

# Het nieuwe organiseren:



# wat is de rol van HR?

Agile werken, zelfsturing, scrum; het nieuwe organiseren raakt steeds meer in zwang. Maar wat is de rol van HR als de organisatie het roer omgooit? Dertien uitdagende vragen waarmee HR zichzelf op de kaart zet.

Tekst Arthur Hol

We zien steeds meer voorbeelden van 'nieuw organiseren'. De bekendste zijn het Braziliaanse Semco van Ricardo Semler en in eigen land Buurtzorg. Maar ook 'gewone' organisaties laten zich inspireren door nieuwe denkwijzen over organisaties en organiseren. Voorbeelden daarvan zijn het werken met zelfsturende of zelforganiserende teams, *lean management*, sociocratie, de consent-methode, *holacracy*, het werken met *deep democracy*, *appreciative inquiry* (waarderend onderzoeken). Maar ook agile, scrum, onderdelen van Het Nieuwe Werken, of werken met bedrijfsantropologische aanpakken, zoals beschreven in *De corporate tribe*, Managementboek van het Jaar.

## Kenmerken

Wat is de rode draad in de vele nieuwe vormen van organiseren? De kenmerken van organisaties die nieuw organiseren toepassen op een rij (uit: *Medezeggenschap in Beweging. De Jonge, De Lange, Hol, Vakmedianet 2014*):

### **Sturen op waarden en principes**

Niet sturen op winstmaximalisatie en planning & control, maar op collectieve ambitie en op gedeelde waarden. Het gaat hierbij om de vraag welke waarde je wilt creëren voor de klant en voor de maatschappij en op welke wijze je met elkaar om wilt gaan. Vertrouwen is een centraal begrip: ruimte geven aan professionals om hun plannen en hun ambities te realiseren. Dit vanuit de overtuiging dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan gedeelde ambities.

### **Klein binnen groot**

Binnen grote organisaties worden de voordelen van kleinschaligheid bereikt door de organisatie op te knippen in relatief kleine eenheden met een eigen verantwoordelijkheid voor resultaat en klant en door 'het hoofdkantoor' zo klein mogelijk te houden. Door deze decentralisatie keert de menselijke maat terug in organisaties. Beleid wordt gekoppeld aan de uitvoering en de decentrale eenheden krijgen veel verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Het primaire proces is leidend. Er zijn zo min mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie die het primaire proces kunnen verstoren en belemmeren.

### **Van verticaal naar horizontaal**

Relaties en contacten zijn horizontaal en gelijkwaardig. In plaats van dat het management informatie zendt, gaat het steeds vaker om tweerichtingsverkeer (dialoog) binnen de organisatie. Leidinggevenden dwingen gedrag niet af door hun hiërarchische positie maar engageren medewerkers door hun visie, hun geloofwaardigheid en hun bijdrage. Dit impliceert een platte organisatie met directe contacten en het ontbreken van een kloof tussen top en werkvloer. Intensief gebruik van (sociale) netwerken en van nieuwe technologie maken het mogelijk om kennis te delen en beleid te maken met grote groepen mensen.

### **Niet reorganiseren, maar organisch ontwikkelen**

Klassieke, bureaucratische organisaties

kenmerken zich door een scheiding tussen denken en doen. Dat vertaalt zich naar organisatieveranderingen: deze kennen een denkfase (ontwerp) en een doefase (implementatie). Binnen een moderne, lerende organisatie is geen sprake van reorganisaties en blauwdrukken, maar van werkenderwijs veranderen en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen, maar richtingen aangeven. Niet top-down plannen maken en deze opleggen. Veranderen wordt gezien als een expeditie, een trektocht.

### **Gedeeld leiderschap**

De roep om nieuw leiderschap wordt alomterechter. De samenleving is opener en transparanter geworden en dat betekent dat 'traditionele' leiders kwetsbaarder zijn dan vroeger het geval was. Een verschuiving is nodig van controle en sturing naar vertrouwen en begeleiden: dienend leiderschap in plaats van hiërarchisch leiderschap. Leiderschap is niet langer een afgebakende taak, gekoppeld aan een vaste groep van functies met bijbehorende status. Het wordt een sociaal proces dat door meerdere personen vanuit verschillende functies en processen en ook diverse organisatorische kaders kan worden ingevuld. Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld noemen in hun boek *Gedeeld leiderschap* de kwaliteiten van de leider 2.0: persoonlijke kracht, passie, innovatiegerichtheid en lerend vermogen, helikopterblik, netwerkvaardigheden, organiserend vermogen, coachingsvaardigheid, conflictmanagement, culturele sensitiviteit en dilemma's verbinden.

