

# Nieuw Leiderschap & HRM Visie & Tips

mr. drs. Arthur Hol

Februari 2021



partner van  
[nieuworganiseren.nu](http://nieuworganiseren.nu)



HRM College



# Inhoudsopgave (1)

1. Wie ben ik (p4)
2. Filosofie en aanpak (p5)
3. Inspiratiebronnen (p9)
4. Wat is Nieuw Leiderschap? (p10)
5. Kenmerken van Oud Leiderschap (p12)
6. Kenmerken van Nieuw Leiderschap (p13)
7. Waarom is Nieuw Leiderschap belangrijk? (p15)
8. Rol - Personeel & organisatie (HR, loopbaan/coach) (p16)
9. 14 vragen om de mens-factor ruimte te geven (p17)
10. Hoe doe je dat dan? Nieuw Leiderschap? (p19)
11. Nieuw Leiderschap in Coronatijd (p11)

# Inhoudsopgave (2)

- Verdiepingsthema 1
  - Nieuw organiseren en de rol van HR (p25)
- Verdiepingsthema 2
  - De veranderaanpak (Samensturing in Verandering) (p34)
  - Mijn visie en waarden-gedreven samenwerkingsaanpak (p45)
- Verdiepingsthema 3
  - Nieuwe vormen van medezeggenschap (p47)
  - 11 Tips voor belangeloos handelen (p52)
- Lees, kijk en inspiratietips (p54)
- Meer weten & contact
  - 80+ Publicaties van & workshops met Arthur Hol (p58)
  - Contactgegevens (p59)

# 1. Wie ben ik?



- In mijn verschillende rollen als **advocaat en arbeids- en organisatiepsycholoog** is mijn **motto: Mens boven Systeem**. Ik kies voor de menskant en streef naar het verbinden daarvan met de systeemkant, waarbij ik mij bezighoud met het vraagstuk hoe ons te verhouden tot de wereld van bestuur & HR, toezicht en medezeggenschap in de beweging naar eigentijds leiderschap.
- **Mijn ervaring als oud-HRM manager** bij Shell en KLM helpt hierbij.

## **2. Mijn filosofie en aanpak**

**Motto:**

**‘Mens boven Systeem’**

**3 Principes**

A close-up photograph showing a stack of many hands of various skin tones, from light to dark, resting on top of each other. The hands are positioned in a way that suggests a group hug or a gesture of solidarity. The background is a soft-focus green, likely foliage. A semi-transparent dark grey box is overlaid at the bottom of the image, containing white text.

**1. Iedereen telt mee & doet mee**

A large school of fish, likely salmon, swimming in clear blue water. The fish are densely packed and moving upwards, creating a strong sense of upward motion. The water is a deep blue color, and the fish are silvery with some darker spots. The overall scene is dynamic and captures a moment of collective movement in a natural aquatic environment.

## 2. De onderstroom naar boven



### 3. Van A naar B via B



# 3. Inspiratiebronnen

- Frederic Laloux  
Re-inventing organizations
- Amy Edmondson  
The fearless organization
- Brené Brown  
Dare to Lead
- **Google**  
**The Aristotle project**



# 4. Nieuw Leiderschap: wat is dat? (1)

- Waarom kies ik niet voor bijvoorbeeld intuïtief, natuurlijk of authentiek leiderschap? Voor mij gaat het om **eigentijdse opvattingen en ideeën** die horen bij de 21e eeuw. Daarvoor is voor mij Nieuw Leiderschap de meest passende verzamelterm.
- Het is **een reactie op leiderschapsvisies uit de afgelopen decennia** die zich enkel concentreerden op een hiërarchische top met Angelsaksische leiderschaps- en managementpraktijken, waarbij de meest doorgeschoten vorm als spreadsheetmanagement wordt aangeduid.
- In gesprekken met anderen over Nieuw Leiderschap hoor ik wel eens: hoezo ‘nieuw’? En inderdaad, veel van wat mij aanspreekt en wat ik onder die term vind vallen, is eerder een herwaardering van oude visies en praktijken. Zo zijn bijvoorbeeld **Inheemse wijsheidstradities** een belangrijke inspiratiebron voor mij.
- ‘Nieuw’ is in dit geval dus **een combinatie van eigentijdse opvattingen én teruggrijpen op oude wijsheden** zoals de inzet van bijvoorbeeld de Talking Stick en technieken van Pow Wow vredesconferenties; en soms hoeft dat niet eens verder terug te gaan dan halverwege de jaren '80 zoals principes uit Sociocratie.

