

Wij dragen de kroon

Over geweldloze communicatie,
organisatiecultuur en ondernemingsraden

Leo van der Linde

Wij dragen de kroon

Over geweldloze communicatie,
organisatiecultuur en ondernemingsraden

Tekst © 2020 Leo van der Linde
Illustratie boekomslag © Len Munnik
ISBN 9789 4640 53043

Inhoud

1	INLEIDING: HET ABC VAN ONDERNEMINGSRADEN	9
DE A VAN ARBEIDSORGANISATIE		
2	ARBEIDSORGANISATIES MET DE BLIK OP MENSELIJKE BEHOEFTE EN STRATEGIEËN	19
	2.1 Waardegebonden behoeften en situationele behoeften: een rotsbodembodem bedekt met voedselrijke humus	
	2.2 Strategieën: een perk vol bloemen	
	2.3 Beginselen: de zonnestrallen en de vallende schaduw	
	2.4 Nederlandse arbeidsorganisaties langs de meetlat	
3	ORGANISATIECULTUREN MET DE BLIK OP VOLDOENING EN ONBEHAGEN	31
	3.1 Organisatiecultuur is een vorm van communicatie	
	3.2 Een machtscultuur betekent 'de macht regeert'	
	3.3 Een rolcultuur betekent 'de voorschriften ter zake zijn bepalend'	
	3.4 Een prestatiecultuur betekent 'altijd pieken, het resultaat telt!'	
	3.5 Een persoonscultuur betekent 'mensen steunen (mede)mensen'	
4	STRATEGIEËN VAN ONDERNEMINGSRADEN MET DE BLIK OP HET WEGNEMEN VAN ONBEHAGEN	49
	4.1 Machtscultuur? Een or-strategie met focus op de mens	
	4.2 Rolcultuur? Een or-strategie met focus op mens én organisatie	
	4.3 Prestatiecultuur? Een or-strategie met focus op medezeggenschap	
	4.4 Persoonscultuur? Een or-strategie met focus op de organisatie	
DE B VAN BESLUITVORMING		
5	BESLUITEN NEMEN MET DE BLIK OP PARTICIPATIE	61
	5.1 Een groep beslist zelfstandig: het BOB-model	
	5.2 De eindbeslissing ligt bij een ander	
	5.3 Arbeidsorganisaties: waarover wordt inhoudelijk besloten?	
	5.4 Waarover en hoe kan de ondernemingsraad besluiten?	
	5.5 Discussie: participatie, human relations en human resources	
6	ADVISEREN MET DE BLIK OP DE PLAATS VAN DE ONDERNEMINGSRAAD	79
	6.1 Wat de directeur in een adviestraject behoort te doen en te laten	
	6.2 Wat or-leden in een adviestraject behoren te doen en te laten	
	6.3 Vier opties voor de plaats van de ondernemingsraad	
	6.4 De ondernemingsraad als roerganger te midden van de achterban	

DE C VAN COMMUNICATIE EN COLLECTIEF LEREN

7	COMMUNICEREN MET DE BLIK OP EMPATHIE	103
	7.1 Geweldloze communicatie: vier stappen zetten	
	7.2 Geweldloze communicatie: bewust en met empathie	
	7.3 Geweldloze communicatie: trefzeker	
	7.4 Discussie: 'Little brothers and girls are watching you!'	
8	COLLECTIEF LEREN MET DE BLIK OP KWALITEITEN EN OR-PROFIELEN	117
	8.1 '...de fietser, die zichzelf een weg baant': profielen van ondernemingsraden	
	8.2 Van competentie-management naar kwaliteitencirkel: een halfvol glas kleiner en voller maken	
	8.3 De kwaliteitencirkel toegepast op ondernemingsraden	
	8.4 Discussie: James Lawson's actiemodel voor collectief leren en communicatie (<i>love in action</i>)	

HET ABCD VAN ASSET-BASED CONDITIONS FOR DEVELOPMENT

9	VIJF CONDITIES VOOR ONTWIKKELING EN ACTIVERENDE MEDEZEGGENSCHAP	131
	9.1 Eerste conditie: realiseer waardegebonden behoeften	
	9.2 Tweede conditie: benut de juiste plaats op de juiste tijd	
	9.3 Derde conditie: benut je eigen kwaliteiten	
	9.4 Vierde conditie: benut methoden en spelregels	
	9.5 Vijfde conditie: maak een actieprogramma en voer het uit	
10	ACTIEPROGRAMMA <i>KROON OP ONZE ARBEID</i>	137
	10.1 Onze beginselen	
	10.2 De beleidsthema's van het programma <i>Kroon op onze arbeid</i>	
	10.3 Onze keuzes voor de or-publiciteit	
	NOTEN	147
	LITERATUUR	153

Mijn theorie luidt dat sterke mensen geen sterke leiders nodig hebben.

