

Wat HR kan leren van de Beste Werkgever van Nederland: Buurtzorg

Al vijf jaar op rij is Buurtzorg de Beste Werkgever van Nederland in de categorie meer dan duizend medewerkers. Het geheim: Buurtzorg is een gelukkige organisatie. Met vijf tips voor HR om Beste Werkgever te worden.

Heleen Mes

Tien jaar geleden werd Buurtzorg opgericht door Jos de Blok vanuit het diepe geloof dat het anders kon en moest in de thuiszorg. Jos zette een aansprekende en onderscheidende visie en missie neer en startte het eerste thuiszorgteam. De klant die behoefte had aan thuiszorg werd weer echt centraal gesteld door zelfsturende teams. Inmiddels is Buurtzorg gegroeid tot 9300 medewerkers, zonder managers en met een kleine centrale staf. Nog steeds is Jos de Blok de inspirerende leider van Buurtzorg, steevast gekleed in zwart T-shirt en spijkerbroek. Hij klimt op de zeepkist in zijn eigen bedrijf en gaat de barricades op voor thuiszorg in Nederland om zo gemeentes en ministerie te overtuigen als het moet.

De Beste Werkgever is een organisatie waar medewerkers gelukkig zijn op het werk. Of noem het *employee engagement*, medewerkersbevlogenheid of plezier in werk. Noem het geen medewerkerstevredenheid, dat niveau is de Beste Werkgever van Nederland echt ontstegen.

In 2015 scoorde Buurtzorg een 8,7 op medewerkerstevredenheid en een bevlogenheid van 96,3%. Een bijna 10% hogere score dan de nummers 2 en 3 van de lijst met Beste Werkgevers. Wordt er dan nog wel gewerkt, vraag je je af? Jazeker! Hard zelfs en heel efficiënt. In 2014 constateerde KPMG dat Buurtzorg 35% minder zorguren per cliënt kost dan andere zorgorganisaties. En dat terwijl de cliënt zeer tevreden is over de dienst-

verlening. De vraag of de cliënt Buurtzorg zou aanbevelen bij anderen scoort een 9,5 op een schaal van 0 tot 10. De gemiddelde score in Nederland op deze vraag is voor thuisorganisaties 8,4. Buurtzorg werkt als een magneet op nieuwe cliënten en medewerkers. Andere thuiszorgorganisaties kopiëren het model.

De boxen voor een gelukkige organisatie

Wat zorgt ervoor dat Buurtzorg een gelukkige organisatie is? Als we Buurtzorg langs de lat van Gelukkig Werken leggen, kunnen we alle boxen aanvinken.

Belang van geluk van medewerkers en klant op één lijn

Buurtzorg heeft heel goed begrepen dat cliënten pas echt goed geholpen worden als medewerkers goed in hun vel zitten. Wie niet gelukkig is

Veiligheid, vertrouwen en gelijkwaardigheid

Buurtzorg heeft drie waarden als uitgangspunt voor de omgang met elkaar. Veiligheid, door het bieden van een vaste aanstelling en respectvolle omgang met elkaar. In zware tijden worden medewerkers niet zonder pardon ontslagen, maar wordt gezamenlijk gezocht naar een oplossing. Vertrouwen, in het geloof dat medewerkers dat waard zijn en dat ze integer zijn. En gelijkwaardigheid, waardoor de enige mogelijke organisatievorm zelfsturing is.

Maximale autonomie door zelfsturing

Buurtzorg werkt met zelfsturende teams van tien tot twaalf medewerkers die ondersteund worden door een teamcoach. De organisatie geeft een beperkte set van KPI's en richtlijnen aan waarmee ze haar voortbe-

Teamcoaches grijpen niet ongevraagd in als het team niet lekker loopt, daar moet het team zelf om vragen.

op het werk mist de energie en creativiteit en neemt niet de verantwoordelijkheid om het beste te doen voor de cliënt. Dus: gelukkige medewerkers zijn een vereiste om een Beste Werkgever te worden. Je HR- en organisatievisie moet daar op gericht zijn.

staan kan verzekeren. De teams stellen zelf teamresultaten op. Als zelfsturing goed werkt in een organisatie is dat de geluismaker bij uitstek. Uit onderzoek blijkt namelijk dat managers voor veel ongelukkige medewerkers zorgen. Haygroup

geeft aan dat 68% van de managers een demotiverend werkklimaat creëert. Medewerkers die de organisatie verlaten geven als reden in 75% van de gevallen hun manager op. In onderzoek van Schouten Research 2016 geven medewerkers hun leidinggevenden een 5,6 voor bevoegen leiderschap. De enigen die positief denken over hun leiderschap zijn leidinggevenden zelf: die geven hun leiderschap een 8,2.