## 4. Nieuw Leiderschap: wat is dat? (2)

- Plus: in de loop der jaren ben ik door mijn kennis en praktijkervaring als advocaat en arbeidspsycholoog in mijn zoektocht naar kenmerken van Nieuw Leiderschap, ook uitgekomen op: **gedeeld leiderschap**. Nieuw Leiderschap als een per definitie gedeeld proces waarbij iedereen leiderschap kan vertonen en een bijdrage aan het grotere geheel kan leveren.
- Mijn persoonlijke overtuiging en vertrekpunt is namelijk dat iedereen, waar je ook zit in een organisatie of systeem, leider is over zichzelf. Nieuw Leiderschap betekent in mijn visie dan ook **het bevorderen van leiderschap in anderen**, zoals bijvoorbeeld door nieuwe vormen van organiseren en zelforganisatie.

# 5. Kenmerken Oud Leiderschap

**Frederic Laloux onderscheidt 3 doorbraken bij ‘koploperorganisaties’ die zich radicaal anders organiseren:**

1. Zelf-organiserend vermogen
2. Heelheid
3. Evolutioneel perspectief

**Oud leiderschap i.t.t. hiertoe kenmerkt zich door:**

- Hiërarchisch leiderschap i.p.v. gedeeld
- Vervullen van rol met masker op i.p.v. jezelf meenemen als gehele mens
- Businessplannen i.p.v. ‘Emerging strategies’

**→ Oud leiderschap blijft deels nodig, in allerlei situaties!**

# 6. Kenmerken Nieuw Leiderschap (1)

## Wie ben ik als leider?

- Waarde(n)gedreven handelen: wat zijn jouw drijfveren?
- Voorbeeldgedrag: wat laat jij zien in jouw gedrag?
- Moed: durf jij je uit te spreken, durf jij je waarde(n) echt te leven ook als het spannend is?
- Je eigen schaduwkanten en blinde vlekken (h)erkennen: heb je de moed om in de spiegel te kijken?
- Reflecteren op jezelf en het effect van je eigen gedrag: kun je jouw sterke en minder sterke punten (h)erkennen, en hulp te vragen om hierin te groeien?
- Onzekerheid kunnen verduren in buiten en binnenwereld: mag je zelf onzeker zijn? Ben je op je gemak met het (nog) niet-weten?
- Open en nieuwsgierig zijn: kun je je oordeel uitstellen naar jezelf en naar anderen?
- “Be kind to yourself and others”: kun je dit opbrengen?

# 6. Kenmerken Nieuw Leiderschap (2)

## Wie ben ik in het samenspel met anderen?

- “Firekeeping”: kun je het vuur van inspiratie en begeestering dat je ervaart in jezelf en de ander, kun je dat (h)erkennen en hanteren?
- Gedeeld leiderschap: iedereen is een leider, minimaal over zichzelf
- “Holding space”: hoe kun jij de psychologische veiligheid in een groep bevorderen?
- Intappen op het collectieve (on)bewuste: durf je het voortouw te nemen en te bevorderen dat de groepsaandacht gericht is op het luisteren naar wat zich in dit project, in deze groep of in deze organisatie, wenst te ontfouwen?
- Verandering van A naar B via B: kun je principes van Nieuw Leiderschap direct toepassen in veranderingstrajecten?
- Inclusie van iedereen = iedereen telt mee en doet mee: kun je vanuit gelijkwaardigheid iedereen mee laten doen?
- Wijsheid van de minderheid (uit Deep Democracy): sta je open voor het verrijken van een meerderheidsbesluit door de wijsheid van een minderheidsstandpunt mee te nemen?
- Hulp vragen: durf je hulp te vragen voor dat wat je zelf niet weet, kunt of durft?

# 7. Waarom is Nieuw Leiderschap belangrijk?

Uit het boek *The Fearless Organization* van Amy Edmondson blijkt:

- **Management by fear & control** kán werken in organisaties waarin alles duidelijk is.
  - Maar in kennisorganisaties werkt dit niet - dan wil je, en moet je, intappen op de **wisdom of the crowd**. Je hebt iedereen nodig voor het voortbestaan van de organisatie.
  - **De rol van de (top)leider** = benadrukken waarom iedereen nodig is en waarom dit zo belangrijk is. Deze tijd vraagt dit van organisaties. Meer dan ooit tevoren.
    - Voorbeeld: verdwalen in de systeemwereld van beloningssystemen, beoordelingsgesprekken
- ➔ OMDAT vrijmoedig kunnen spreken cruciaal is in kennisorganisaties
- ➔ is Nieuw Leiderschap DUS cruciaal met de kenmerken die ik eerder benoemd heb

## 8. Rol - Personeel & organisatie (HR, loopbaan/coach)

- Zet je persoonlijke bevoegenheid & betrokkenheid in
  - Leer het vuur van inspiratie en begeestering ervaren en hanteren
  - Trek op met anderen
- Plaats mens altijd boven systeem
- Wees “Firekeeper”, “hold the space” & tap in op collectieve (on)bewuste
  - Werk mee aan het creëren van psychologische veiligheid ZODAT mensen het beste van zichzelf kunnen en durven laten zien
  - Doe dit op 1:1 niveau maar óók organisatie-breed
- Bevorder dat medewerkers
  - Verbondenheid ervaren - ergens bij horen
  - Binnen de verbinding, autonomie ervaren
  - Hun talenten en vaardigheden kunnen inzetten (streven naar meesterschap)
- Schep atmosfeer voor stellen van vragen die ertoe doen / of stel ze zelf
  - Zie volgende slides met 14 vragen



