

Inleiding



ZWOELE TANGO OF ZERE TENEN?

Opzetbeurt Isaäk: ‘Debatteren is nuttig voor ondernemingsraden. Ik hoorde laatst iemand een vergelijking maken tussen debatteren en dansen. Net als bij de tango, ontstaat idealiter ook binnen de even strenge regels van het debat een heftige en sensuele dans. Zie de ondernemingsraad en de bestuurder als het ware met elkaar dansen. De ondernemingsraad onderbouwt zijn opvatting met een aantal goede argumenten, aantrekkelijk verpakt, beweegt soepel mee met de danspartner, in dit geval de bestuurder, men nadert elkaar dicht en neemt weer enige afstand, zonder het contact te verliezen. Een gracieus schouwspel. Ik vind dat wel een mooie metafoor, heel beeldend. Het drukt precies uit wat nuttig is in het kunnen debatteren. Je kunt je eigen argumenten overtuigend en afgewogen presenteren: de kunst van de passen in de tango. Je bent als persoon overtuigend aanwezig, houdt contact en anticipeert op de ander, maar speelt daar ook mee: een tango is werkelijk schitterend als er echt contact is tussen de partners. Schitterend om naar te kijken, maar vooral ook om zelf te doen! Een ondernemingsraad die dit op een overlegvergadering weet neer te zetten, die werkt!’.

Opzetbeurt Johannes: ‘Ik weet niet zo veel van dansen, maar het lijkt me erg vermoeiend. In ieder geval leidt de tango tot veel zweet en verhitte koppen. En dat is ook precies één van mijn belangrijkste bezwaren tegen debatteren met de ondernemingsraad: het debat verscherpt bewust of onbewust de verhoudingen. Zowel de voorstander als de tegenstander willen winnen; er is geen ruimte voor nuance. Of om bij de tango te blijven: je sleept elkaar van de ene hoek van de dansvloer naar de andere. Bij de tango kijk je langs elkaar heen, in een debat probeer je je eigen standpunt zo voordelig mogelijk neer te zetten. Volgens mij is de kunst van het overleggen met de bestuurder nu juist te proberen begrip voor elkaars standpunten op te brengen en op deze wijze gezamenlijk gedragen besluiten te nemen. En dat lijkt me nu net niet de sterkste kant van het debatteren. Debatteren een dans, misschien, maar dan toch vooral het dansende voetwerk van bokkers die de bedoeling hebben de ander knock-out te slaan’.

Verweerbeurt Isaäk: ‘Ik zie ook nog niet zo een-twee-drie een debat ontstaan tussen bestuurder en ondernemingsraad. Maar een ondernemingsraad die veel oefent met debatteren, bijvoorbeeld tijdens trainingen en die in het vooroverleg met elkaar in debat gaat, leert vaardigheden, zoals: met goede argumenten komen, argumenten leren onderbouwen en aantrekkelijk presenteren. Ook leer je dat elk standpunt meerdere kanten heeft. Met debatvaardigheden komt de ondernemingsraad beter beslagen ten ijs en dat kan precies het verschil maken tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Je krijgt al een beetje gelijk door alleen de meest relevante argumenten te presenteren. Je krijgt nog meer gelijk als je die sterkste argumenten op een opvallende en overtuigende manier neerzet. Maar je krijgt pas echt gelijk als je niet alleen reageert op de opvattingen van de ander, maar deze als het ware meeneemt in je eigen presentatie, zodat er contact ontstaat. Bovendien maakt het dat de bestuurder de ondernemingsraad serieus moet nemen. Debatteren raakt feitelijk de essentie van medezeggenschap: op basis van de sterkste argumenten komen tot gezamenlijkheid in besluitvorming of volgende stappen in processen. Ik zie dat soort besluiten graag. Nogmaals: Een ondernemingsraad die dat kan, die werkt!’.

Verweerbeurt Johannes: ‘Debatteren lijkt me zo gelijkhebberig en jij sterkt me in die gedachte. Alsof de kwaliteit van de argumenten zit in de presentatie! Wordt de kwaliteit van een besluit wel echt beter als de ondernemingsraad plotsklaps met een fraaie zinsnede of met een aardige vergelijking komt? Jouw argumenten worden toch ook niet sterk omdat je het beeld van de dans gebruikt? Bovendien, zal de bestuurder niet veel meer doorkneed zijn in de retorische middelen en de ondernemingsraad om de oren slaan met zijn eigen beeldspraak?’.

