



Hybride werken: HR is aan zet

Hybride werken verandert de rol van HR fundamenteel, betoogt Jeroen Busscher. HR moet een creatieve sparringpartner worden die helpt om problemen op de werkvloer op te lossen. “De rol van de HR-adviseur wordt veel waardevoller en herkenbaarder.”

Busscher is strateeg op het gebied van gedragsverandering binnen organisaties. Hij schreef tien managementboeken en is een veelgevraagd spreker. Eerder dit jaar verscheen zijn boek *Leidinggeven in de hybride organisatie*.

Busscher omschrijft hybride werken als ‘tijd- en plaatsafhankelijk werken’ en als een proces dat al lang loopt. De coronacrisis heeft dat proces versneld en moderne technologie, zoals online videobellen, heeft dat gefaciliteerd. “De coronacrisis bewijst dat instrumenteel overleg online veel efficiënter verloopt, maar het contact maken met elkaar, de wandelgangen; dat mis je. Dat moet je dus bewuster organiseren.”

Hybride werken lijkt iets onafwendbaars, maar er zijn ook mensen die blij zijn dat ze weer naar kantoor mogen. Hoe kijk jij daar naar?

“Die mensen missen kantoor niet vanwege de fijne vergaderingen. Zij missen drie dingen: persoonlijk contact en de verbondenheid van ergens bij horen. Samen naar oplossingen zoeken voor problemen en samen ideeën ontwikkelen is het

tweede. En het derde is samen leren en ontwikkelen. Je wilt als individu groeien, maar ook als team. Die zaken moet je bij hybride werken slimmer organiseren. Persoonlijke productiviteit – het werken achter de computer – elkaar informeren en beslissingen nemen, kunnen prima online.”

‘HR moet minder in producten denken en meer in verbazing’

Is hybride werken goed voor iedereen?

“De medewerker krijgt steeds meer vrijheid, maar in ruil daarvoor verwacht de organisatie dat hij meer verantwoordelijkheid neemt. Dat is een goede ontwikkeling voor de een, en een slechte voor de ander. Iemand die niet goed met veranderingen kan omgaan heeft het lastig hiermee. Als je niet kunt mee-ontwikkelen, niet zelf-organiserend bent, geen zelfdiscipline hebt of niet goed kunt samenwerken, heb je een probleem. Die uitdaging wordt groter en daarin moet HR een rol pakken.”

Wat kan en moet HR doen om hybride werken te faciliteren en succesvol te maken?

“HR moet zichzelf als eerste de vraag stellen wat een professional nodig heeft om zijn of haar werk goed te doen. Die professional doet al veel zelf en HR moet helpen bij het bouwen van de onderlinge relaties en de sociale cohesie. Stel jezelf de vraag ‘wat is dit voor team en hoe kan ik het team helpen?’.

Heeft het team bijvoorbeeld een kwaliteitsdag nodig, of moet je peer learning vormgeven?

“Het tweede dat heel belangrijk is, is dat de hybride werker af en toe uit het raam kijkt en inspiratie opdoet. Anders blijft hij in zijn eigen doosje, terwijl de buitenwereld verandert. HR moet de medewerker leren om anders te kijken, te leren en te werken. En HR moet die inspiratie brengen. Bijvoorbeeld door mensen van buiten te halen die inspirerende verhalen hebben. Het derde punt is het faciliteren van de sociale relatie. Een team is een gemeenschap met een gezamenlijk doel. Hoe zorg je dat de mensen met elkaar verbonden blijven? Hoe zorg je dat de kennis verbonden blijft, zowel de instrumentele kennis van de organisatie als de kennis die bij een bepaalde persoon hoort?”

Dat klinkt alsof HR een andere toolset nodig heeft.

“Jazeker. HR moet minder in producten denken en meer in

verbazing. HR is geen productenwinkel. Die producten worden namelijk steeds minder waard, want die kun je automatiseren. Een exit-procedure kan bijvoorbeeld prima met een app en dat geldt voor alle repetitieve HR-zaken. De groei van de waarde van HR zit niet in producten, maar in de groei van de mensen. HR moet daarom een creatieve sparringpartner worden. Hoe kun je helpen om problemen op de werkvloer op te lossen? De rol van de HR-adviseur wordt veel waardevoller en herkenbaarder. Daar zit de toekomst van HR, in hun werkelijke dienstverlening.”

Hybride werken zorgt voor autonome en professionelere werknemers, zeg je. Wat is het effect daarvan op directie en management?

“Leiders ontlenen hun identiteit doorgaans aan de relatie met hun medewerkers. Maar de leider staat niet langer centraal en dat tast het zelfbeeld aan. Dat zagen we in de coronacrisis ook gebeuren: leiders in een crisis, omdat het werk doorging en de productiviteit op peil bleef. Leiders moeten zichzelf opnieuw uitvinden en ja, dat is best lastig. Maar als je het van iemand mag verwachten, dan is het wel van een manager. Die staat immers voor ontwikkelen en groeien, voor mooier en beter doen. Ook de HR-manager moet hierin mee.”

“De ontwikkeling is onmiskenbaar. Of het ook goed is, is een tweede. Daar ga ik niet over. Mijn rol is om hier en daar vraagtekens te zetten, of duwtjes uit te delen.”