## 9. Veertien vragen om mens-factor ruimte te geven (1)

1. Willen we ons oriënteren op het thema 'Nieuw Organiseren' (\*) en zo ja, waarom?
2. Wie, binnen en/of buiten de organisatie, willen we daar bij betrekken?
3. Hoe geven we die oriëntatie vorm?
4. Hoe bepalen we welke filosofie, praktijken, aanpak en vormen echt bij ons passen?
5. Wat zijn de rand- of succesvoorwaarden daarvan, voordat we aan de slag gaan?
6. Stimuleren HR-professionals de gewenste omslag of staan zij - onbewust of bewust - op de rem?
7. Welk mensbeeld bepaalt (en beperkt) onze organisatie?
8. Hoe ontsluiten we de betrokkenheid, bevlogenheid en veranderkracht van de medewerkers en hoe laten we de 'onderstroom' in de organisatie naar boven komen?

*(\*) en Nieuw Leiderschap*

*Uit: Het Nieuwe organiseren: wat is de rol van HR? Arthur Hol, PW De Gids juli 2016*

## 9. Veertien vragen om mens-factor ruimte te geven (2)

9. Wat is de impact van de vorm van nieuw organiseren waarnaartoe we ons willen bewegen voor mindset, ontwikkelrichting en competenties voor de werknemers?
10. Welke aspecten van het besturingsmodel, werkprocessen, HR-beleid, -activiteiten en -instrumenten dragen bij aan de gewenste vernieuwing, en welke werken deze tegen?
11. Hoe verhouden we ons tot de 'systeemwereld' van regels op het vlak van bestuur, toezicht, medezeggenschap en arbeids- of ambtenarenrecht, inclusief dwingende cao-regels, die haaks kunnen staan op de beweging die we willen maken?
12. Hoe ziet een moderne, nieuwe invulling van de HRM-functie eruit?
13. Hoeveel bestaansrecht heeft de HRM-afdeling nog?
14. Hoe pakken we de vernieuwing aan - en welke rol vervult HRM daarbij?

*Uit: Het Nieuwe organiseren: wat is de rol van HR? Arthur Hol, PW De Gids juli 2016*

# 10. Hoe Dan (1)

## A1. Drie vragen voor de (top)leider, om zichzelf te stellen:

1. Wie ben ik, met al mijn drijfveren, talenten en kwetsbaarheden, inclusief mijn schaduwkant, wat is mijn gedrag én het effect in de organisatie?
2. Hoe bepaal ik onbevooroordeeld wat écht speelt en wat écht nodig is aan verandering?
3. Hoe trek ik met betrokkenen samen op in de reis naar de bestemming, terwijl ik tegelijk recht doe aan ieders eigenheid, rol en (wettelijke) taken, als bestuur en toezichthouder, klanten, werknemers en als vertegenwoordigende organen (ondernemingsraad, cliëntenraad, vakbonden). Ik noem dit 'Samensturing in verandering.'

# 10. Hoe Dan (2)

## A2. Haal actief input op uit je omgeving over genoemde 3 vragen

- Stel jezelf de genoemde drie vragen, deel de antwoorden met je omgeving, het liefst in persoon en laat anderen ook vragen stellen;
- Laat de personen om je heen reflecteren op wat hun antwoord zou zijn, als zij de drie vragen over jou zouden moeten beantwoorden.
- En kijk niet vreemd op dat anderen hún antwoorden gaan delen, als je in hun ogen niet tijdig met je eigen antwoorden naar voren komt!

## B. Agendeer "voorbeeldgedrag" bij verandertrajecten in je organisatie

- Naming & Praising i.p.v. Naming & Shaming

# 10. Hoe Dan (3)

## c. Drie methoden met ieder eigen "Moedigheidsgraad" voor vrijmoedig spreken

### 1. Organiseer check-in en check-out bij bijeenkomsten en vergaderingen

Check-in = Ophalen wat er speelt bij deelnemers "hoe zit je erbij?"

Check-out = Reflecteren op proces en afhechten wat er besproken is

*Voorbeeld: RvC ieder lid brengt trage vraag in*

### 2. Ga met elkaar in dialoog en gebruik de Talking Stick

Bevorderen van gelijkwaardigheid

Autonomie – de spreker bepaalt

Training in (verduren van) luisteren en elkaar waarachtig horen

*Voorbeeld: organisatie-brede dialoog als externe adviseur begeleiden bij Universiteit. HR-afdeling deed niet mee omdat ze studiedag hadden over "functiewaarderingssystematiek"*

### 3. Zet de Tibetaanse Cimbaal in waar nodig om niet-authentiek delen te benoemen (Laloux)

Als je als deelnemer ervaart dat een spreker spreekt vanuit ego – dan laat de deelnemer de cimbalen klinken. Pas nadat het geluid is weggeëbd, gaat het gesprek verder.

