

Duurzaam recht en vernieuwde advocatuurlijke dienstverlening

Bundel van vier artikelen / blogs in Pioniersmagazine, 2016

mr. drs Arthur E. Hol, partner De Koning Vergouwen advocaten te Amsterdam



Arthur Hol is auteur voor Pioniers Magazine. Hij is partner bij De Koning Vergouwen Advocaten, directeur van HRM-college, programmadirecteur bij Governance University en organisatieadviseur, partner van Nieuw Organiseren. Hij werkt met creatieve aanpakken om zijn ‘Mens boven Systeem’ –filosofie vorm te geven en stelt zich ten doel om op die manier bij te dragen aan transformatie van mensen en organisaties. Co-creatie is daarbinnen het principe waarmee hij mensen en ideeën met elkaar weet te verbinden.

<http://www.hrmcollege.nl>

Juridische vernieuwing door conscious contracting

Gepubliceerd op 3 augustus 2016

Ontwikkelingsgericht recht zorgt voor vertrouwen in de capaciteiten en kracht van mensen.

Toen ik twaalf jaar geleden, na drie jaar als advocaat in loondienst, door mijn toenmalige werkgever werd gevraagd om zijn partner te worden, leidde dat tot een proces waarin ik ging verkennen hoe dat er voor mij zou kunnen uitzien. Ik had het jaar daarvoor mijn mediation-opleiding voltooid en vatte het idee op te kijken of we allebei ons voordeel konden doen met de inzichten van een mediator die ervaring had met maatschapsruzies. Wanneer je weet waarover vaak ruzies ontstaan, kun je aan de voorkant wellicht stappen zetten om te voorkomen dat ze ooit ontstaan, was mijn gedachte.

Koploper in juridische vernieuwing

Ik nam contact op met Monique van de Griendt van *Dialogue* in Bussum, die mij sinds een aantal jaren coachte in de stappen die ik zette om het kantoor om te vormen tot een koploper op het vlak van juridische vernieuwing. Haar collega Coen Schippers voerde een intakegesprek met mij en mijn toenmalige baas, als aspirant-partners en wij accepteerden het voorstel om niet alleen de zakelijke kant, maar ook de meer persoonlijke kant van onze samenwerking en elkaar als persoon beter te leren kennen, met onze doelen en drijfveren.

Dat gebeurde door middel van het apart van elkaar invullen van een vragenlijst met 25 vragen, het later in één document opnemen van de antwoorden naast elkaar en deze in een aantal uren met elkaar doorspreken, onder begeleiding. Om een indruk te geven, een aantal van de vragen:

1. *Wat moet de onderneming bieden opdat jij naar volle tevredenheid kunt werken?*
2. *Wanneer zou jij “trots” op en tevreden zijn over jouw eigen werk en dat van de onderneming?*
3. *Hoe ziet de door jou gewenste organisatiestructuur en taakverdeling eruit?*
4. *Waar loop jij nu echt “warm” voor? Kun jij een aantal trefwoorden noemen die te maken hebben met jouw passie of kun jij jouw passie omschrijven?*
5. *Hoe definieer jij “persoonlijk succes”?*
6. *Wat heb jij nodig om jouw collega te durven aanspreken op zijn fouten, althans zaken waarover jij het niet met hem eens bent?*
7. *Heb jij “rode knoppen” en – zo ja – welke; en de ander?*

Duidelijk werd in de gezamenlijke bespreking dat we wel erg uiteenlopende antwoorden hadden, wat we toentertijd interpreteerden als teken van onze aanvullende kwaliteiten. Toen we na een jaar toch flinke wrijving kregen, verzochten we een bevriende mediator om informeel tussen ons te bemiddelen. We waren er al snel uit dat we uit elkaar gingen en ook onder welke voorwaarden.

Roze bril

In voorbereiding op het bemiddelingsgesprek las ik het document met de door ons beiden apart beantwoorde vragen nog eens goed door en moest ik constateren dat we eigenlijk allebei wel hadden kunnen inschatten dat we niet alleen qua talenten veel verschilden, wat aanvullend kan werken, maar ook qua ambities en waarden. Daar was destijds wel voor gewaarschuwd, maar op dat moment zagen we alles door een roze bril en dachten we dat, nu we de verschillen in kaart hadden, ze ook wel hanteerbaar zouden zijn.

