# HRM en arbeidsrecht bij nieuw leiderschap en nieuw organiseren

**mr. drs. Arthur Hol**

**Presentatie Baarn, 10 januari 2020 HRM4**

GOVERNANCE UNIVERSITY

partner van nieuworganiseren.nu

HRM College

de KONING VERGOUWEN advocaten

**Wie heeft een uitgesproken visie op de richting die HR zou moeten opgaan?**

## Kernwoorden uit jouw visie?

# Welk HR-thema speelt voor jou en jouw organisatie?

# Inspiratiebronnen

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

# Mijn filosofie en aanpak

**Motto:**

**‘Mens boven Systeem’**

**Aanpak:**

**Samensturing in Verandering**

**3 Principes**

# 1. De onderstroom naar boven

# 2. Iedereen telt mee & ieders stem telt

# 3. Van A naar B via B

# Kwetsbare leiders, krachtige werkgemeenschappen

**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). (‘Samensturing in verandering.’)

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

# De interventie is de verandering

- Expeditie
- Gezamenlijk opdrachtgeverschap
- Werkconferentie
- Interne projectleider & extern support
- Begeleiding door werknemers zelf
- Veiligheid en gelijkwaardigheid - kleine groepen
- Appreciative inquiry
- Eigen selectie thema's
- Strakke projectorganisatie
- Combinatie online-offline
- Doorvertaling en vasthouden dialoog op alle niveaus in de organisatie

# Nieuw Organiseren - kenmerken

- Sturen op waarden en principes
- Klein binnen groot
- Van verticaal naar horizontaal
- Niet reorganiseren, maar organisch ontwikkelen
- Gedeeld leiderschap
- Zelfsturing
- Heelheid
- Evolutief doel

# Break-out 1

Is nieuw leiderschap een taak voor HR?
Zo ja, #hoedan?
(**Mens** boven Systeem)

# Vormen van Nieuw Organiseren

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

# Rol HRM bij Nieuw Organiseren (1)

- ‘HR’ is van iedereen!
- Kerntaak HR: ontsluiting van bevlogenheid 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!

# Rol HRM bij Nieuw Organiseren (2)

- Regel vroegtijdige betrokkenheid van personeel / OR / RvC (met aandacht voor voorkomen van inzwemmen van ‘besluitvormingsfuik’)
- 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

# Nieuw Organiseren - vragen voor HRM (1)

**Vragen die gesteld zouden moeten worden op het vlak van 'de factor mens' :**

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?

# Nieuw Organiseren - vragen voor HRM (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, PWdeGids juli 2016*

# 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-vooruitgang
- 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

# Samenvatting 1

Wat betekent dit voor
#mijn leiderschap?

# 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***

# Duurzaam arbeidsrecht?

# Mijn zoektocht

1. Duurzame werkrelaties – duurzame contracten?
2. Algemene voorwaarden
3. Arbeidsconflict –bron voor persoonlijke ontwikkeling?
4. Sociaal Plan bottom-up opgesteld
5. Medezeggenschap nieuwe stijl

# Break-out 2

De arbeidsrechtelijke kaders:
Waar bieden ze alle ruimte? Waar knellen ze?
#creatieveoplossingen

(Mens boven **Systeem**)

# Samenvatting 2

Wat is #mijneerstestap?

- Advocaat arbeids- en ondernemingsrecht (bestuur & toezicht, medezeggenschap)
- Directeur HRM College
- Leerweg ‘HRM en arbeidsrecht voor de eigentijdse manager’, óók voor HR.
  - Modules in vorm eéndaagse (10-17 uur) workshop, max. 6 deelnemers. Locaties: Utrecht, Den Bosch en Zwolle.
    - **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**

Mail: info@arthurhol.nl
Telefoon: 06 - 4789 6046
Meer achtergrondinformatie en veel publicaties vindt u op: [www.hrmcollege.nl](http://www.hrmcollege.nl)
Mr. drs. Arthur Hol

# Meer weten?

Mr Drs Arthur Hol (1969) studeerde rechten en arbeids- en organisatie-psychologie en is partner arbeids- en medezeggenschapsrecht bij De Koning Vergouwen Advocaten in Amsterdam, programmadirecteur bij Governance University in Doorn, directeur van HRM College en verbonden aan Nieuw Organiseren, het Instituut voor Medezeggenschap en het Instituut voor Toezicht. Hij werkte eerder als adviseur arbeidsverhoudingen bij Shell Nederland, HR-manager bij KLM Cargo en advocaat bij Boekel de Nerée.