Zolang er managers zijn, zullen medewerkers zich voegen in een ondergeschikte positie. HR-managers die menen dat medewerkers te weinig initiatief nemen voor hun eigen ontwikkeling, moeten de invloed van leiderschap in hun organisatie onder ogen zien. Pas als managers hun eigen ruimte verkleinen, zal die ingenomen worden door medewerkers zelf. Zelfsturing gaat niet vanzelf. Buurtzorg geeft nieuwe teams en teamcoaches een uitgebreide training in zelfsturing: wat betekent zelfsturing, hoe gaan we om met samenwerkingsvraagstukken, hoe met conflicten? Teamcoaches grijpen niet ongevroegd in als het team niet lekker loopt, daar moet het team zelf om vragen. HR-coaches leveren alleen gevraagd advies aan de teamcoach, niet aan het team. Zelfsturing wordt alleen een succes als de organisatie consequent is in haar handelen.

Transparantie

Zelfsturing vraagt ook transparantie over de bedrijfs- en teamresultaten. Bij Buurtzorg kan iedere medewerker digitaal de resultaten volgen, zowel van het eigen team als van andere teams en de totale organisatie. Er heerst geen afrekencultuur. Zo kunnen teams die achterblijven advies inwinnen bij teams die het beter doen en van elkaar leren.

Onderlinge verbondenheid

Bij Buurtzorg zorgen autonome teams voor onderlinge afhankelijkheid en verbondenheid. De teams zijn te klein voor de medewerkers om

zich achter te verschuilen of om af te haken. Er is geen manager of hoofdkantoor om de schuld te geven. Ieders aanwezigheid en inbreng is noodzakelijk. Het team beslist zelf over gezamenlijke activiteiten buiten het werk. Zieke collega's schrijven elke vier weken een verslag aan het eigen team hoe zij of hij actief werkt aan haar of zijn herstel. Dat leidt tot minder verzuim en grotere betrokkenheid. Buurtzorg heeft ook een levendig intranet waar teams elkaar verder helpen en expertises worden uitgewisseld. Successen worden gedeeld en gevierd. Dat samen met inspirerende landelijke bijeenkomsten verbindt medewerkers aan Buurtzorg. Ook de verbondenheid met de cliënt is sterk. Er is ruimte om af te wijken van de gevraagde diensten als de cliënt dat wil. En wil je een rollatorrace organiseren? Dat kan!

Ruimte voor ontwikkeling

Geen hiërarchie in een organisatie. Leidt dat niet tot verloop van ambitieuze medewerkers? Natuurlijk kent ook Buurtzorg verloop, maar dat is lager dan andere thuiszorgorganisaties. Traditionele managementtaken (planning, financiën, innovatie, mentor, specialismen) worden onderling in het team verdeeld. Die kunnen na verloop van tijd weer wisselen. Het opleidingsbudget wordt onderling ingevuld, rekening houdend met elkaars wensen en ambities. Er is hierdoor ruimte voor ontwikkeling, wat veel meer bijdraagt aan gelukkig werken.

Vijf tips voor HR

Wat kan HR leren van Buurtzorg? Vijf tips, ook als je geen Beste Werkgever wordt of een zelfsturende organisatie bent.

Tip 1: zorg voor een helder en onderscheidend profiel als werkgever

Een gelukkige organisatie werft medewerkers die passen in haar manier van werken. Verwoord

Heleen Mes bereikte als HR-directeur met twee werkgevers een toppositie Beste Werkgevers en volgt al jaren de (inter)nationale HR-ontwikkelingen bij Beste Werkgevers, High Performance Organisations en Gelukkig Werken-bedrijven. Zij schrijft artikelen over gelukkig werken en is editor van de veelgelezen nieuwssite www.happy-peoplebetterbusiness.wordpress.com.



daarom bij werving de onderscheidende missie en visie van de organisatie op een inspirerende manier. Het hebben van een doel, een bijdrage aan iets dat groter is dan jezelf, is essentieel voor geluk van medewerkers. Wat drijft ons, wat dragen wij bij aan de maatschappij? Maak intern en extern duidelijk hoe je visie op medewerkers is. Een sterke bedrijfscultuur werkt als een magneet. Toch stelt PricewaterhouseCoopers dat nog geen 30% van de organisaties haar recruitmentstrategie aanpast aan de 'why'. Zie je medewerkers als werknemers die voornamelijk werken voor het geld, die gecontroleerd moeten worden en geen verantwoordelijkheid dragen voor hun werk? Die zorg en bescherming nodig hebben en niet in staat zijn

belangrijke beslissingen te nemen? Die inwisselbaar zijn voor andere goede medewerkers? Werk je daarom met controlerend management, prik-klokken, opgelegde roosters, opeenvolgende tijdelijke contracten, beperkt werkoverleg en geen transparantie over de bedrijfsresultaten? Of zie je medewerkers als betrouwbaar, creatief, meedenkend, talentvol, verantwoordelijk en uniek? Stel je bij selectie de persoon centraal, of de functie? Wees niet bang om het uit te dragen bij werving en selectie. Het wordt een selffulfilling prophecy: je zult precies die medewerker aannemen die past in je visie.