Het aangaan van een achteraf misschien minder verstandige samenwerking en het ontstaan van wrijving in de relatie is met de gevolgde aanpak niet voorkomen. Daarvoor waren mijn aanstaande partner en ik te eigenzinnig, maar dat we toch allebei in een vroeg stadium hebben laten weten wat voor ieder van ons twee belangrijk was in de samenwerking, maakte wel dat ik met meer mildheid naar hem keek en de oorzaak voor het uitblijven van succes in de samenwerking ook meer bij mezelf zocht -en vice versa.

“Het gaat om ‘ontwikkelingsgericht recht’, waarbij er vertrouwen is in de capaciteiten en kracht van mensen. Vanuit die kracht kunnen mensen, ook in moeilijke omstandigheden, zorg dragen voor de relatie met de ander en op zoek gaan naar creatieve oplossingen voor de uitdagingen waarvoor zij gesteld worden. Bewust contracteren voor een duurzame samenwerking.”

Sindsdien propageer ik zo'n soort aanpak bij cliënten, aandacht voor de zakelijke én (inter)persoonlijke aspecten van de samenwerking die ze overwegen, voorbij de letter van de afspraken, tot grote tevredenheid van alle betrokkenen.

Mijn aanpak blijkt te passen in het concept 'Conscious Contracting' dat vanuit de Verenigde Staten is 'overgewaaid' naar Nederland onder de naam 'Bewust Contracteren' of 'Duurzaam Contracteren', waarbij expliciet wordt ingezet op duurzame samenwerking.

Kim Wright is wereldwijd dé stuwende kracht achter de concepten Integrative Law en Conscious Contracts. Kim reist sinds 2008 onafgebroken de wereld rond om haar visie te delen met duizenden geïnteresseerden. In Nederland is advocate Digna de Bruin een heel belangrijk gezicht achter dit concept. Zij beschrijft op www.rechtinbalans.nl hoe met 'Conscious Contracting' (Bewust contracteren of Duurzaam contracteren) handen en voeten gegeven kan worden aan een beweging die de mens en zijn of haar leven centraal stelt als het om recht en rechtvaardigheid gaat. Geschillen worden integraal benaderd, met wijsheid en (com)passie, rekening houdend met de menselijke emoties en met de menselijke maat. Er wordt bovendien gekeken hoe de vermogens die mensen in zich hebben kunnen worden aangesproken en (verder) worden ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan het vermogen tot redelijkheid, empathie, samenwerking, ethisch handelen en creativiteit.

Vertrouwen in capaciteiten

Het gaat om 'ontwikkelingsgericht recht', waarbij er vertrouwen is in de capaciteiten en kracht van mensen. Vanuit die kracht kunnen mensen, ook in moeilijke omstandigheden, zorg dragen voor de relatie met de ander en op zoek gaan naar creatieve oplossingen voor de uitdagingen waarvoor zij gesteld worden.

Kort gezegd kijk je bij Conscious Contracts verder dan alleen naar de juridische aspecten achter een vraag. Het is een meer holistische benadering waarbij ook aandacht is voor de menselijke maat. Hoe meer je je verdiept in de mens achter de vraag, hoe meer je ontdekt over de onderliggende drijfveren, waarden en normen. Het is de uitdaging om, naast de juridische aspecten, ook deze interpersoonlijke 'touchstones' (zoals Kim Wright dit verwoordt) onderdeel te laten uitmaken van het contractuele proces. Op die manier zal de uiteindelijke verbintenis een duurzame zijn".

Kim Wright en Digna de Bruin verzorgen samen bij Dialogue in Bussum Masterclasses 'Conscious Contracts', voor juristen én niet-juristen. 20 oktober aanstaande ben ik erbij, om te zien hoe ik in de uitwisseling met anderen die op een soortgelijke zoektocht zitten mijn eigen werkwijze meer duurzaam en holistisch kan krijgen, in dienst van een rechtvaardiger samenleving.

Vormgeving van samenwerking puur juridisch benaderd? Dat kan anders!

Gepubliceerd op 7 september 2016

Je verplaatsen in de positie van de ander én met die ander de dialoog aangaan is vaak effectiever dan inzetten op je eigen belang. In het adviseren van ondernemingen is er alle ruimte voor een meer holistische benadering bij juridische conflicten, zoals blijkt uit dit voorbeeld uit mijn praktijk.

