van minder structuur, meer vertrouwen en veiligheid en andere eisen aan mensen (zoals competenties). Het begrip Human Resources past daarbij eigenlijk steeds minder. Henry Mintzberg pleitte jaren geleden al dat afdelingen HR tot 'afdeling Human Beings' zouden moeten worden omgedoopt³.

Daarnaast is de connectie met klimaat, milieu en duurzaamheid van belang bij hybride werken en organiseren. Met beleid hieromtrent geven organisaties invulling aan verantwoorde keuzen in mobiliteit (hoe en wanneer reizen) en de reductie van de (ecologische) voetafdruk. Een meerkeuze arbeidsvoorwaardensysteem kan dat goed ondersteunen en past ook in de filosofie van mensen ruimte voor eigen keuzen geven. Een deel van het loonkostenbudget kan dan naar eigen behoefte worden besteed voor het inrichten van de eigen werkplek of voor keuzen tussen (bedrijfs)auto en fiets.

Een HRM-beleid dat past bij het hybride organiseren en werken en waarin alle voornoemde invalshoeken zichtbaar zijn, is goed te definiëren door het volgende:

² Tot hier is bewust van 'mensen' gesproken. In een eigentijdse kijk op organisaties (waar hybride organiseren en werken een onderdeel van is) is het traditionele onderscheid tussen 'medewerkers' en 'leidinggevend' steeds minder voor de hand liggend. Iedereen werkt in teams, samen en is afhankelijk van elkaar. Daarenboven is leidinggeven steeds gedifferentieerder en kent vormen als projectleiderschap, zelfleiderschap, teamleiderschap en leidinggevende rollen in (devop, agile, product, etc.) team.

³ HR Strategie en HR Praktijk, 15 november 2018.

- Er is aandacht voor kwaliteiten van mensen en voor ontwikkeling en groei.
- Er is een cultuur van 'beter willen worden' en derhalve voor feedback en samen leren.
- Er is een open benadering van talent en performance management en er wordt met elkaar gesproken wanneer het nodig is.
- Het werk volgt de mens, d.w.z. dat altijd naar een goede 'person-job fit' wordt gezocht in onderling overleg. Het werken met taakdifferentiatie en -verrijking en job crafting is normaal.
- Het werk gebeurt door flexibele (cross border en multidisciplinaire) teams en mensen die werken in rollen en minder in vaste functies met (afgebakende) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Leren gebeurt in het werk door samenwerken met anderen en de ruimte te krijgen om zelf beter te worden (70-20-10 leren).
- De mens en het vertrouwen daarin, staan centraal in het organisatiebeleid en het gedrag van organisatieleden en in het bijzonder van het (top)management.

Hybride organiseren en werken rendeert.

Hybride organiseren en werken is een onderdeel van deze tijd. Het is het logische antwoord op een toenemende complexe en steeds snel(ler) veranderende wereld. Een complexe omgeving vraagt om een complexe wijze van organiseren dat niet 'op de tekentafel' kan worden bedacht maar door mensen in alle uiteenlopende situaties waar ze in werken. Het vraagt om vertrouwen en ruimte voor mensen en om beleid, een werkcontext en leidinggevenden die willen en kunnen ondersteunen en empoweren.

Als van deze condities (op de langere termijn) sprake is en ze consistent, authentiek en geloofwaardig zijn, wordt de R van Resources de R van Rendement. Deze organisaties kenmerken zich door een hoge mate van werkvermogen, werkgeluk en betrokkenheid van mensen en daarmee een hoge productiviteit en een laag verzuim. Tevens is de klanttevredenheid hoog want gelukkige mensen leveren gelukkige klanten op.

Dit artikel is een coproductie van het Verbond van Verzekeraars en van Human Capital Group.

Meer informatie bij Suzanne Kooij (s.kooij@verzekeraars.nl) van het Verbond van Verzekeraars en bij Jan Tjerk Boonstra (jtboonstra@humancapitalgroup.nl) van Human Capital Group.