***Visie & publicaties***
*Zie www.arthurhol.nl voor informatie over mijn visie en werkwijze. Ook zijn er veel publicaties te vinden, o.m. de in deze presentatie genoemde artikelen.*

***Leerweg** "HRM en Arbeidsrecht voor de eigentijdse manager" – voor meer info: www.hrmcollege.nl*

# Back up slides

- SIV diverse organen
- “Winst”
- Ervaringen
- Kwetsbare leiders
- Nieuwe vormen van MZ
- Tips voor belangeloos handelen

# Samensturing in verandering

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

| Wensen & vragen | Uitdagingen | Zorgen |
|---|---|---|
| Wat is de beste weg? | Betrokkenheid | Besluitvormingsfuik |
| Verbouwen met winkel open | Gelijkwaardigheid | Aansprakelijkheid |
| Spelregels | Veilig proces | Overzicht kwijt |
| Command & control wordt samenwerking | Samenspel (plek-rol) | Tijd & geld |
| Orgaan & achterban | Helikopterview | Iedereen praat met iedereen |
| Juridisch kader | Onafhankelijkheid | Mijn plek |
| Stakeholderbeleid | Waarden | Doos van Pandora |
| Timemanagement | Borging in systeemwereld | Geheimhouding |
| Vertrouwelijkheid | De boot missen | |
| | Alleen dragen | |

# “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

# 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

# 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

# Nieuwe vormen van 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

# Nieuwe vormen van medezeggenschap

**Variant 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.

# Nieuwe vormen van medezeggenschap

**Variant 3 - in lijn met 'Nieuw Organiseren'**
**Fundamenteler: van indirecte naar directe medezeggenschap**
**(meer directe (mede)zeggenschap 'achterban': medewerkers, cliënten)**

Zelfsturende teams (met regelvermogen / budget)
Krachtige Teams
Thema- of projectgroepen
Adaptieve benaderingen, scrum-methode
Wereldcafé: veel mensen in relatief korte tijd een bijdrage

Werkconferenties
Ontmoetingsplaats voor verandering, normaal niet in die samenstelling samen
Digitale discussies
Chief Participation Officer
Etcetera

# Tips voor belangeloos handelen (1)

- Probeer jezelf voortdurend af te vragen welke meerwaarde je biedt.
- 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.
- Richt je op het grotere geheel, zoals de maatschappelijke waarde en het organisatiebelang, en niet op het belang van een enkele groep of individu.
- Denk niet voor anderen, maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden.
- Spreek in bijeenkomsten over niet-aanwezige personen alsof zij erbij zijn.
- 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

# Tips voor belangeloos handelen (2)

- 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.

- Vraag hulp aan diezelfde gelijkgestemden bij het ondersteunen van een verandertraject. Samen bereik je meer.