Ik kreeg van een vaste klant, het Nederlandse dochterbedrijf van een buitenlandse multinational, de vraag om te helpen met het updaten van hun algemene verkoopvoorwaarden. De natuurlijke neiging is dan: vanuit de traditioneel inhoudelijke opleiding en vorming interne of juridische databanken af te struinen naar voorbeelden van zo veel mogelijk dichtgetimmerde algemene inkoop- of verkoopvoorwaarden en deze dan met lichte aanpassing toepasbaar maken voor de cliënt.

Die cliënt voelt zich vaak overdonderd door alle slimmigheden in het contract en legt de innerlijke stem, die fluistert dat dit toch niet helemaal lijkt aan te sluiten bij de gang van zaken in de eigen ondernemingspraktijk van het zakendoen of de eigen waarden, het zwijgen op. Aan de vraag is immers voldaan? Persoonlijk kijk ik liever naar het grotere geheel.

Vragen stellen

Ik koos ervoor om op mijn beurt vragen te stellen. Mijn eerste vraag was: welke organisaties zijn jullie belangrijkste klanten en wat vinden zij belangrijk? Het antwoord van mijn cliënt luidde: “de grote oliemaatschappijen waarvoor wij werken.” Mijn reactie was in dit geval: “Dan is het waarschijnlijk zinvoller om intern om de tafel te gaan zitten met alle verschillende betrokken afdelingen: verkoop, inkoop, de financiële en de productieafdeling om te kijken waar onze grootste kansen liggen, wat de risico’s zijn en hoeveel last of hulp wij hebben van de bepalingen die onze grootste klanten hanteren in hun algemene voorwaarden”. Om dan vervolgens op een rustig moment tussen de jaarlijkse contracteerrondes face to face de dialoog aan te gaan met elk van die spelers, met als insteek dat gericht één of twee bepalingen van hun algemene voorwaarden in het contract met hen worden vervangen door één die meer recht doet aan het goed beargumenteerde belang van de organisatie die ik als cliënt had. De kans daarop is veel groter dan dat een bedrijf zoals Shell accepteert dat tegen veel kosten dichtgetimmerde algemene voorwaarden van een klantorganisatie de onderlinge verhoudingen gaan regelen, met ook nog een buiten toepassing verklaring van hun eigen algemene voorwaarden.

“Die cliënt voelt zich vaak overdonderd door alle slimmigheden in het contract en legt de innerlijke stem, die fluistert dat dit toch niet helemaal lijkt aan te sluiten bij de gang van zaken in de eigen ondernemingspraktijk van het zakendoen of de eigen waarden, het zwijgen op.”

Je verplaatsen in de positie van de ander én met die ander de dialoog aangaan is vaak effectiever dan het monomaan inzetten op je eigen belang, al helemaal wanneer je onderhandelingspositie daar niet naar lijkt te zijn.

Doorvragen

Mijn tweede vraag was: “Wie moeten er bij jullie in de organisatie met deze algemene voorwaarden gaan werken? Uit het antwoord hierop bleek dat de verkopers, in hun haast om een opdracht binnen te halen, snel toegaven wanneer er druk werd uitgeoefend op het afdekken van risico's om belangrijke bepalingen in het nadeel van de eigen organisatie te veranderen. Een bonustoekenning vond plaats op basis van de gecontracteerde omzet, ongeacht of de organisatie na het bijvoorbeeld niet kunnen voldoen aan onrealistisch hoge productiedeadlines boetes verschuldigd zou zijn die het nettoresultaat van de zo mooi binnengehaalde opdracht drukken. Kortom: hoe goed je standaard eigen voorwaarden ook zijn, als je klant niet al erop staat dat zijn eigen algemene voorwaarden gelden in plaats van die van jou, blijft het sowieso water naar zee dragen als er niet een vorm van effect is op de waardering, ook financieel, voor het optreden van de verkoopdienst. Naast het aanpassen van die regeling om het organisatiebelang meer leidend te laten zijn dan het deelbelang van de verkoopafdeling, adviseerde ik om een workshop te houden met de medewerkers van alle betrokken afdelingen bij elkaar.