*Ervaring Laloux – het aanstalten maken om cimbaal te pakken maakte dat spreker al aanpast wat gezegd wordt)*

# 11. Coronatijd = moed tonen + ...

## **Voorbeeldgedrag - deel eigen ervaringen = biedt psychologische veiligheid**

- Bijvoorbeeld: deel je eigen gevoel van 'geraakt zijn' / ontredding in plannen werk, wegvallen zekerheden, veroordeeld zijn tot beeldscherm-contact, grip verliezen op werkomgeving en interferentie gezin-werk etc.

## **Pas methodieken online toe**

- Bijvoorbeeld: juist wel check-in & check-outs, juist wel trage vragen stellen, juist wel de tijd nemen om naar elkaar te luisteren etc.

## **Vertrouw op 'gedeeld leiderschap'**

- Bijvoorbeeld: micromanagement op de vloer kan niet meer - dus durf juist nu te vertrouwen op het feit dat iedereen leider is van zichzelf en zijn eigen werkzaamheden.

➔ In alle gevallen geldt – juist nu is het nodig dit toe te passen

# 11. Lockdown 1 vs Lockdown 2

## **Lockdown 1 = vooral positieve berichten**

- Wat doen we het goed. Wat gaat het goed. Wat kunnen we toch goed en creatief online samenwerken.

## **Lockdown 2 = gemis aan verbinding begint tol te eisen**

- Want : online onboarding, elkaar niet ontmoeten
- Want : gemis aan koffie-corner gesprekken
- Want : huidhonger etc.

## **DUS**

- NU: ga 1:1 bij iedereen langs en neem iets mee (kom “brengen”)
- NU: maak 1:1 wandelingen met je teamleden
- Zodra t weer mag – organiseer buitenlucht-wandelgesprekken
- Zodra t weer mag – organiseer dialoogsessies om periode te verwerken

# Verdieping

1. Nieuw Organiseren en de rol van HR
2. Veranderaanpak: Samensturing in Verandering
3. Nieuwe vormen van Medezeggenschap



# Verdiepingsthema 1

Nieuw Organiseren en de Rol van HR

# De Interventie = De Verandering

- Ga op expeditie met elkaar
- Zorg voor gezamenlijk opdrachtgeverschap
- Organiseer werkconferenties
- Werk met interne projectleider(s) maar regel extern support als nodig
- Laat werknemers begeleiding sessies zelf organiseren
- Zorg voor veiligheid en gelijkwaardigheid – bijv door kleine groepen
- Pas de techniek van 'Appreciative Inquiry' toe
- Kies je met zorg de thema's die er toe doen
- Zorg voor strakke project- en procesorganisatie
- Combineer online-offline werken (zeker in Corona-tijden)
- Vertaal - continue - de uitkomsten van dialogen en sessies naar wat dit betekent voor de verschillende niveaus in de organisatie

# Nieuw Organiseren - kenmerken

- Sturen op waarden en principes
- Kleinere & zelfstandige eenheden binnen grote organisaties.
  - Toelichting: binnen grote organisaties voordelen van kleinschaligheid bereiken door organisatie op te knippen in relatief kleine eenheden met eigen verantwoordelijkheid voor resultaat & klant en door 'het hoofdkantoor' zo klein mogelijk klein te houden. Terugkeer menselijke maat via deze vorm van decentralisatie. Beleid gekoppeld aan uitvoering en decentrale eenheden meer eigen verantwoordelijkheden. Primaire proces is leidend. Zo weinig mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie die proces kunnen verstoren en belemmeren.
- Van verticaal naar horizontaal organiseren
- Niet reorganiseren, maar organisch ontwikkelen
- Gedeeld leiderschap
- Zelfsturing
- Heelheid
- Evolutief doel (naar Frederic Laloux)

# Vraag 1.1

Is Nieuw Leiderschap een taak voor HR?

Zo ja, #hoedan?

**(Mens boven Systeem)**

# Nieuw Organiseren - vormen

- Welke filosofieën, aanpakken en vormen van nieuw leiderschap & nieuw organiseren ken je?
- Wat zijn de voor- en nadelen en aandachtspunten van de verschillende vormen?
- Wat zijn binnen genoemde stromingen veelgebruikte en praktische HR-instrumenten en HR-praktijken? En wat zijn de implicaties hiervan?

# Nieuw Organiseren - Rol van HR (1)

- 'HR' is van iedereen!
- Kerntaak HR: ontsluiten van bevoegenheid en betrokkenheid van medewerkers
- Van P- naar O-taken
- Medezeggenschap is ook van HR! Ontwikkel zelfstandig visie op medezeggenschap van medewerkers
- HR als 'bondgenoot' van MZ bij ontsluiten van wensen, ideeën, oplossingen van medewerkers: de onderstroom naar boven!