Ella Baker, Amerikaanse activiste voor mensenrechten (1968)¹

1 Inleiding: het ABC van ondernemingsraden

Vóór 1950 was er geen één in Nederland te bekennen. Volgens schattingen telt Nederland er tegenwoordig maar liefst veertienduizend tot vijftienduizend. Rara, wat is dat? Het juiste antwoord luidt: de ondernemingsraad!

Sinds de invoering van de Wet op de ondernemingsraden in 1950 groeide het aantal ondernemingsraden met sprongen. Steeds meer ondernemingsraden gingen aan de slag: eerst onder meer in de industrie en het vervoer, later ook in de zorgsector en bij de overheid. De macht van de ondernemingsraden nam toe bijvoorbeeld door hun grotere autonomie in het contact met de directie. Ook kregen ondernemingsraden over meer onderwerpen iets te zeggen door de uitbreiding van hun adviesrechten en instemmingsrechten. Rond ondernemingsraden bestaat nu een uitgebreid netwerk van meerdere or-platforms, trainers, adviseurs, juristen, beroepsverenigingen, uitgevers en congresbureaus. De geschiedenis van de ondernemingsraad kenmerkt zich door groei en ontwikkeling.

Mijn hoofdstelling luidt, dat geweldloze communicatie veel te bieden heeft voor ondernemingsraden die hun werkwijze willen vernieuwen. Als or-leden geweldloze communicatie toepassen, leidt dit volgens mij tot krachtiger en meer stoutmoedige ondernemingsraden, die zich beijveren voor de verbetering van de organisatiecultuur en de arbeidsverhoudingen.

Marshall Rosenberg (1934 – 2015), een klinisch psycholoog uit de Verenigde Staten, is de grondlegger en het boegbeeld van geweldloze communicatie. Hij zocht op twee vragen antwoord. Hoe komt het dat we vervreemd raken van onze natuurlijke empathie, waardoor we gewelddadig worden en anderen uitbuiten? En omgekeerd, waardoor blijven mensen soms onder de moeilijkste omstandigheden toch vol empathie? Als antwoord op deze vragen ontwikkelde Rosenberg het model van de geweldloze communicatie. Rosenberg paste geweldloze communicatie eerst toe in de context van gewelddadige straatbendes en onder andere als begeleider in het Amerikaanse onderwijs na de opheffing van de scheiding tussen wit en zwart. Rosenberg maakte van geweldloze communicatie zijn levenswerk en begon in 1984 met het Center for Nonviolent Communication (CNVC). Het CNVC functioneert nog steeds als wereldwijd netwerk voor ondersteuning en stimulans van een geweldloze of verbindende manier van

communiceren. Rosenberg bouwde voort op het gedachtegoed van de humanistische psychologie met als prominente vertegenwoordigers Carl Rogers (1902 – 1987), Ruth Cohn (1912 – 2010) en Virginia Satir (1916 – 1988). Een andere inspiratiebron voor de geweldloze communicatie is de Chileense ontwikkelingseconoom Manfred Max-Neef (1932 – 2019) met zijn ideeën over gemeenschappelijke menselijke behoeften en strategieën.

Geweldloze communicatie wekte enkele jaren geleden mijn belangstelling. Ik las de belangrijkste boeken over dit onderwerp en ik volgde enkele trainingen. De ondernemingsraad, die ik ondersteunde, maakte ik warm voor geweldloze communicatie. Op mijn werk raakte geweldloze communicatie in een stroomversnelling. Iedere medewerker, die belangstelling had, kreeg van de werkgever de ruimte een cursus te volgen om dit communicatiemodel te leren.

Medezeggenschap en het werk van ondernemingsraden gaan mij aan het hart. Sinds begin jaren '90 ondersteun ik ondernemingsraden: eerst in de gezinszorg/thuiszorg, daarna lange tijd in een algemeen ziekenhuis en sinds kort in de welzijnssector. Als ambtelijk secretaris van ondernemingsraden, geloof ik dat de ondernemingsraad als katalysator kan dienen van de medezeggenschap en de invloed van medewerkers van hoog tot laag in arbeidsorganisaties.

Het werk van de ondernemingsraad is in de kern een vorm van geweldloze conflictoplossing en ik beschouw dit als een waarde op zich. De belangrijkste taken van de ondernemingsraad vind ik opinievorming en de presentatie van (initiatief)voorstellen om te laten zien hoe het anders kan. Er is durf nodig. Ik zie de ondernemingsraad als het goede voorbeeld voor arbeidsorganisaties als geheel: de ondernemingsraad organiseert zijn besluitvorming immers in relatieve openheid en zonder hiërarchische dwang. De leiding of het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad hoeft alleen te coördineren, te stimuleren en aan de gezamenlijk afgesproken lijn vast te houden. De ondernemingsraad vormt een democratische kiem in arbeidsorganisaties.