Deze workshop verzorgde ik een maand of wat later, samen met de internationale compliance manager van de organisatie, met als insteek het ontwikkelen van begrip voor wat collega's in de verschillende afdelingen van elkaar nodig hebben om gezamenlijk te komen tot levering van een zo goed mogelijke dienst aan de klant. Van daaruit konden we afspraken maken. De uitkomst was onder meer een gezamenlijk gedragen kans- en risicomatrix, samenhangend met bepalingen uit de algemene voorwaarden van de eigen organisatie en die van de belangrijkste klantorganisaties.

“De oorspronkelijke vraag om een juridisch product werd vrijwel geheel verdrongen door een aanpak die aansloot bij de werkelijke behoefte van de klantorganisatie.”

Afspraken die gemaakt werden, waren bijvoorbeeld: voordat toezeggingen worden gedaan over het halen van deadlines, wordt vanuit de afdeling verkoop eerst goed overlegd met de afdeling productie, zodat een gezamenlijke prioriteitstelling leidend is voor de vraag of de afdeling verkoop een bepaalde garantiedatum afgeeft. De afdeling verkoop overlegt óók met de financiële afdeling, voordat een bepaalde risicobepaling wordt gewijzigd. De productie- en financiële afdelingen zegden op hun beurt toe om binnen een paar uur te reageren, zodat het verkoopproces niet onnodig werd vertraagd.

‘The bigger picture’ als uitgangspunt

In dit voorbeeld leidde een vraag om een update van algemene verkoopvoorwaarden uiteindelijk tot een gedragsgerichte workshop voor alle betrokkenen bij het verkoopproces, met onder meer interne werkprocesaanpassingen als gevolg. De oorspronkelijke vraag om een juridisch product werd vrijwel geheel verdrongen door een aanpak die aansloot bij de werkelijke behoefte van de klantorganisatie. Dit kon doordat gezamenlijk een integrale kijk op het ingebrachte vraagstuk – ‘the bigger picture’- als uitgangspunt werd aanvaard, in plaats van het monodisciplinaire uitgangspunt dat vaak wordt gehanteerd: wat zijn de mooiste dichtgetimmerde juridische voorwaarden?

Holistische visie komt de maatschappelijke vooruitgang ten goede

Gepubliceerd op 14 september 2016

Twee voorbeelden uit de praktijk van een advocaat die anders te werk gaat.

Vanaf het begin van mijn loopbaan als advocaat in 1993 houdt de vraag mij bezig hoe het rechtssysteem en zijn regels meer duurzaamheid in menselijke en zakelijke relaties kunnen bevorderen, gericht op maatschappelijke vooruitgang. Hoe kan ik zelf in mijn werk als advocaat, binnen mijn directe beïnvloedingssfeer, in mijn doen en laten, meer stoelen op de holistische visie die ik graag als levensfilosofie hanteer?

“Er is altijd wel ruimte om aanvullend op je cliënt in andere bewoordingen proberen samen te vatten waar het je cliënt omgaat, maar ook het afsteken van een pleidooi vind ik eigenlijk primair toevallen aan de cliënt zelf.”

Zo kan ik me nog altijd verbazen over de traditie waarin de advocaat het woord voert voor de cliënt, in besprekingen en in de zittingszaal. Ik vind dat als uitgangspunt volstrekt verkeerd: het doet de eigen kracht van de cliënt tekort en vergroot de kans op ruis in de communicatie. Als woordvoerder gebruik je onwillekeurig andere woorden en leg je andere accenten. Uiteraard zijn er uitzonderingen op deze regel: een cliënt kan fysiek of emotioneel niet in staat zijn (goed) het woord te voeren of de materie is te inhoudelijk, technisch juridisch. Er is altijd wel ruimte om aanvullend op je cliënt in andere bewoordingen proberen samen te vatten waar het je cliënt omgaat, maar ook het afsteken van een pleidooi vind ik eigenlijk primair toevallen aan de cliënt zelf. Liever dan iemand de kans te ontnemen de confrontatie aan te gaan met zijn eigen ‘demonen’, stel ik diegene in de gelegenheid zélf, in eigen woorden, op te schrijven wat er voor hem speelt.

Een arbeidsconflict of een oud patroon?