# Nieuw Organiseren - Rol van HR (2)

- Regel vroegtijdige betrokkenheid van personeel / OR / RvC (met aandacht voor voorkomen van inzwemmen van 'besluitvormingsfuiik')
- Alles in de juiste volgorde!
- Betrek medewerkers (en klanten) bij bepalen van koers & waarden van de organisatie
- HR als stimulator van goed voorbeeldgedrag van management/bestuur

# Succesfactoren

- Start met 'wat-is en waar staan we nu'
  - voorkomen van weinig doorleefde en gegronde doelen
- Onderstroom boven
  - voorkomen van schijn-efficiëntie en schijn-voortgang
- Van A naar B via B
  - congruentie tussen de weg en het doel
- Mens- én Systeemwereld
  - organisatiesysteem dient organisatiedoel
  - bepalen verhouding tot systeemwereld (juridisch, ICT, Fin)
- Eigenaarschap stakeholders
  - z.s.m. achterliggende en vertegenwoordigde partijen zélf aan zet
- Meerderheid én minderheidsbelangen
  - organiseren van tegenspraak en intelligent organiseren



## Vraag 1.2

Wat betekent dit voor  
#mijnleiderschap?

# Verdiepingsthema 2

De veranderaanpak

Samensturing in Verandering

Denk niet voor anderen,  
maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden.

## **SAMENSTURING IN VERANDERING**

Als je snel wilt gaan, ga alleen.  
Als je ver wilt komen, ga samen.  
Afrikaans gezegde

**SAMENSTURING IN VERANDERING**

# Vraag 2.1

Waar staan we nu?  
#reality-check

# Samensturing in Verandering

## RvB/RvT, OR, personeel, cliënten(raad)

### Wensen & vragen

Wat is de beste weg?  
Verbouwen met de winkel open  
Spelregels  
Command & control wordt samenwerking  
Orgaan & achterban  
Juridisch kader  
Stakeholderbeleid  
Timemanagement  
Vertrouwelijkheid

### Uitdagingen

Betrokkenheid  
Gelijkwaardigheid  
Veilig proces  
Samenspel (plek-rol)  
Helikopterview  
Onafhankelijkheid  
Waarden  
Borging in systeemwereld  
De boot missen  
Alleen dragen

### Zorgen

Besluitvormingsfuiik  
Aansprakelijkheid  
Overzicht kwijt  
Tijd & geld  
Iedereen praat met iedereen  
Mijn plek  
Doos van Pandora  
Geheimhouding

# Samensturing in Verandering - Wensen & Vragen

## Wensen & vragen

Wat is de beste weg?

Verbouwen met de

winkel open

Spelregels

Command & control

wordt samenwerking

Orgaan & achterban

Juridisch kader

Stakeholderbeleid

Timemanagement

Vertrouwelijkheid

- Zorg dat je de tijd neemt op de wensen en vragen duidelijk te krijgen
- Check of de gewenste aanpak een kans van slagen heeft - hoe zorg je dat de organisatie de verandering aankan en niet opbrandt door langdurig dubbel werk te moeten doen
- Weet je welke juridische kaders van belang zijn en op welke wijze? Is er ruimte voor verandering?
- Weet je zeker dat je niet alleen alle Stakeholders in kaart hebt, maar ze ook allemaal tijdig en volledig betrokken hebt?
- Hoe borg je dat je samenwerkt en niet in top-down control vervalt?

# Samensturing in Verandering - Uitdagingen

## Uitdagingen

Betrokkenheid  
Gelijkwaardigheid  
Veilig proces  
Samenspel (plek-rol)  
Helikopterview  
Onafhankelijkheid  
Waarden  
Borging in  
systeemwereld  
De boot missen  
Alleen dragen

- Bieden van psychologische veiligheid
- Houd mens boven systeem, maar borg wel de verandering op mens-wijze in systeemwereld
- Sluit niemand uit: iedereen telt mee en doet mee!
- Voorkom rol- en functie-biased besluitvorming
- Ken de waarden die ten grondslag liggen aan de huidige én aan de nieuwe manier van organiseren



# Samensturing in Verandering - Zorgen

## Zorgen

Besluitvormingsfuiik  
Aansprakelijkheid  
Overzicht kwijt  
Tijd & geld  
Iedereen praat met  
iedereen  
Mijn plek  
Doos van Pandora  
Geheimhouding

- Weet je welke aansprakelijkheid zou kunnen ontstaan?
- Wie heeft op welk moment welk overzicht op momentum, tijd, geld, mensen, borging in systeemwereld, mens-factor etc.
- Hoe voorkom je een gebrek aan psychologische veiligheid waardoor schijnverandering uiteindelijk leidt tot de Doos van Pandora en mogelijk mislukken van de gewenste verandering
- Wat moet werkelijk op welk moment geheim gehouden worden?

