

Re- inventing HR

Door **Meis Thewissen**

Wie het boek 'Reinventing Organizations' leest van Frederic Laloux, krijgt de kaders aangereikt om signalen die nu al zichtbaar zijn juist te interpreteren: de wijze waarop bedrijven zich organiseren, zal totaal veranderen. Overheid gaat naar onderheid, we moeten kantelen als we willen veranderen en iedereen heeft spreekrecht en ondernemersrecht. Met als twee gevolgen: management en HR verdwijnen.



Work in progress

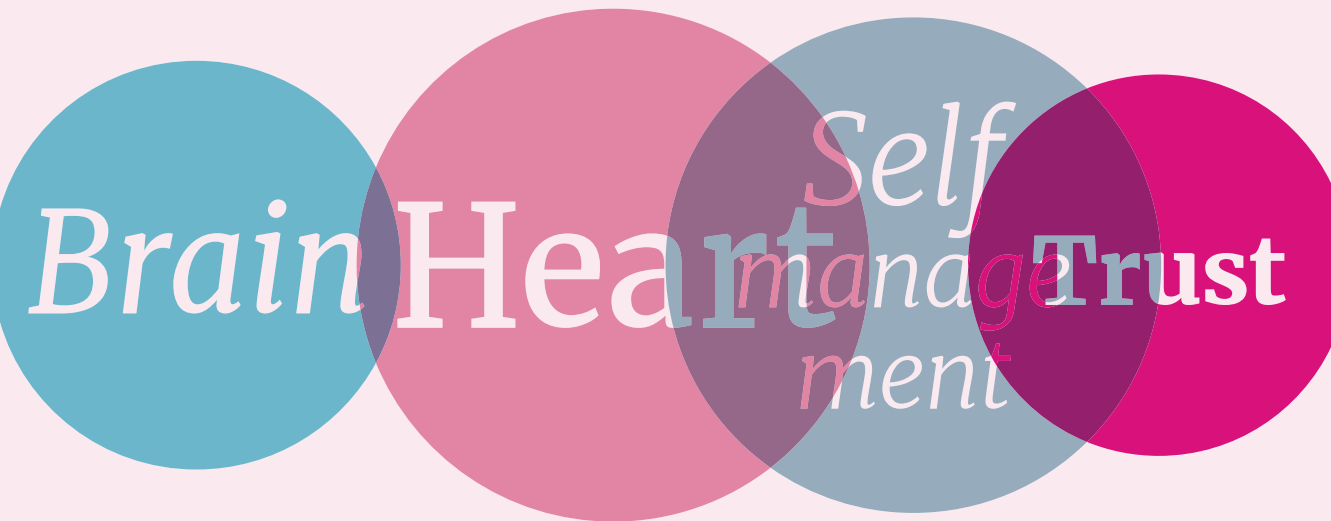
Het is de opstomende generatie Y, de Einstein-generatie, die de wereld op een wijze gaat beïnvloeden, waarin de huidige generatie managers zich niet meer zal herkennen. Ze zullen bovendien volkomen overbodig worden; niet alleen de ‘gewone’ manager (middenkader of hoger) maar vooral de HR-manager mag naar huis of een ander vak gaan leren.

Jaja, zal de scepticus denken, weer een hemelbestormende nieuwe trend die, als je maar eventjes stil blijft zitten, wel over zal waaien. Jammer, maar nee.

Reinventing organizations is een onstuitbare nieuwe vorm van denken in de wijze waar op bedrijven zich gaan organiseren. Geen top-down meer, geen managers, geen loodzware backoffice en ook geen HRM.

Buurtzorg

Jos de Blok is een Nederlandse ondernemer die tegenwoordig de hele wereld over reist om zijn wijze van *reinventing organizations* uit te leggen. Niet dat hij nou zo’n trendsetter is of een bedrijfskundige. De Blok is een verpleegkundige die vijf jaar geleden vond dat het anders kon en moest met de thuiszorg. Hij bedacht Buurtzorg, een concept in de meest simpele zin van het woord: verpleegkundigen met een diploma die met elkaar een groepje vormen op een locatie en van daaruit met elkaar thuiszorg organiseren. Zijn motivatie: *“Begin jaren negentig raakte de zorgsector in de ban van het managementdenken. Managers die de ballen verstand hadden van wat wij deden op de werkvloer, hielpen het in vele jaren zorgvuldig opgebouwde ecosysteem om zeep. Het ging ze erom zoveel mogelijk uren te schrijven, marktwerking was immers het devies geworden.”*



Bij Buurtzorg is er geen beleid, geen plan, geen strategie. Wel zelfsturing en werkplezier.