Ik begeleidde bijvoorbeeld een werknemer van een transportbedrijf die een arbeidsconflict met zijn werkgever had. In ons gesprek over wat het conflict met hem persoonlijk deed, kwam naar voren dat hij de neiging had zijn emoties op te kroppen en zich niet uit te spreken. Het bleek een patroon van hem dat al van jongs af aan in ook zijn privéleven speelde. Het kwam ter sprake wat het voor hem zou betekenen als hij dit arbeidsconflict zou aangrijpen als een kans om dat patroon te doorbreken. Ook bij een volgende werkgever zou dit patroon hem immers weer in de weg kunnen gaan zitten, om naar maar te zwijgen van het effect ervan op zijn relatie en zijn vriendschappen. Door de bijzonderheden van zijn arbeidsgeschil, kwamen we er in dit geval op uit dat het schrijven van een brief meer geschikt leek dan het opnieuw aangaan van een gesprek, al dan niet begeleid door een mediator.

“Hij was opgelucht alles geuit en opgeschreven te hebben en trots op zichzelf dat het zijn eigen brief was die hij langsbracht bij zijn baas.”

Ik bereidde hem erop voor dat schrijfproces wel eens zig-zag zou kunnen verlopen: worstelen met opkomende emoties, iets opschrijven, het geschrevene weer weg leggen om het te laten bezinken en het daarna weer oppakken met frisse moed en een nieuwe invalshoek. Na zo'n twee weken was de brief klaar en keek ik met hem mee of alles erin stond wat er vanuit de juridische invalshoek aan relevante informatie in zou moeten staan. Hierbij deed ik tekstsuggesties in lijn met zijn eigen bewoordingen. Hij was opgelucht alles geuit en opgeschreven te hebben en trots op zichzelf dat het zijn eigen brief was die hij langsbracht bij zijn baas.

Uiteindelijk kwam het na de zitting bij de kantonrechter tot een beëindiging van zijn dienstverband zonder dat hij zich goed begrepen voelde, niet door zijn werkgever en niet door de rechter, met ook een vrij laag uitvallende ontslagvergoeding. Een jaar later belde hij me op. Die vrij lage ontslagvergoeding was hij alweer vergeten. Hij benoemde de dag waarop hij zijn zelfgeschreven brief, waarin hij alles wat voor hem belangrijk was had verwoord, als een keerpunt in zijn leven. Hierna heeft hij zowel in zijn privéleven als bij zijn nieuwe baas een duurzaam nieuw patroon van zich tijdig uitspreken weten te creëren. Hij bedankte mij voor de rol die ik hierin had gespeeld.

Ruimte voor groeikansen in zakelijk contact creëren.

In een proces zoals ik dat hierboven beschrijf, is in mijn visie een eerste, belangrijk ingrediënt: niet over de cliënt praten, maar met de cliënt. Vanuit het idee dat ontmoetingen het meest waardevol zijn als je heel de mens ziet en inbrengt, vind ik dat je niet te voorzichtig moet zijn in het bespreekbaar maken van de kleine en grote zinsgevingsvragen in je zakelijke relaties. Met het bij het eerste teken van discomfort meteen doorverwijzen naar een andere 'professional' doe je de heelheid van die primair inhoudelijk zakelijke relatie tekort.

Vaststellen dat de persoonlijke groeikant van de kwestie waarin je om advies of begeleiding wordt gevraagd aandacht verdient, wil echter niet zeggen dat het gehele proces dat parallel loopt aan de meer zakelijke kant van je begeleiding door jou persoonlijk begeleid moet worden. Een therapeut, coach of healer kan daarin heel mooi werk doen, naast aandacht en advies vanuit een partner en familie of vrienden. Het combineren van de meer zakelijk-inhoudelijke en meer psychologische begeleidingsrol kan net iets te lastig voor jezelf of de ander zijn, ook in die situaties waarin je jezelf door levenservaring of professionele achtergrond wel toegerust acht tot die combinatie van rollen.

Ik verwijs in zo'n geval dan altijd naar iemand die parallel aan het meer zakelijke traject dat ik begeleid ondersteuning biedt. Het is dan wel mooi als de ondersteuners in elkaars verlengde werken: ik vraag in zo'n geval altijd wat er uit bijvoorbeeld het coachingstraject voor mijn cliënt als speerpunt is gekomen. Zo kan de verbinding worden gemaakt tussen beide trajecten, zodat op elkaars ondersteuningswerk kan worden voortgebouwd. Hiermee ligt de regie bij de cliënt, waarbij ik zoveel mogelijk probeer te vermijden dat het met collega adviseurs of -begeleiders een praten over de cliënt wordt.