# Samensturing in Verandering - “Winst”

- Betere besluiten én groter draagvlak
  - door inbreng diversiteit personen en perspectieven
- Leerproces Nieuw Organiseren vanaf dag 1
  - lerende organisatie
  - sturen op basis van gezamenlijke ambities en waarden i.p.v. hiërarchisch
- Aansluiting bij juridische kaders
  - op gebied van bestuur, toezicht, medezeggenschap & arbeidsrecht
- Marginale toetsing en DNA
  - minder strakke sturing & toezicht nodig doordat veranderproces in DNA van de organisatie zit
- Beantwoording aan eis aantoonbaar stakeholdersbeleid

# Samensturing in Verandering - Ervaringen

- We dragen samen de 'lust & last' van de verandering
- We kunnen omgaan met conflicten
- We doen allemaal mee, ook de partijen die wij vertegenwoordigen
- Er is helderheid op onze rollen
- We werken met wat nodig is én met wat zich aandient
- We worden gehoord en gezien
- Onze collectieve talenten en wijsheid komen tot hun recht

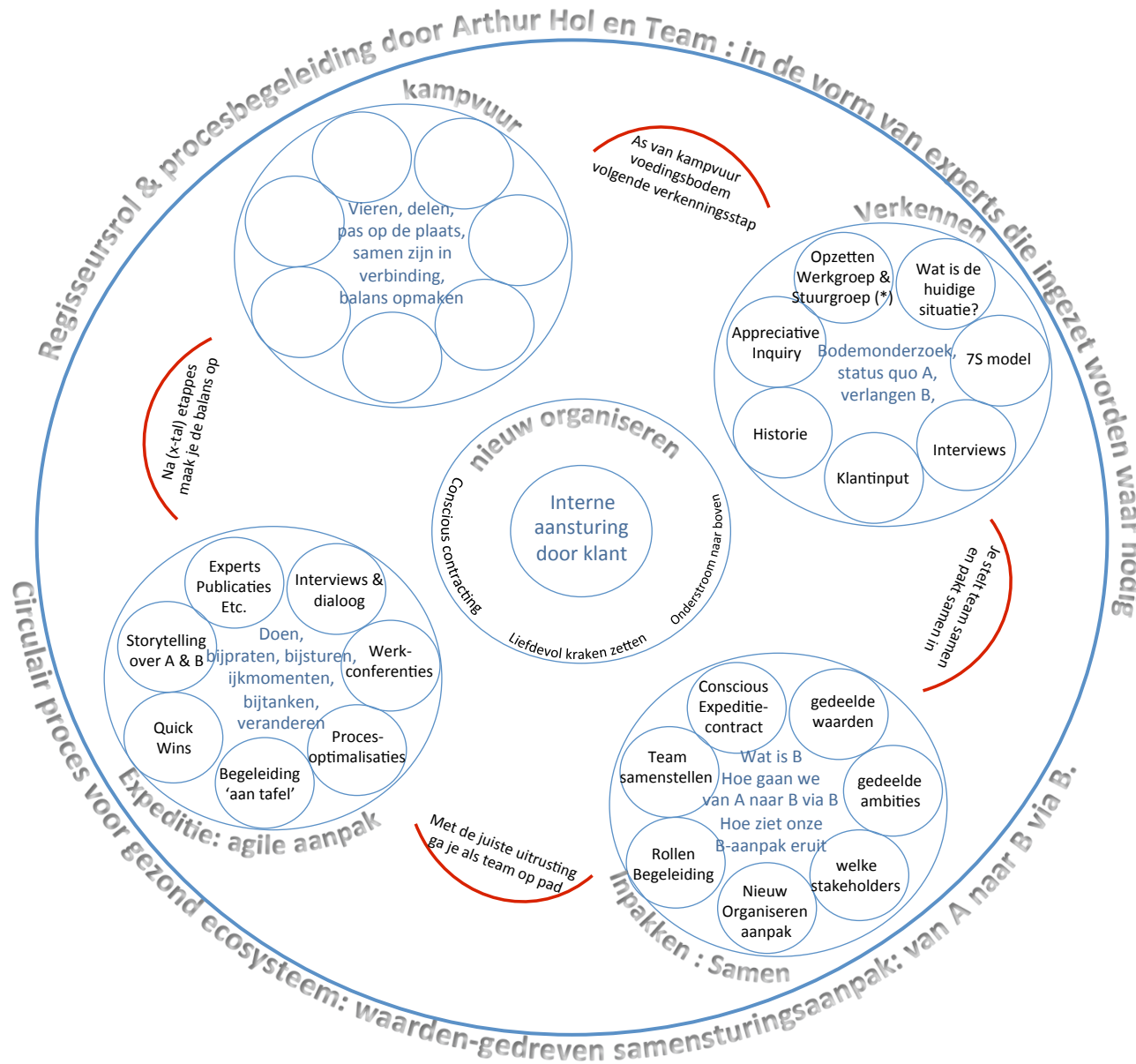
## Vraag 2.2

Waar willen we heen?  
Wat is #mijneerstestap?