Begin 2016 heeft Buurtzorg 850 locaties en zorgen zo'n 10.000 collega's op jaarbasis voor ruim 70.000 cliënten. De omzet bedraagt 315 miljoen euro. In vijf jaar tijd. Mocht dit een megagrote organisatie lijken die een heleboel overhead met zich meebrengt, dan luidt het antwoord: nee. Er zijn 45 backoffice medewerkers voor de financiële administratie, de cliënt- & personeelsadministratie en daarnaast zijn over alle locaties 17 regiocoaches actief en twee directeuren die ook elkaars vrienden zijn. Met bijna 10.000 collega's over het land lijkt het eind voorlopig niet in zicht: de

“Buurtzorg is een van de meest geslaagde nieuwwetijdse organisaties.”

instroom bedraagt 150-200 collega's per maand. Buurtzorg is daarmee een exemplarisch voorbeeld van hoe organisaties zich in de toekomst zullen gaan organiseren: plat, als een netwerk van gelijken waarbij je verantwoordelijk bent voor jezelf en voor je naaste collega's en daar samen kwaliteit in levert.

Wholeness

Laloux noemt Buurtzorg als een van de meest geslaagde voorbeelden van de nieuwwetijdse organisatie. In zijn boek beschrijft hij welke drie basisprincipes leidend zullen zijn voor de toekomst: wholeness, self-management en purpose. Samengevat beschrijft hij de drie waarden die de opkomende generatie huldigt.

Wholeness gaat uit van alles wat je als werknemer brengt. Dus niet alleen je expertise, je vak of je kennis, maar ook je verlangens, je empathie, je vaardigheden die totaal niet met je functie te maken hebben en je persoonlijkheid.



Purposeholeness

De vraag is: *Kan jij bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en omgekeerd?* **Self-management** gaat uit van datgene waar huidige managers al jaren op coachen: zelfsturend vermogen. Niet alleen van je leven, maar van alles wat daarin belangrijk is: je ontwikkeling, je personeelsdossier, je werk-leven balans, wendingen in je loopbaan, het plezier hebben in je werk. Tenslotte is **Purpose** zowat de kern van waar generatie Y warm voor loopt: de zin en betekenis van een organisatie. Welke bijdrage wordt geleverd aan de wereld? En de organisatie zelf? Die ontwikkelt zich organisch, spontaan en met de medewerkers vooruit.

Meer initiatieven volgen

Voor het huidige HR geldt dat het, onder invloed van andere organisatiestijlen en het denken van De Blok, een andere positie krijgt. In de huidige HR-wereld zijn twee stromen opvallend. Enerzijds begint HR te slagen in het verkrijgen van

“Zin en betekenis van een organisatie: dat is waar generatie Y voor warmloopt.”

een positie aan de managementtafel en wordt HR gezien als Business Partner. Anderzijds vestigen HR-ers zich steeds meer zelfstandig en verhuren hun services op maat.

Binnen de zienswijze van Laloux is er sinds kort een platformorganisatie actief die zich binnen HR volgens de nieuwe principes ontwikkelt. HAES (Human Resource management als een service) combineert het beste van twee HR-ontwikkelingen. Met zeer gebruikersvriendelijke software die zich makkelijk laat implementeren, biedt HAES een makkelijke manier om HR te administreren. Dat is niet nieuw, maar wel de wijze waarop dit gebeurt: medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor



hun personeelsdossier. Geen HR-management, maar selfmanagement. Medewerkers bedienen zelf reguliere HR-functies zoals verlofaanvragen, ontwikkelingsrichting, competenties en deadlines. HAES heeft net als Buurtzorg een piepklein sturend team met op dit moment 80 zelfstandige professionals die alle specialismen binnen HR-management vanuit een landelijk platform bieden.

Zo plat als het kan

“Concurrentie?” zegt Berend van Berkel, die samen met Emile Thewissen HAES in de wereld heeft gezet. “Die hebben we niet. Iedereen kan in- en aanschuiven. Kwaliteit borgen we en alles gebeurt op basis van vertrouwen. Iedereen kan gebruiken van wat we bieden. We zijn niet uit op een kunstje doen en vervolgens niet verklappen hoe we dat doen. We bieden simpelweg HR-expertise aan op een manier die het voor iedereen makkelijker en goedkoper maakt.”

“We doen maar twee dingen,” zegt Thewissen. “Verbinden. Van ondernemer aan professional en andersom. En verdiepen. In de data, in onszelf, en onze relaties met de mensen met wie we werken.”

Gelijk

Buurtzorg, HAES en zo zijn er natuurlijk nog veel meer initiatieven die een andere adagium en een ander tijdperk inluiden: organisaties die vanuit een bepaalde drive semi-spontaan ontstaan. Groepjes van mensen die elkaar iets brengen, zich verbinden aan een concept of een droom of puur om elkaar te inspireren. De samenstelling verandert organisch, de procedures ontstaan waar dat voor het moment nodig is, en wie zich aangetrokken voelt tot een taak, pakt hem op. Volgens Jos de Blok is er maar één manier om te managen. “Niet.” Je zou zeggen dat gezien de spontane ontwikkeling van Buurtzorg hij het gelijk allang aan zijn kant heeft.