Het gaat niet alleen om ondernemingsraden, want de vakbeweging speelt ook een rol bij de democratisering van arbeidsorganisaties. Ondernemingsraden zijn echter vaker dan vakbonden zichtbaar aanwezig in arbeidsorganisaties: ongeveer driekwart van de arbeidsorganisaties van enige omvang (met 50 medewerkers of meer) heeft een ondernemingsraad.

Leden van ondernemingsraden leggen vanouds het accent op het ABC van Arbeidsorganisatie, Besluitvorming en Communicatie. Is het mogelijk het blikveld van or-leden te verruimen voor een andere aanpak van dit ABC, zodat ondernemingsraden hun invloed verder kunnen vergroten? Ik daag mijzelf uit deze vraag stap voor stap te beantwoorden.

Arbeidsorganisatie: aandacht besteden aan de organisatiecultuur

Medewerkers brengen veel tijd door in arbeidsorganisaties. Soms met een forse dosis tegenzin en soms met een gevoel van voldoening. De organisatiecultuur bepaalt in sterke mate of medewerkers zich prettig voelen en werkplezier beleven. Het is erg belangrijk dat ondernemingsraden meer aandacht besteden aan de verandering van de organisatiecultuur, zodat medewerkers daadwerkelijk met voldoening kunnen werken. Het valt mij op dat slechts weinig literatuur over organisatiecultuur specifiek is gericht op or-leden. In deze publicatie onderzoek ik – ik denk voor het eerst – de samenhang tussen arbeidsorganisatie, cultuur en strategieën van ondernemingsraden.

In het eerste deel van deze publicatie – *De A van Arbeidsorganisatie* – ga ik in op arbeidsorganisaties en organisatieculturen. Ik richt de blik op menselijke behoeften in het algemeen en ik ga dieper in op het fenomeen strategie. Met welke strategieën kunnen de leden van ondernemingsraden de cultuur van hun arbeidsorganisatie in gunstige zin beïnvloeden?

Besluitvorming: echte participatie en synergie stimuleren

De betekenis van medezeggenschap is de correctie van de macht van directies of raden van bestuur om zo de beleidsvorming en besluitvorming – voor een deel – te democratiseren. Recente publicaties besteden aandacht aan nieuwe vormen van participatieve besluitvorming in de traditie van geweldloze communicatie. Geweldloze verandering en participatie zijn volgens mij aantrekkelijke en inspirerende aspecten van geweldloze communicatie. Ik onderzoek de vergroting van participatie in arbeidsorganisaties en ik begin bij de besluitvorming binnen ondernemingsraden zelf. Het gaat mij om de vergroting en verdieping van participatie mét invloed.

In *De B van Besluitvorming*, het tweede deel van deze publicatie, richt ik de blik op de behoefte participatie; voor de leden van ondernemingsraden – en voor medewerkers – is dit een essentiële

behoefte. Wat zijn de kansen voor de vergroting van de participatie in arbeidsorganisaties – te beginnen bij de besluitvorming van de ondernemingsraden zélf – en in het contact tussen ondernemingsraad en achterban? Hoe is bij de besluitvorming áfstemmen in plaats van óverstemmen te realiseren? Hoe krijgen synergetische strategieën meer ruimte?

Communicatie: geweldloze communicatie als inspiratiebron

Volgens mij is het hoog tijd voor een andere aanpak van communicatie. Geweldloze communicatie biedt vele voordelen. Het is een nuttig tegengeluid in deze tijd van scheldkanonnades en stigmatiserende uitingen in de (sociale) media en de politiek. Geweldloze communicatie kan binnen ondernemingsraden de onderlinge samenwerking tussen or-leden verbeteren. Geweldloze communicatie richt de energie op díe zaken die ertoe doen en maakt ook aan anderen helder wat bij een ondernemingsraad echt leeft.

Over geweldloze communicatie is veel geschreven met speciale aandacht voor de levenssferen van familie, onderwijs, stedelijke buurten of lokale gemeenschappen. De vertaling van geweldloze communicatie naar bedrijven en arbeidsorganisaties heeft langer geduurd en inmiddels publiceerden meerdere auteurs over dit onderwerp. Wat tot nu ontbreekt, is een uitgebreidere publicatie over het verband tussen geweldloze communicatie en het medezeggenschapswerk van ondernemingsraden. Met deze publicatie hoop ik dit te veranderen en bij te dragen aan een grotere invloed van zowel ondernemingsraden als medewerkers.