Andere kenmerken worden genoemd door Frederic Laloux, in zijn baanbrekende boek *Reinventing Organizations*. Hij onderscheidt drie belangrijke doorbraken die de door hem onderzochte succesvolle koploperorganisaties laten zien. Deze organisaties worden door hem aangeduid als *teal* organisaties of als *cyane* organisaties en zijn gebaseerd op de volgende drie doorbraken: Zelfsturing, Heelheid en Evolutief doel.

Sjors van Leeuwen vat in een boekrecensie de drie doorbraken van Laloux als volgt samen:

### **Zelfsturing**

Cyane organisaties weten effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties. Vertrouwen staat centraal. Er is geen organogram, geen functieaanduiding en geen formele taakomschrijving. Alle informatie is voor iedereen beschikbaar en de kracht van collectieve intelligentie wordt optimaal ingezet. Iedere medewerker is volledig verantwoordelijk voor de organisatie, ongeacht zijn taak of rol. Iedereen houdt elkaar verantwoordelijk voor de gemaakte afspraken.

### **PRAKTIJKVOORBEELDEN**

Op [PWdegids.nl](http://PWdegids.nl) verschijnen de komende tijd interviews over de rol van HR bij het nieuwe organiseren. Hoe hebben HR-managers dit in de praktijk geregeld? De serie wordt afgesloten met een rondetafelgesprek in PW De Gids waarin experts hun visie geven op de rol van HR bij het nieuwe organiseren.

### **Heelheid**

Cyane organisaties maken geen onderscheid tussen de medewerker (professioneel, rationeel) en de mens achter die medewerker (menselijk, emotioneel). Iedereen is gelijkwaardig en draagt op zijn eigen manier bij aan de organisatie. Opleidingen zijn vervangen door verbondenheid en problemen zijn kansen voor leren en groei.

### **Evolutief doel**

Cyane organisaties hebben een eigen leven en richtingsgevoel. In plaats van dat de toekomst wordt voorspeld en krampachtig wordt nagestreefd, wordt vanuit een hoger doel en innerlijk kompas gewerkt. Men ziet geen concurrenten, maar partners die kunnen helpen om het evolutieve doel van de organisatie mee te helpen realiseren. Winst wordt gezien als een bijproduct van een geslaagde activiteit. Medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te verbinden. Men voelt of en hoe de eigen roeping aansluit bij het doel van de organisatie. Het draait om vertrouwen, aanvoelen, inspelen, leren, ontwikkelen en groeien.

## **Wat betekent dit voor HR?**

Een beweging maken naar vormen van organiseren met een of meer van de beschreven kenmerken betekent natuurlijke het nodige voor de mensen binnen en rondom de organisatie. Dertien vragen die gesteld zouden moeten worden op het vlak van de factor mens:

- Waarom willen we ons oriënteren op nieuw organiseren?
- Wie, binnen of buiten de organisatie, willen we daarbij betrekken?
- Hoe geven we die oriëntatie vorm?

- Hoe bepalen we welke filosofie, praktijken, aanpak en vormen bij ons passen?
- Wat zijn de rand- of succesvoorwaarden daarvan, voordat we aan de slag gaan?
- Stimuleren HR-professionals de gewenste omslag of trappen zij - onbewust of bewust - op de rem?
- Welke mensbeeld bepaalt (en beperkt) onze organisatie?
- Hoe ontsluiten we de betrokkenheid, bevlogenheid en veranderkracht van de werknemers?
- Wat is de impact van de vorm van nieuw organiseren voor de mindset, en competenties van de werknemers?
- Welke aspecten van het besturings- en toezichtmodel, werkproces, HR-beleid, en -instrumenten dragen bij aan de gewenste vernieuwing? En welke niet?
- Hoe ziet een moderne, nieuwe invulling van de HR-functie eruit?
- Hoeveel bestaansrecht heeft de HR-afdeling nog?
- Hoe pakken we de vernieuwing aan -en welke rol vervult HR daarbij?

Uitdagende vragen. HR zou het voortouw moeten nemen bij het beantwoorden van deze vragen. De HR-manager moet, voor de beantwoording van deze vragen, onder andere een dialoog starten binnen de organisatie. Het biedt HR een kans om te laten zien dat zij midden in de organisatie staat en meedenkt over de toekomst van de organisatie en de wijze waarop arbeid georganiseerd is.



**Arthur Hol**

Adviseur Nieuw Organiseren, partner De Koning Vergouwen advocaten, directeur HRM College.