Tip 2: hou je bezig met HR-instrumenten die het verschil maken

Leg je HR-beleid en -instrumenten eens langs de meetlat: passen die nog steeds binnen de huidige visie op medewerkers? Dragen die bij op de manier die jullie voor ogen staat? Zo niet: stoppen, aanpassen of zo weinig mogelijk werk meer insteken. Hou zaken die geen invloed hebben op een goed en gelukkig werkgeverschap zo simpel en basaal mogelijk. Salaris is er een van. Buurtzorg werkt met een cao van vaste salarisstappen op basis van ervaringsjaren. Daarnaast heeft Buurtzorg winstdeling om je bijdrage aan de totale organisatie te onderstrepen, als je minimaal twee jaar werkzaam bent. Extraatjes worden liever besteed aan iets gezamenlijk doen, een belevenis blijft immers langer hangen dan extra geld. Het salarissysteem moet als eerlijk en billijk ervaren worden, meer geluk is er niet te halen. Jaarlijkse beoordelingsgesprekken maken mensen niet blij. Faciliteer liever een open en permanente dialoog binnen het team met feed forward. Kijk eens of je met minder regels kunt werken. Regels zijn eerder bedoeld voor de 3% in je organisatie die zich er niet aan wil of kan houden. Richt je liever op de 97% die ze niet nodig heeft en spreek de anderen rechtstreeks aan.

Tip 3: bied specialistisch HR-advies
Bij Buurtzorg werken twee HR-coaches voor de circa 9300 medewerkers. Zij bieden specialistisch advies als dit wordt gevraagd. Ter vergelijking: gemiddeld wordt in Nederland één HR-adviseur op circa 265 medewerkers ingezet. Beste Werkgeverschap leidt tot minder HR-issues en dus vervallen veel standaard allround HR-werkzaamheden. Buurtzorg biedt goede HR-intranet informatie. Denk eens aan tutorials voor bijvoorbeeld werving- en selectiegesprekken. De top 10 meest gestelde vragen per HR-onderwerp. Duidelijke administratieve formats die medewerkers zelf invullen. Benut alle selfservice-opties die er zijn. Digitaliseer je HR en bied HR-KPI's en analytics die voor iedereen inzichtelijk en bruikbaar zijn. De operationele beheersmatige P&O-taken zijn echt aan het verdwijnen. De HR-adviseur ontwikkelt zich naar een tactisch en strategisch adviseur voor het management. Thema's als duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning, HR-analytics, leiderschapsontwikkeling en reorganisatiebegeleiding staan hoog op de agenda. Zorg dat je (ook) een specialisme ontwikkelt, dat vergroot je toegevoegde waarde voor de organisatie en je eigen loopbaanwensen.

Tip 4: geef gevraagd HR-advies, geen ongevraagd

Geheel in lijn van zelfsturing biedt HR van Buurtzorg gevraagd advies, geen ongevraagd. Organisaties die de autonomie in hun organisatie willen vergroten, zullen ook de HR-rol opnieuw moeten bezien. Het zet teksten in wervingsadvertenties en functiebeschrijvingen als 'HR levert gevraagd en ongevraagd advies' in een ander daglicht. Heb je het gevoel dat je HR-adviezen aan dovemansoren zijn gericht? Worden je ongevraagde voorstellen niet overgenomen door (top)management? Is HR aan het sleuren en overtuigen? Niet doen! Het HR-niveau van een organi-

satie gaat nooit uitstijgen boven het niveau van het topmanagement. Hou het bij kleine, impactvolle duwtjes in de goede richting. Meer autonomie in de organisatie betekent ook dat management en medewerkers zelf de verantwoordelijkheid hebben om hun HR-behoefte te formuleren. Laat je KPI-dashboard zijn signalerende werk doen en bied aan hierover verder te adviseren. Wordt daar geen beroep op gedaan? Laat het erbij of zoek een organisatie waar je beter bij past.

Tip 5: maak je organisatie een gelukkige organisatie

Gelukkige organisaties hebben een betere arbeidsmarktpositie, minder verzuim, een hogere productiviteit en betere bedrijfsresultaten. Heb je de ambitie om je organisatie gelukkiger te maken? Meet dan het geluk in je organisatie. Pak zaken aan die ongelukkig maken. Jij kunt het verschil maken. Begin klein, op je eigen afdeling bijvoorbeeld. Gelukkige organisaties hebben de toekomst!

Met dank aan Buurtzorg en regiocoach Joan Seeder.

HR & Happiness@work

Wil je binnen jouw organisatie als HR professional ook aan de slag met gelukkig werken? Kom dan naar de een-dagse workshop 'HR & Happiness@work' op 24 november 2016 in Den Haag. De workshop wordt gegeven door Gea Peper van het Happinessbureau (www.happinessbureau.nl) en Heleen Mes, HR executive. Meer informatie over de workshop vind je op www.happypeoplebetterbusiness.nl.