Door de koppeling te maken naar wat de persoonlijke of professionele 'groeikans' zou kunnen zijn voor de cliënt, wordt duidelijk wat de beste aanpak is. Voor de één, zoals in het voorbeeld van de werknemer van het transportbedrijf hierboven, lijkt het goed om de confrontatie of het conflict wél aan te gaan. Voor de ander, voor iemand die geneigd is voor alles de barricaden op te gaan, kan het goed zijn ruimte te bieden voor het doorvoelen van de vraag, met als aandachtspunt wat dit hem of haar zou kunnen opleveren. Het kan goed zijn om eens diep adem te halen en innerlijk wel de confrontatie aan te gaan, maar het conflict niet daadwerkelijk 'uit te spelen' en de daardoor vrijkomende energie op iets anders te richten. De enige die werkelijk kan weten welke respons het beste past, is de persoon zelf.

Toegevoegde waarde?

Een tweede voorbeeld van de kracht van eigen regie betreft een situatie waarin ik een cliënt in een arbeidszaak over de beëindiging van zijn dienstverband, waarbij hij intimiderend gedrag van de werkgever ervoer, bewust alleen naar een zitting van de kantonrechter heb laten gaan.

“Na afloop van deze zitting kreeg ik een telefoontje van de cliënt. Hij zei: “Ik dacht niet dat ik dat zou zeggen, maar ik ben heel blij dat je er niet was en dat ik zonder steun mezelf gemotiveerd heb om geheel op mijn eigen manier, met tentoonspreiding van alle emoties mijn verhaal te doen.”

Het hele feitencomplex en de juridische beoordeling stond al prima in de door de cliënt zelf opgestelde en ingediende stukken. Het belangrijkste waar een kantonrechter dan in geïnteresseerd is, is: hoe komen de hoofdrolspelers over en waar haperen ze in hun verhaal? Kortom: welke

‘kleur’ komt er aan de zaak en de hoofdrolspelers? Daar is de toegevoegde waarde van mijn aanwezigheid niet groot, ook al afgezet tegen de kosten daarvan voor de cliënt. In dit geval moest van Amsterdam naar de Achterhoek reizen en was eigenlijk ook nog eens verhinderd doordat ik les moest geven aan beginnende advocaten.

Na afloop van deze zitting kreeg ik een telefoontje van de cliënt. Hij zei: “Ik dacht niet dat ik dat zou zeggen, maar ik ben heel blij dat je er niet was en dat ik zonder steun mezelf gemotiveerd heb om geheel op mijn eigen manier, met tentoonspreiding van alle emoties mijn verhaal te doen.”

Zoals ik ook uitlegde aan de jonge advocaten die ik aan het lesgeven was toen dit telefoontje kwam: het feit dat deze werknemer het alleen opnam tegen de werkgever, leverde bonuspunten op. Uiteindelijk kreeg hij vanwege het door de rechter als ernstig verwijtbaar veroordeelde gedrag van de werkgever twee keer de gebruikelijke ontslagvergoeding, die toen aanmerkelijk hoger lag dan onder het huidige arbeidsrecht.

Twee voorbeelden van situaties waarin ik me door een meer holistische visie heb laten leiden. Ze laten zien waarom het zo belangrijk is anders te kijken naar de rol van een advocaat. Vanuit mijn visie opent dit anders kijken vele nieuwe mogelijkheden. Daarnaast draagt een meer holistische visie bij aan een meer complete aanpak en aan tevredenheid van de cliënt.

Bewust contracteren: samensturing in de medezeggenschap

Gepubliceerd 25 oktober 2016

Ik schreef eerder in dit magazine over de aanpak van ‘Conscious Contracting’, oftewel in goed Nederlands ‘Bewust Contracteren’ of ‘Duurzaam Contracteren’ die ik als jurist aan cliënten adviseer. Hierbij worden contracten afgesloten met aandacht voor de zakelijke én (inter)persoonlijke aspecten van de samenwerking, voorbij de letter van de afspraken, met tevredenheid van alle betrokkenen als resultaat. Een vraagstuk wordt integraal benaderd, met wijsheid en (com)passie, rekening houdend met de menselijke emoties en met de menselijke maat. Er wordt bovendien gekeken hoe de vermogens die mensen in zich hebben kunnen worden aangesproken en (verder) worden ontwikkeld.

