

Crisis: van (re)organisatie naar transformatie?

De Corona-crisis heeft een immense impact op de wereld. Wat is de impact daarvan op organisaties en op HR? En wat zijn de ervaringen die ertoe leiden dat we anders en wellicht zelfs beter uit de crisis komen? Met dat idee in het achterhoofd interviewden Human Capital Group en Bonte Bij de afgelopen weken 20 HR-directeuren. Daarbij stonden drie vragen centraal: wat zijn op dit moment de prioriteiten van HR, wat leert HR nu dat blijvende impact zal hebben en wat zijn voor HR de grootste uitdagingen na de crisis?

De crisis houdt de wereld momenteel in de greep. Alle organisaties zijn erdoor overvallen en overal is het 'alle hens aan dek' en improviseren. Er liggen geen concrete plannen klaar voor een dergelijke situatie. Coronacrisisteamen zijn ingericht die zo goed mogelijk zorgen dat de organisatie waar dat kan door kan draaien en dat mensen geen (onnodige) risico's lopen. Bij alle organisaties levert HR daarin een belangrijke bijdrage. Alles gaat om mensen, hun welzijn en vermogen om zo goed mogelijk door te werken en klanten te blijven bedienen. Dat betekent dat er veel operationele zaken moe(s)ten worden geregeld maar dat er ook veel tijd en aandacht wordt besteed aan communicatie over de crisis, de gevolgen en maatregelen. Niet alleen over hoe er kan worden (door)gewerkt, maar ook over praktische zaken als thuiswerkplekken en manieren van online overleggen. Het is een fase waarin we allemaal heel snel (hebben moeten) leren en dat is verbazingwekkend goed gegaan is de conclusie van bijna alle geïnterviewden. Leidinggevendenden hebben veel speciale aandacht (gehad) van HR, omdat zij een belangrijke rol spelen in de communicatie en de sociale cohesie in de organisatie. HR heeft dat ondersteund door inhoudelijk te helpen bij het vertellen van het verhaal over de crisis en wat dat voor de organisatie betekent. Het komt nu vooral op coachend en situationeel leiderschap aan en daar faciliteert HR de leidinggevendenden in deze nieuwe situatie bij. Goed werkgeverschap wordt nu als zeer belangrijk gezien. Dit gaat met name over verbinding met je medewerkers en zorgen voor een goed werkklimaat in deze bijzondere omstandigheden.

Het monitoren hoe medewerkers zich voelen, wordt door alle HR-afdelingen als topprioriteit gezien. Door leidinggevendenden en via online tools wordt gemonitord waar en hoe het personeelsbestand risico zou kunnen lopen. Opvallend daarin is

'HR zorgt mede voor sociale cohesie en hoe we onderling verbonden blijven met een goed en eerlijk verhaal over nu en over onze toekomst'

dat veel geïnterviewden grote verschillen zien in (werk)belasting. Sommige afdelingen en mensen hebben het drukker dan ooit, terwijl elders het werk stilligt. Dat is een opgave op zich, waarbij het werk waar mogelijk onderling wordt verdeeld. Zo is in een aantal organisaties in korte tijd een digitaal platform met werkaanbod neergezet, waarop medewerkers met weinig werk zichzelf kunnen aanmelden.

Het wordt (gelukkig...) nooit meer zoals het was...

Alle geïnterviewden zien veranderingen optreden en gelukkig veel daarvan ten goede. Een van de meest gedeelde observaties en opvattingen is dat nog veel meer mogelijk is in tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Alle geïnterviewden zeggen dat we ons daarin heel snel hebben aangepast en dat dit nog meer dan voorheen in beleid, faciliteiten en werkwijzen zal worden verankerd.

Wat bij allemaal is opgevallen is dat de eigen organisatie veel meer snelheid in besluitvorming en verandervermogen heeft gekregen. De veerkracht van mensen heeft sommigen zelfs verbaasd. Mensen blijken niet alleen opvallend snel te kun-

'We moeten zorgen dat onze organisatie in de 'leerstand' blijft en dat we samen met business blijven optrekken met minder regels en meer maatwerk'

nen veranderen, maar ook te willen mits de noodzaak maar wordt begrepen, wat er wordt verwacht en dat er goede ondersteuning bij is.

Een les die sommigen daaruit leren, is dat we dat in 'normale omstandigheden' onvoldoende doen.

Alle geïnterviewden merken dat het verhaal dat je tijdens de crisis vertelt heel belangrijk is. Het verhaal over de crisis zelf en de impact op de organisatie, maar vooral over wat er concreet gebeurt. Iedereen is onzeker over de gevolgen van de crisis en intussen proberen organisaties zowel de onderlinge verbinding in stand te houden (organisatorisch en sociaal) en het werk zo goed mogelijk te laten doorgaan. In die opgave werken HR, (corporate) communicatie en de business veel meer dan in het verleden samen en ook dat is een les voor de toekomst. Een van de HR-directeuren zegt hierover "We zijn altijd goed in de inhoud, maar we vergeten vaak die inhoud goed en op een aansprekende wijze over het voetlicht te brengen."

De crisis heeft voor de geïnterviewden eens te meer duidelijk gemaakt dat leren en ontwikkelen en brede inzetbaarheid de basis is voor veerkrachtige en wendbare organisaties. Enkele organisaties hebben daarom direct hun Leer Management Systeem uitgebreid met allerlei nieuwe leertrajecten, die allemaal online te volgen zijn. Alle organisaties gaan dit ontwikkelen en intensiveren.