Mijn visie en waarden-gedreven samenwerkingsaanpak

# **SAMENSTURING IN VERANDERING**

# Samensturing in Verandering



## Samensturing in Verandering

Circulair omdat veranderingstrajecten niet lineair zijn; 3D spiraalvorm omdat elke ronde verdieping biedt. Interne aansturing door klant betekent beroep doen op eigen kracht en samenredzaamheid binnen de organisatie: in elke fase benutten van de veranderkracht in de organisatie Nieuw vocabulaire dat hoort bij B (van A-B) Cirkels – diverse stappen zijn mogelijk – samen bepalen wat nodig is.

Langdurige betrokkenheid – van verkenningstap naar kampvuur naar verkenningstap → wat zouden redenen kunnen zijn om het samenwerkingsproces nogmaals door te lopen?

Bijv:

- *Nieuw bestuur*
- *Nieuwe managers*
- *Overgang onderneming*
- *Veranderd speelveld*

Ook bepaal je in een tweede rond opnieuw welke specifieke onderdelen je wel/niet langsluip, i.p.v. het hele proces.

Toegevoegde waarde – het vervlechten en verbinden van de leef- en systeemwereld door achtergrond als jurist én psycholoog: organisatie-ecologie.

**Van A naar B via B  
Onderstroom boven  
Iedereen doet mee**

(\*) Werkgroep = dwarsdoorsnede organisatie.  
Stuurgroep = minimaal vertegenwoordiging uit: MT, OR, RvC/RvT, CR.

# Verdiepingsthema 3

Nieuwe vormen van medezeggenschap

# Nieuwe vormen van medezeggenschap

Van medewerkers, via het instituut Ondernemingsraad en andere vormen van participatie

## Varianten

1. Vroegtijdige betrokkenheid Raad bij besluitvorming
2. Niet-Raadsleden betrekken bij het Raad-werk
3. Fundamenteler: van indirecte naar directe medezeggenschap



# Variant 1

## Vroegtijdige betrokkenheid van de Raad bij besluitvorming

- Niet nieuw, maar breder toegepast
- Vrees:
  - inzwemmen besluitvormingsfuik
  - Instrument worden om 'ja-knikkers' te organiseren
  - regie verliezen
- Spelregels
- 'Goede gebruiken': art 24 Waterschap Brabantse Delta ( ook MT)  
Xtra (ook controller)  
Scania (door elkaar aan tafel., dagelijkse ronde OR-vz)  
Delta Lloyd case Aukje Nauta, OR zelf initiatief World-café-middag  
over Duurzame Inzetbaarheid, kado voor bestuurder

# Variante 2

## Niet-Raad leden betrekken bij het Raadswerk

- Kern-Raad: kleiner maar beter
- Project-Raad: tijdelijke projectgroepen of themagroepen
- Netwerk-Raad: geen vast aantal Raadsleden, maar bijv. budget aan Raadswerk-tijd, toegewezen door DB (3 á 4 mensen). Netwerk kan voorbij de eigen organisatie gaan.

# Variant 3

## Fundamenteler: van indirecte naar directe medezeggenschap

(in lijn met Nieuw Organiseren)

- Meer directe (mede)zeggenschap ‘achterban’: medewerkers, cliënten
- Voorbeelden
  - Zelfsturende teams (met regelvermogen / budget)
  - Krachtige Teams
  - Thema- of projectgroepen
  - Adaptieve benaderingen, scrum-methode
  - Wereldcafé: veel mensen in relatief korte tijd een bijdrage
  - Werkconferenties als ontmoetingsplaats voor verandering, anders dan andere samenstellingen maken
  - Digitale discussies
  - Chief Participation Officer
  - Etcetera

# 11 Tips voor belangeloos handelen (1)

1. Probeer jezelf voortdurend af te vragen welke meerwaarde je biedt.
2. Help de organisatie om meer maatschappelijke waarde te leveren, met vertrouwen, verantwoordelijkheid, binding en ontspanning als uitgangspunten. Als aan die uitgangspunten onvoldoende wordt voldaan, spreek de organisatie daar dan op aan.
3. Richt je op het grotere geheel, zoals de maatschappelijke waarde en het organisatiebelang, en niet op het belang van een enkele groep of individu.
4. Denk niet voor anderen, maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden.
5. Spreek in bijeenkomsten over niet-aanwezige personen alsof zij erbij zijn.
6. Geef ruimte en vertrouwen. Loop niet weg voor gedoe, maar zorg ervoor dat dit desgewenst op tafel komt als je ziet dat er binnen de organisatie onvoldoende congruent wordt gehandeld volgens de afgesproken principes.