In de afgelopen jaren heb ik deze aanpak al een aantal keren toegepast rondom verandertrajecten in organisaties. Hierbij zijn de juridische kaders voor het overleg tussen bestuurder en medezeggenschapsorganen en tussen bestuur en vakbonden vaak leidend. De betrokken partijen zouden graag meer samen willen optrekken, vaak in lijn met de beweging naar meer zelforganisatie en samensturing in de organisatie, in plaats van zich door de juridische kaders tegenover elkaar gesteld te voelen.

Een in mijn ogen geslaagd voorbeeld van het in duurzame samenwerking met elkaar optrekken van bestuurder en ondernemingsraad is het gezamenlijk organiseren van het gesprek met het personeel over de organisatieontwikkeling, zoals dat plaatsvond bij provincie Utrecht.

Nieuw organiseren in cocreatie

Voor de ondernemingsraad (OR) heb ik een tweedaagse workshop verzorgd. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een vervolgtraject voor de organisatieontwikkeling van de provincie Utrecht in cocreatie van OR, directie en medewerkers.

“Als je wilt veranderen, zul je de eerste stap moeten zetten. Je hoeft vooraf nog niet precies te weten waar je uitkomt: veranderen wordt zo gezien als een avontuurlijke ontdekkingsstocht, een expeditie in medezeggenschap.”

Het voorstel was om conform de filosofie van ‘Nieuw Organiseren’ een werkconferentie voor het gehele personeel over dit thema te organiseren, om zo de veranderkracht van de gehele organisatie te kunnen benutten. Op die manier kun je de aanwezige diversiteit en creativiteit van alle medewerkers inzetten.

De filosofie van ‘Nieuw Organiseren’ is namelijk:

-samen op pad gaan,

-niet blijven hangen in analyses

-een aanpak hanteren waarbij denken en doen hand in hand gaan.

Als je wilt veranderen, zul je de eerste stap moeten zetten. Je hoeft vooraf nog niet precies te weten waar je uitkomt: veranderen wordt zo gezien als een avontuurlijke ontdekkingsstocht, een expeditie in medezeggenschap. Het project krijgt daarom de naam ‘Expeditie Mijn PU (Provincie Utrecht)’.

Twee partijen, één opdracht en organisatie van onderop

De concrete opdracht wordt het organiseren van een werkconferentie waar de gehele organisatie met elkaar in gesprek gaat over de gewenste richting van de organisatieontwikkeling.

Medewerkers kunnen zich uitspreken over wat zij belangrijk vinden, waar zij tegenaan lopen, wat hen belemmert en vooral wat hen energie geeft om de organisatie verder te ontwikkelen.

Vanuit het principe ‘congruentie’ van Nieuw Organiseren kiezen OR en directie ervoor om de weg en het doel te laten samenvallen. Als in de ontwikkeling naar de netwerkorganisatie van de toekomst meer samenwerking gewenst is, dan moeten bestuurder en OR het goede voorbeeld geven, zo vinden zij. Ze kiezen dan ook voor de uitdaging van gezamenlijk opdrachtgeverschap.

De organisatie en de inhoudelijke invulling van de dag gebeurt van onderaf, met behulp van de complete veranderkracht van de organisatie: het idee van ‘inclusie’. De bestuurder heeft al vroeg in het proces voorgesteld om alle medewerkers uit te nodigen om mee te denken en mee te organiseren. Iedereen kon zich hiervoor opgeven. De invulling van de werkgroep hangt hierdoor af van wie de energie voelt om mee te werken. Dit leidt uiteindelijk tot een team van 45 expeditieleden. Hun inzet varieert van een vrijwel volledige dagtaak tot het bijwonen van enkele voorbereidende bijeenkomsten. De interne projectleider is verantwoordelijk voor de voortgang, de interne verbindingen en het draagvlak. Als extern adviseur zie ik vooral toe op het proces en op of daarbij de veranderkracht van de medewerkers zélf voldoende benut wordt.