Ik behandel in het deel *De C van Communicatie en Collectief leren* de inhoud en de achtergrond van geweldloze communicatie. Mijn primaire gezichtspunt van dit deel is empathie, een sleutelbegrip in de geweldloze communicatie. Verder bekijk ik het thema collectief leren: welke kwaliteiten of talenten zijn relevant voor de leden van ondernemingsraden?

Asset-Based Conditions for Development: menselijke ontwikkeling

Welke *assets* of condities spelen een rol bij de menselijke ontwikkeling? Het gaat mij om de drijfveren en beschikbare hulpbronnen om verandering en ontwikkeling mogelijk te maken binnen en buiten arbeidsorganisaties.

Het vierde deel – *Het ABCD van Asset-Based Conditions for Development* (mijn excuses voor het gebruik van het Engels) –

beschrijft de condities voor menselijke ontwikkeling en schetst de samenhang tussen waardegebonden behoeften, situationele behoeften en strategieën (zie ook de figuur op pagina 15). Tot slot schets ik in dit deel de inhoudelijke contouren van het actieprogramma *Kroon op onze arbeid* voor de Ondernemingsraad Nederland.

Dit boek is voor or-leden en 'or-fluisteraars'

Ik wil graag meer beweging in ondernemingsraden brengen. Velen kunnen bijdragen aan het or-werk en ik hoop dat zij in deze publicatie iets van hun gading vinden. Ik denk vooral aan leden van ondernemingsraden, maar ook aan 'or-fluisteraars': allen die het or-werk een warm hart toedragen en willen versterken, zoals trainers, ambtelijk secretarissen, adviseurs en vakbondsleden. Volgens mij hebben or-leden meer keuzes dan zij misschien denken. In het or-werk zie je regelmatig stilstand en platgetreden paden. Zeker. Maar je kunt ook voor inspirerende en baanbrekende wegen kiezen om zo meer beweging in ondernemingsraden en arbeidsorganisaties te brengen. Mijn oproep aan or-leden luidt dan ook: 'Ga eens vreemd... in je hoofd!' Zet je in voor een arbeidsorganisatie met goede banen. En zet je in voor arbeidsorganisaties, die stoppen met uitbuiting en vervuiling. Zet je in voor arbeidsorganisaties die zich maatschappelijk verantwoord opstellen door het aanbieden van gebruikswaarden in harmonie met mens en natuur.

Dank

Ik ben volledig verantwoordelijk voor deze publicatie. Toch ben ik vele anderen dank verschuldigd, zoals Frans Kraal (ooit mijn docent methodiek aan de Hogeschool van Amsterdam), Dick Termond, Wim Mulder, Ayo Yetunde, Tracey Scott en de or-leden van het Flevoziekenhuis te Almere. Sandra Ball, Daan van der Linde, Max van der Linde en Suze Toonders ben ik zeer dankbaar voor hun commentaar en hun belangstelling. Dit geldt ook voor Dirk Koops, Truus Kroon en Jacques van Nieuwburg.

Martin van der Meulen, Dionne Verbeet, Christiaan Zandt en Jenny Giezeman (allen trainers van Ai-opener) hebben mij tijdens trainingen veel geleerd over geweldloze communicatie. Zij hebben een belangrijk fundament gelegd voor het schrijven van dit boek.

Af en toe piekerde ik: 'Waar ben ik aan begonnen?' Op zulke momenten voelde ik de steun van de medecursisten van de *boekschrijfcursus* onder leiding van Anna van Strien. De afgelopen weken dacht ik: 'Hoe krijg ik dit boek ooit netjes af?' Dan dacht ik aan Sarissa Kistemaker en haar inspirerende wilskracht. Heel veel dank!

Wij dragen de kroon

Arbeid is de bron van welvaart en rijkdom. Door de huidige inrichting van economische en politieke instituties is het onmogelijk de welvaart en rijkdom adequaat te controleren en rechtvaardig te verdelen. Degenen die de bron zijn van de welvaart en de rijkdom behoren volgens mij ook de controle uit te oefenen, zodat zij de materiële én immateriële vruchten van hun arbeid kunnen plukken voor een menswaardig leven en een maximaal florerende ontwikkeling van de (wereld)samenleving. Het is belangrijk deze visie steeds voor ogen te houden bij het werken met ondernemingsraden en medewerkers: *Wij dragen de kroon*.

De or-leden, die ik in mijn werk ondersteunde, vonden mijn pen dikwijls te scherp. Zij drukten mij op het hart vooral niet stekend, maar prikkelend te schrijven. Hopelijk is het mij gelukt een prikkelende én steekhoudende publicatie aan te bieden. En zo niet, dan hoor ik het graag. Commentaar en suggesties zijn altijd welkom!

Leo van der Linde
Zaanstad, 4 december 2020

Contact: lr.vdlinde@upcmail.nl

Figuur 1 Strategieën, beginselen en gemeenschappelijke behoeften