*Zie ook: Mens boven Systeem - Verantwoorde begeleiding van (re)organisaties in de zorg - TIJDSchrift VRIJ nr 16 - A.E. Hol*

# 11 Tips voor belangeloos handelen (2)

7. Zoek gelijkgestemden op in je omgeving of binnen hetzelfde werkdomein en wissel ervaringen en ideeën uit. Zo kun je elkaar blijven bemoedigen in de aandacht voor de menselijke maat bij veranderingsprocessen.
8. Vraag hulp aan diezelfde gelijkgestemden bij het ondersteunen van een verandertraject. Samen bereik je meer.
9. Verbind je voorafgaand aan iedere ontmoeting met één of meer mensen in een meditatief moment met de intentie dat iedereen dichterbij elkaar komt te staan rondom het onderwerp van de ontmoeting, in plaats van tegenover elkaar.
10. Deel de 'kleine verhalen' van cliënten en medewerkers, in officiële vergaderingen.
11. Vraag je af bij iedere actie die je wilt ondernemen: brengt dit mensen dichterbij zichzelf of bij elkaar of juist niet? Voed ik de teruggang of de vooruitgang?

*Zie ook: Mens boven Systeem - Verantwoorde begeleiding van (re)organisaties in de zorg - TIJDSCHRIFT VRIJ nr 16 - A.E. Hol*

# Lees, kijk en inspiratietips

Voor de meest up to date versie  
van deze lijst, ga naar

[www.arthurhol.nl/publicaties](http://www.arthurhol.nl/publicaties)

# Lees, kijk en inspiratietips (1)

- Frederic Laloux – Reinventing Organisations (boek)
- Brené Brown – Dare to Lead (boek)
- Amy Edmondson – The fearless organisation (boek)
- Guido van der Wiel - Van meetbaar naar merkbaar, van duurzaam naar dierbaar (boek)
- Hans van der Loo & Joriene Beks - 'Psychologische Veiligheid' - zo vorm je vrijmoedige teams (boek)
- Marieke de Vrij, De Vrije Mare – Dialoog de wezenlijke weg (boek)

# Lees, kijk en inspiratietips (2)

- Magisch Ondernemen, opleiding FireKeeper bij Danny Vader & Hélène van Engelen (opleiding)
- Nieuweleiders.nl van Roek Lips (video's)
- Shirine Moerkerken – Conflict Eren (boek)
- Olga Louise Plokhooij & Renate van der Veen – Leerweg in Dialoog (opleiding)
- Wil Derkse – Een levensregel voor beginners, Benedictijnse spiritualiteit voor een dagelijkse leven (boek)
- Earth Charter Nederland - (Handvest van de Aarde) biedt een nieuw besef van onderlinge verbondenheid voor het welzijn van mensen, de grotere levensgemeenschap en toekomstige generaties (beweging)
- Appreciative Inquiry en Talking Stick dialoog (technieken)



# Meer weten & contact

Laat je inspireren door 80+ publicaties van  
en/of workshops met Arthur Hol

# 80+ Publicaties & Workshops

## Visie en 80+ publicaties

Voor meer informatie over mijn visie, werkwijze en publicaties o.a. over de in deze presentatie genoemde artikelen ga naar [www.arthurhol.nl](http://www.arthurhol.nl)

## Leerweg “HRM en Arbeidsrecht voor de eigentijdse manager”

Voor meer informatie over diverse modules in de vorm van 1-daagse workshops met max. 6 deelnemers in-company of via open inschrijving in Baarn, ga naar [www.hrmcollege.nl](http://www.hrmcollege.nl).

Modules:

- Basis (arbeidsrecht)
- Gevorderd (eigentijds HRM)
- ‘Deep Dives’ over o.a.
  - Performance management / dossiervorming
  - Ziekte en Re-integratie Organisatieverandering / Reorganisatie, fusie & overname
  - Arbeidsverhoudingen: OR en vakbonden
  - Flexibele arbeidsrelaties



partner van  
[nieuworganiseren.nu](http://nieuworganiseren.nu)



HRM College

Mr drs Arthur Hol (1969)  
Arthur studeerde rechten en  
arbeids- en organisatiepsychologie.



- Partner arbeids- en medezeggenschapsrecht bij De Koning Vergouwen Advocaten in Amsterdam
- Programmadirecteur Governance University Doorn
- Directeur van HRM College
- Verbonden aan Nieuw Organiseren, het Instituut voor Medezeggenschap en het Instituut voor Toezicht.
- Hij werkte eerder als adviseur arbeidsverhoudingen bij Shell Nederland, als HR-manager bij KLM Cargo en als advocaat bij Boekel de Nerée.

Mr. drs. Arthur Hol

Mail: [aehol@hrmcollege.nl](mailto:aehol@hrmcollege.nl)

Telefoon: 06 - 4789 6046

[www.arthurhol.nl](http://www.arthurhol.nl)