Veranderen vanuit betrokkenheid

Tijdens Expeditie Mijn PU voeren bijna 600 medewerkers gedurende een dag samen het gesprek over de verdere ontwikkeling van de organisatie. Dertig medewerkers faciliteren de conferentie en nog eens tien bemensen diverse side events, zoals de Bullshit-bingo, de Droom, de Wensballon, de Waardenmeter en Durf te Vragen. De dag begint met het in elkaar zetten van de eigen event chair, om de creativiteit te prikkelen.

De ruggengraat van de dag is een serie gesprekken in groepjes van vier of vijf collega’s. Op basis van gelijkwaardigheid wisselen deze groepjes in steeds wisselende samenstelling in vier rondes van gedachten over een flink aantal thema’s. In elke ronde staat de groep eerst stil bij de verschillende aspecten van het thema en sluit af met het formuleren van concrete acties en verbeterpunten. Na afloop van iedere gespreksronde pakken de medewerkers hun event chair op en vormen weer nieuwe groepen.

“Dertig medewerkers faciliteren de conferentie en nog eens tien bemensen diverse side events, zoals de Bullshit-bingo, de Droom, de Wensballon, de Waardenmeter en Durf te Vragen.”

Om de gesprekken te structureren en de enorme hoeveelheid suggesties en opmerkingen goed te verwerken, is digitale ondersteuning ingeschakeld. Alle inbreng wordt met behulp van het ondersteunende systeem direct geanalyseerd, waarmee aan het eind van de dag direct al een goede eerste indruk van de uitkomsten te presenteren is.

Direct na de werkconferentie gaat een werkgroep uit het expeditieteam aan de slag met de analyse van de resultaten. Hieruit komen vijf thema's die (met betrokkenheid van medewerkers) nadere uitwerking behoeven, ook wordt een flink aantal 'quick wins' benoemd.

Draagvlak bij alle partijen

Een groot deel van het succes van Expeditie Mijn PU komt door het enorme aantal deelnemers. Hun reacties en de flow tijdens de dag steunen alle betrokkenen in de overtuiging dat dit een goede aanpak is. Het belangrijkste is natuurlijk de inhoudelijke opbrengst, maar onderschat ook het effect van de gevolgde aanpak voor het verdere verloop van de verandering niet. Het enthousiasme en de grote betrokkenheid tijdens deze expeditie valt echt op. Medewerkers spreken na afloop veel waardering uit voor deze wijze van consulteren. Ook de ontmoeting tussen medewerkers vinden zij op zichzelf al waardevol.

De dynamische opzet van de werkconferentie met de gesprekken in wisselende samenstelling, de digitale ondersteuning, de betrokkenheid van de medewerkers in de organisatie ervan, de event chairs en de side events dragen verder bij aan het succes.

Het grote pluspunt van de bottom up aanpak is dat deze aanzienlijk meer draagvlak oplevert en dat de betrokkenheid hierdoor ook breder wordt. Hiernaast biedt deze aanpak nieuwe invalshoeken. Aandachtspunt is wel dat de organisatie en stroomlijning van een groot evenement zoals een werkconferentie met het gehele personeel een strakke projectorganisatie vergt.

Het vertrouwen en de steun van de gezamenlijke opdrachtgevers voor de gekozen aanpak is een belangrijk onderdeel van het succes. Wij hebben bewondering voor hun discipline om het proces zijn loop te laten hebben en niet inhoudelijk mee te willen sturen of te interveniëren.

Samen op blijven trekken

Gezien de concrete resultaten en de positieve ontvangst bij alle betrokkenen is de voornaamste aanbeveling aan de directie en de OR om gezamenlijk te blijven optrekken bij het stelselmatig ophalen van zorgen, wensen en ideeën en deze te verwerken op een soortgelijke wijze als in de Expeditie Mijn PU. Succesvolle elementen kunnen dan worden toegepast. Ook wordt aanbevolen

hierover steeds weer samen afspraken maken. Voorop staat echter dat medewerkers zich uitgenodigd moeten blijven voelen zélf het initiatief voor verandering te nemen, op welk vlak dan ook.

Een relatie die normaal sterk wordt beïnvloed door de voor bestuurder en ondernemingsraad geldende juridische kaders, is vormgegeven door de co-creatiegedachte waarop Duurzaam Recht of Duurzaam Contracteren is gestoeld.