

Kansen door corona

De gezondheids crisis door covid-19 is op vele manieren een enorme bedreiging. Toch biedt zij ook vele kansen. Bijvoorbeeld om bedrijven en organisaties versneld en grootschalig te transformeren tot zogeheten hybride organisaties (zie kader). Een gesprek met Saskia Bekkers - HR-directeur T-Mobile Nederland, dat inmiddels druk doende is met deze transformatie - en Hans van Essen - managing partner bij Quaestus Executive Leadership (partner van de NVP), dat onder meer organisaties begeleidt bij het ontwikkelen van teams en leiderschap.

Thuiswerken was bij T-Mobile vóór corona al gebruikelijk, sinds de crisis werkt de volledige organisatie thuis. Volgens Bekkers was dat aanleiding om na te denken over de vraag hoe de organisatie er na corona moet gaan uitzien. "Wij kiezen voor een hybride organisatie, waarin we het beste van twee werelden met elkaar verbinden. Het goede van kantoor met het efficiënte van het remote werken. Wij bepalen niet hoeveel dagen medewerkers naar kantoor moeten komen, maar we willen de voordelen van thuiswerken meer benutten."

Dat heeft niet alleen gevolgen voor de medewerkers, ook het management moet veranderen. Van Essen ziet dat dagelijks. "Leiders worstelen met de vraag wat de ontwikkelingen gaan betekenen voor hun rol. We gunnen iedere organisatie secure base leadership. Leiders die vanuit controle functioneren, hebben het in de huidige en toekomstige situatie lastiger dan zij die werken vanuit respect, veiligheid en vertrouwen."

Verbinders

Bekkers benadrukt dat de hybride organisatie meer is dan alleen thuiswerken, in ieder geval bij T-Mobile. "Heel bewust kijken welk werk gedaan moet worden, hoe het doel kan worden bereikt en welke werkplek daarbij het best past. Alleen maar meer thuiswerken mogelijk maken, zorgt voor denken in plekken. Terwijl het juist gaat om de vraag hoe een werkplek kan bijdragen aan efficiëntie."

In zo'n hybride organisatie zullen managers meer gidsen zijn en verbinders in de organisatienetwerken. Van Essen: "Hun rol kantelt. Sommigen zullen hulp nodig hebben en zich moeten afvragen of ze dat wel willen en/of kunnen. Hybride

organisaties worden geweldige plekken om te leiden. Maar managers moeten wel meer gaan inspireren en motiveren, meer in staat zijn de dynamiek te doorgronden, vooruit te kijken en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen."

Nieuwe rituelen

Volgens Bekkers heb je soms een 'trigger' nodig voor veranderingen. Dat is nu corona, maar ook een fusie, zoals T-Mobile net achter de rug heeft, was zo'n trigger. "De bestaande





cultuur wordt vaak niet ter discussie gesteld. Corona forceert echter om ook weer eens naar onze werkcultuur te kijken, een echte leiderschapsvraag. Sommige bedrijven willen terug naar de vroegere cultuur; die is het meest comfortabel. Wij benutten deze crisis voor een transformatie, om iets op te bouwen waar we ons nog comfortabeler bij voelen.”

Van Essen: “Managers kunnen vanuit de vragen ‘hoe zie ik mijn rol zelf, waarom doe ik de dingen die ik doe?’ bepalen of ze passen bij wat die nieuwe organisatie nodig heeft. Willen ze niet mee veranderen dan moeten ze overwegen om hun kwaliteiten en talenten, waardoor ze ooit in hun rol terecht kwamen, elders in te zetten. De covid-crisis trekt deze vraag naar de oppervlakte, maar het zou altijd moeten gebeuren.”

■

‘Leiders die vanuit controle functioneren, hebben het in de huidige en toekomstige situatie lastiger’

■

Bekkers is dat eens met Van Essen. “Leiders moeten in staat zijn een visie en een strategie te bepalen. Daarnaast is het altijd belangrijk geweest om teams te kunnen aansturen en

■

‘De speerpunten van leiders blijven hetzelfde, maar aangevuld met nieuwe communicatie-skills’

■

connectie te maken. In een hybride organisatie wordt over deze drie componenten een nieuwe skill-set gelegd. De speerpunten van leiders blijven hetzelfde, maar aangevuld met nieuwe communicatie-skills. Voordeel van een hybride organisatie is dat je perfect de beste manier van communiceren erbij kunt halen. Ook medewerkers hebben daarvoor nieuwe skills nodig. Het zelf kunnen orkestreren van hun werk, waarbij de managers hen met hun nieuwe skills begeleiden. Zo bouw je de nieuwe rituelen op waarbij de organisatie en de medewerkers zich het best voelen.”

HYBRIDE ORGANISATIE

In een hybride organisaties vullen medewerkers hun productiviteit qua plaats en tijd in naar eigen inzicht. Als ze nog naar kantoor gaan, is dat om te leren, om collega's te ontmoeten en om te werken aan plannen en oplossingen. Vergaderen en kennis uitwisselen gebeurt vooral online. Die autonomie en zelfsturing van medewerkers vraagt niet alleen een andere instelling van die medewerkers, maar vereist uiteraard ook een andere rol van het management. Managers moeten leiders worden die medewerkers, teams en organisaties helpen zich verder te ontwikkelen, onder meer door verbinders te worden binnen de netwerken in de organisatie.