Het debat is een van de vormen waarin mensen met elkaar praten.

Conversatie – men spreekt met elkaar en reageert keurig op elkaar. De een zegt dat zij moe is en de ander vraagt vervolgens hoe het komt. Na de uitleg zegt deze iets begrijpends terug. Een aangename sfeer, geen zware woorden, geen steken onder water. Een conversatie is een ontspannen gesprek in een aangename sfeer.

Dialoog – de dialoog gaat een stap verder. De verschillende personen hebben elk hun eigen opvattingen. In een dialoog worden deze naast elkaar gelegd. Men vertelt elkaar precies wat men vindt, voelt, ziet, denkt en luistert aandachtig naar de ander, die dat ook doet. Een dialoog geeft rust en inzicht.

Conclusie Johannes: ‘Mijn conclusie is dan ook dat debatteren niet bijdraagt aan het tot stand komen van een beter besluit en dat het bovendien de relatie flink op scherp zet. En er is geen bestuurder die zit te wachten op bloemrijke zinnen. Mag ik deze dans dan ook laten passeren?’.

Conclusie Isaäk: ‘Mijn stelling is juist dat debatteren nuttig is voor ondernemingsraden. Door veel te debatteren maken or-leden zich vaardigheden eigen zoals: met een goede onderbouwing van een standpunt komen, met enige flair een standpunt verwoorden en niet bang zijn om met de bestuurder een zakelijk meningsverschil uit te vechten. Dat leidt tot goede besluitvorming en daarmee tot werkelijke medezeggenschap. Debatteren leert de ondernemingsraad immers op zoek te gaan naar de in die situatie sterkste argumenten, deze overtuigend en origineel neer te zetten en dat in contact met de ander te doen. Als een danser met zijn partner. Zie de jurk zwieren! Hoor hoe de ondernemingsraad gelijk krijgt als hij gelijk heeft. Zie de invloed! Dan werkt medezeggenschap’.

Leidt een debat nu tot extra tegenstellingen en verhitte koppen?

Ja, een debat zoekt de verschillen op. Iemand moet in een debat gaan staan voor wat ie vindt en de ander doet dat ook. Dat maakt een debat tot een vorm van gesprek met veel scherpte.

Nee, een debat zoekt weliswaar verschillen op, maar zorgt daarmee dat er ook meer nuance in de stellingname komt. Men kan immers ook een degelijk onderbouwd ander standpunt hebben. Een debat maakt een zorgvuldige afweging mogelijk bij een te nemen besluit. Een debat kweekt respect voor de mening van de ander. In een debat moet je ook luisteren.

Ja! Als iemand iets slecht kan onderbouwen maar toch wil doordrukken. Als iemand alleen maar hard gaat schreeuwen. Of als iemand er niet echt voor gaat staan. Maar dat is eigenlijk geen debat maar gewoon een slecht gesprek.

Conclusie: een debat leidt niet tot extra tegenstellingen en spanning, maar juist tot gesprekken die over de kern van de zaak gaan, van meerdere kanten bezien.

Debat – een debat zoals wij het in dit boek interpreteren, is feitelijk een vorm van dialoog waarin de verschillende sprekers zich nadrukkelijk verbinden met hun opvatting, gevoel, of mening. Men gaat er voor staan. Maar men blijft ook luisteren en laat telkens toe of dat wat de ander zegt van invloed is op de eigen opvatting. Een debat maakt zodoende verschillen expliciet. Je komt pas tot de werkelijke verschillen als je het debat echt aan gaat.

Flow – een Engels woord, dat in het Nederlands lastig te vertalen is. Een soort creatieve golf, waarin de sprekers samen op een hoger niveau komen dan met hun eigen individuele opvatting, mening, gevoel. Een goed debat kan leiden tot deze flow: slecht te onderbouwen onderdelen zijn van tafel, de verschillen zijn helder: wat doen we? Flow geeft nieuwe wegen op een hoger niveau.

(vrije bewerking van Isaacs, p. 261. Zie de literatuurverwijzing bij hoofdstuk 3.)