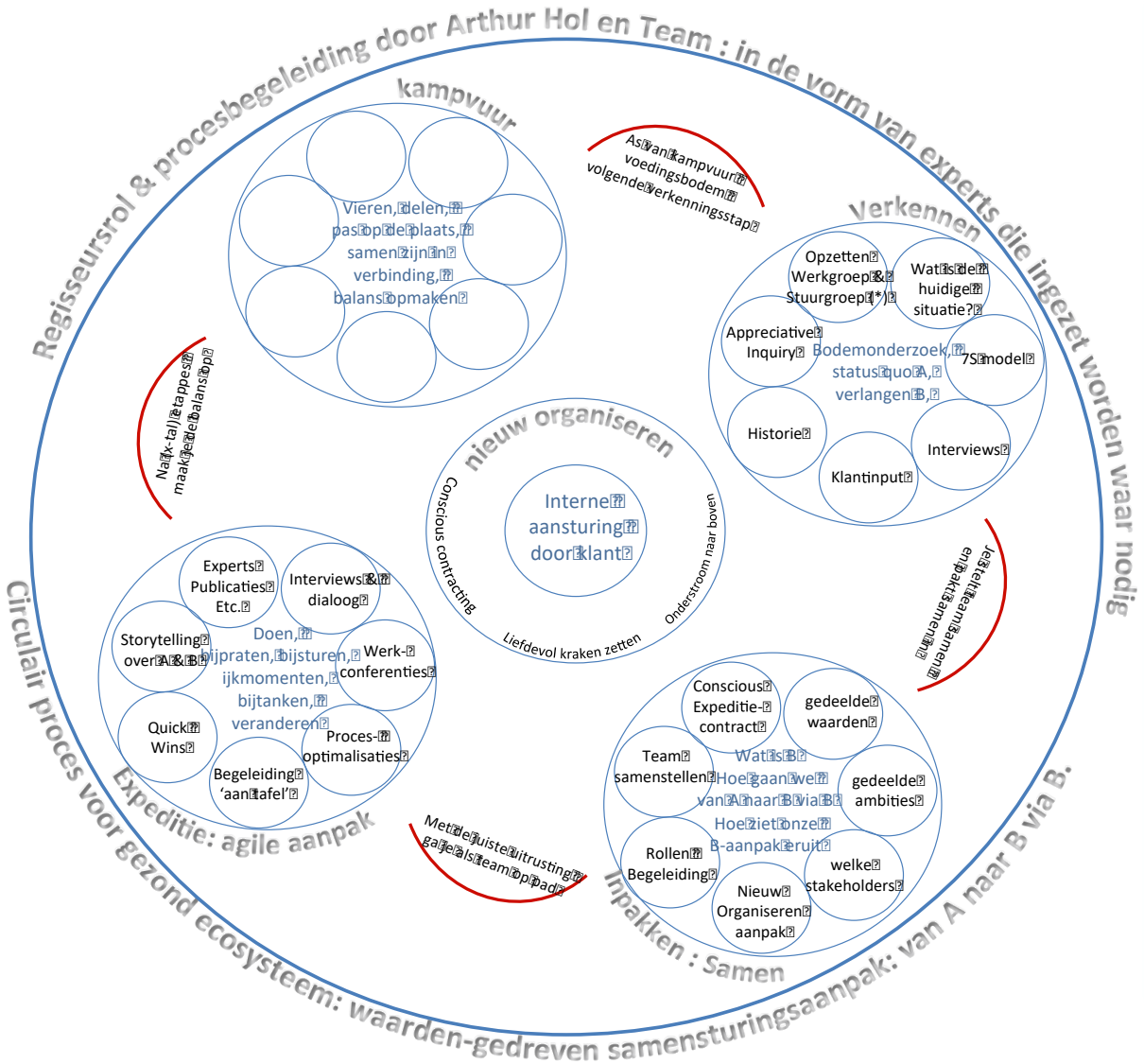
- Verbind je voorafgaand aan iedere ontmoeting met één of meer mensen in een meditatief moment met de intentie dat iedereen dichter bij elkaar komt te staan rondom het onderwerp van de ontmoeting, in plaats van tegenover elkaar.

- Deel de ‘kleine verhalen’ van cliënten en medewerkers, in officiële vergaderingen.

- Vraag je af bij iedere actie die je wilt ondernemen: brengt dit mensen dichter bij 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

# 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 verkenningsfase naar kampvuur naar verkenningsfase → 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 ronde opnieuw welke specifieke onderdelen je wel/niet langsloopt, i.p.v. het hele proces.

Toegevoegde waarde + het vervlechten en verbinden van de leef- en systeemwereld door achtergronden als jurist en psycholoog: organisatie-ecologie.

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

(*) Werkgroep + dwarsdoorsnede organisatie.
Stuurgroep + minimaal vertegenwoordiging uit: MT, DR, RvC/RvT, CR.