'We hebben alle medewerkers een budget van €150 gegeven om de werkplek thuis verder in te richten of te veraangename'

'Nieuw organiseren' ontstaat

De zorg over 'oude wijze van organiseren' is opvallend. Als het klaarblijkelijk mogelijk is om mensen zo snel te laten inspelen op sterk gewijzigde omstandigheden en zo effectief te laten samenwerken, rijst daarmee de vraag wat de toege-

voegde waarde is van veel management en staf. En van regels en de hiërarchische (en langdurige en stroperige) plan- en besluitvorming die daarbij horen. Een aantal organisaties geeft aan daar kritisch naar te zullen kijken; de crisis is daarvoor een goede katalysator geweest.

"Het is prachtig om te zien, hoe er flexibele vormen van organiseren zijn ontstaan omdat er problemen waren die om acute oplossingen vroegen", aldus een van de HR-directeuren. De oude hiërarchisch ingerichte organisatie was daar helemaal niet op ingesteld. In alle organisaties gaan nu medewerkers met specifieke kennis om een probleem op te lossen om tafel. Met het mandaat om het probleem ook daadwerkelijk op te lossen. Leiderschap ontstaat op die plekken en veel geïnterviewden zien allemaal onverwachte kwaliteiten in teams en bij individuen boven komen. Een aantal noemt dit 'nieuwe vormen van ketensamenwerking'; samenwerking dwars door de organisatie(structuur) heen. Dit blijkt opmerkelijk makkelijk te kunnen en zeer effectief te zijn.

'We gaan veel meer vanuit principes, kaders, de bedoeling en vertrouwen met elkaar werken en van daaruit ontstaat maatwerk en niet (afgedwongen) vanuit regels'

De crisis is een grote leerervaring voor HR

De rol van HR verandert in meerdere opzichten. Een belangrijke les én uitdaging is hoe organisaties de wendbaarheid en veerkracht die nu is ontstaan kunnen behouden en versterken. Allen willen graag mentaal fitte mensen die van leren en uitdagingen houden en daarin heeft HR, samen met het management, nog het nodige te doen.

Hybride werksituaties zullen veel meer en vaker voorkomen. Mensen en teams zullen steeds meer online gaan werken, afhankelijk van het doel van samenwerken, eigen voorkeuren en praktische omstandigheden. De autonomie van mensen wordt daarin veel groter. Het kantoor, het is een cliché, wordt een ontmoetingsplek en blijft het fysieke symbool van de organisatie.

Dat betekent ook dat competenties en vaardigheden van mensen moeten veranderen. Competenties die te maken hebben met samenwerken, (pro-) actief gedrag en probleemoplossend vermogen worden steeds belangrijker. En bij iedereen wordt aanpassingsvermogen een cruciale competentie. Dat zijn allemaal condities die ingrijpend veranderen en dat



Dit artikel is geschreven door Jan Tjerk Boonstra, Radboud van Hal (Human Capital Group) en Erik Marcelis (Bonte Bij) en tot stand gekomen met medewerking van HR-directeuren en -managers van abcnova, Zonnehuisgroep Vlaardingen, Gemeente Zoetermeer, Timber and Building Supplies Holland, Gemeente Den Haag, Antonius Zorggroep Sneek, Terberg Business Lease Group, Wageningen University & Research, Meandergroep, Tomin Groep, Provincie Zeeland, KLM, PGGM, SVB, Achmea, Jumbo, Coöperatie VGZ, TU Delft, ProRail en TKF Twentsche Kabelfabriek.

'Er wordt nu veel efficiënter en effectiever gewerkt maar we merken ook het belang van persoonlijk contact; het praatje bij de koffieautomaat heeft echt een functie'

stelt andere en zwaardere eisen aan leidinggevenden. Zij vormen een scharnierpunt in al die veranderingen. Ze moeten veranderingen initiëren, ondersteunen en mogelijk maken. Hun competentieset verandert en verbreedt, afhankelijk van de context. Een geïnterviewde verwoordt dit als 'ambigüiteit in leidinggeven'. Daarin moet iedere leidinggevende voortdurend naar zijn positie en toegevoegde waarde zoeken. Een consequentie zal niet alleen zijn dat leidinggeven verandert, maar dat de trend naar minder leidinggevende functies en posities versneld zal doorzetten.

Daarmee worden de belangrijke thema's voor HR zichtbaar. Die wendbare en veranderbare organisatie vraagt om werkwijzen die ervoor zorgen dat mensen continu leren. Alle organisaties willen dit realiseren vanuit onderling vertrouwen. We hebben de kracht van mensen ontdekt en die moet wor-

Vijf strategische opdrachten voor HR (geleerd uit de crisis)

1. Bouw voort op de veerkracht en wendbaarheid die is ontstaan door in te zetten op ontwikkeling en inzetbaarheid van mensen en faciliteer autonomie in het doen van hun werk.
2. Help het verhaal met perspectief over de toekomst van de organisatie gezamenlijk (met de hele organisatie) ontwikkelen en vertel samen (verhalen over) de HR-strategie die dat mogelijk gaat maken.
3. Ga met de business echt in (continu) gesprek over hun doelen en eisen aan HR en bepaal samen de strategische koers.
4. Kijk kritisch naar de toegevoegde waarde van management, staf, hiërarchie en regels en of deze bijdragen aan het succes van de organisatie.
5. Ga de organisatie in en stel vragen en positioneer je als partner die meedenkt en vooral mogelijk maakt (geen 'hindermacht' meer).

den benut en blijvend worden versterkt en niet vanuit regels, beleid en procedures.

HR moet hierop een heel duidelijke visie ontwikkelen en zich strategisch positioneren en dat vraagt veel denkkraft en organisatievermogen om in co-creatie tot nieuwe concepten te komen. HR moet uit de (staf-) comfortzone komen ■