

Je hebt je zaken goed voorbereid voor het overleg met de bestuurder. Er ontstaat een debat over een heikel onderwerp. En dan krijgt het gesprek een onverwachte wending. Wat doe je dan? Een training in debatvaardigheid is geen overbodige luxe voor menig or-lid.

ISAÁK MOL

Sterk staan in het debat

Training tegen de klok

Als or-lid weet je hoe moeilijk het is goed te debatteren. Wat gebeurt er namelijk vaak? De bestuurder komt met onverwachte argumenten die hout lijken te snijden. Hij slaat een andere toon aan dan je verwacht. Reageert anders op wat jij inbrengt. Begrijpt je verkeerd of gaat slechts in op enkele details. Steekt een enorm lang verhaal af. Wat doe je dan? Wat maakt dat je overtuigend blijft in het overleg en een stap verder komt? Een effectieve en plezierige manier om sterker te worden in het overleg is het trainen van je debatvaardigheid.

Wat is een debat?

Een debat is een gestructureerde wijze van het benaderen van een probleemstelling, waarbij de deelnemers verschillende kanten en invalshoeken belichten en met elkaar de confrontatie aangaan. Uitkomst van een debat is altijd het hoofdpunt waar het om draait in het besluit

of de hoofdafweging die partijen moeten maken. Er zijn verschillende typen debatten. Het beleidsdebat is het meest geschikt voor ondernemingsraden. Daarin nemen twee teams het tegen elkaar op. Het ene team heeft de taak een probleem neer te zetten en een voorstel voor een oplossing te doen. Het andere team moet aantonen dat het probleem en/of de oplossing twijfelachtig zijn. De derde partij, de jury, bepaalt welk team het meest overtuigend was en waarom. Dat team heeft het debat gewonnen. Inhoudelijk zie je wat de scharnierpunten in de besluitvorming zijn en qua overtuigingskracht is heel duidelijk wat doorslaggevend was in presentatie, timing, timbre, emotie en contact maken.

Vaardigheden

De werkvorm debat is bij uitstek geschikt om vaardigheden te trainen als:

- het neerzetten van de kern je betoog
- onderscheiden wat de belangrijkste argumentatie van de ander is
- die argumentatie gebruiken in je eigen verhaal
- overtuigen
- gloedvol zijn, dat wil zeggen de ander weten te raken
- bij het onderwerp blijven
- genuanceerd kijken
- resultaat behalen.

LUISTEREN, REAGEREN, ANALYSEREN

‘Door te debatteren leer je goed te luisteren, snel en gevat te reageren als dat nodig is en vooral goed te analyseren. Vaardigheden die ook voor elk or-lid een goede bagage vormen.’

Roderik van Grieken, directeur Nederlands Debat Instituut



Debat als trainingsvorm

In een debat met de bestuurder, het MT of de achterban, verdedigt de or uiteraard zijn eigen standpunt. In een debattraining

wijst de trainer voor- en tegenstanders van een stelling aan die samen teams vormen.

Je persoonlijke mening of die van de or doen er niet toe. Het gaat erom dat je je zo

goed mogelijk verplaatst in een rol. Dat is een goede oefening in het opschorten van een mening, het luisteren, het analyseren en in het gebruiken van de argumentatie van de ander.

Een debat heeft een strakke vorm: het kent een vast verloop via beurten. Zie kader.

De beurten duren drie tot vijf minuten en de conclusiebeurt een of twee minuten maximaal.

Standaardgeschilpunten

Een van de meest leerzame punten van een debat is het werken met de standaardgeschilpunten. Dat is in het or-werk een buitengewoon praktische manier om zowel voorstellen van de bestuurder te beoordelen, adviesaanvragen op te stellen als je voor te bereiden op het overleg zelf. Beleidsvoorstellen van de bestuurder (of soms de or) willen meestal het huidige beleid vervangen door nieuw beleid. Bij een debat over beleid gaat het dus altijd om een probleem en de effectiviteit en wenselijkheid van nieuw beleid. Voor het overleg moet de or niet alleen informatie krijgen over het voorgenomen

VORM VAN HET DEBAT

Voorstander	Opzetbeurt	probleemstelling neerzetten belangrijkste argumenten aandragen
Tegenstander	Opzetbeurt	ingaan op probleem standpunt tegenstanders toelichten belangrijkste argumenten aandragen weerleggen argumenten voorstander
Voorstander	Verweerbeurt	definitie en reikwijdte stelling benadrukken eigen argumentatie uitwerken en/of weerleggen argumenten tegenstander
Tegenstander	Verweerbeurt	definitie en reikwijdte stelling aanvallen eigen argumentatie uitwerken en/of weerleggen argumentatie voorstanders
Tegenstander	Conclusiebeurt	standpunt tegenstanders herhalen argumentatie samenvatten concluderen dat stelling niet houdbaar is
Voorstander	Conclusiebeurt	standpunt voorstanders herhalen argumentatie samenvatten concluderen dat stelling houdbaar is

besluit, maar ook over het achterliggende probleem. Waarom is het nieuwe beleid nodig? Zo kan de or beoordelen of hij zich kan vinden in de probleemanalyse van de bestuurder. Als de or een andere analyse maakt van het probleem, dan is het zijn verantwoordelijkheid om dit aannemelijk te maken, bijvoorbeeld met een eigen onderzoek. Van een probleem kan vervolgens worden gezegd:

1. er is een probleem
2. het probleem is ernstig
3. het probleem is inherent aan het huidige beleid.

We noemen dit geschilpunten. Or en bestuurder kunnen over elk van deze drie vragen een geschil hebben. Als het probleem volgens de or niet ernstig genoeg is, spijt het debat zich toe op de vraag hoe ernstig het probleem is, hoe dat is vast te stellen en of dat nieuw beleid tot gevolg moet hebben. Een ernstig probleem hoeft niet veroorzaakt te worden door het huidige beleid. Het naleven van bestaande afspraken of het intensiveren van het huidige beleid kunnen misschien het probleem net zo goed verhelpen. Overigens spreken we bij het missen van belangrijke voordelen voor de onderneming ook van een 'probleem'. Dus als een bestuurder via een reorganisatie kosten wil besparen, is het probleem: als we deze reorganisatie niet doorvoeren, missen we belangrijke kostenbesparingen.

Uitbreiden geschilpunten

Zijn bestuurder en or het eens over het probleem, dan is de vraag of de or met het voorgestelde beleid instemt. We breiden het

schema met drie geschilpunten uit:

1. het voorgestelde beleid is uitvoerbaar
2. het voorgestelde beleid is doeltreffend
3. het voorgestelde beleid kent meer voordelen dan nadelen.

Een plan dat niet uitvoerbaar is, krijgt een negatief advies. Aan de or de taak aan te tonen dat het beleid niet haalbaar is. Maar ook al is het in principe uitvoerbaar, dat wil nog niet zeggen dat het doeltreffend is. Een uitvoerbaar integriteitsbeleid is geen garantie dat alle medewerkers zich integer gedragen. Als de or twijfelt aan de doeltreffendheid, moeten de argumenten vooral daar op gericht zijn. Bij het zoeken naar het belangrijkste geschilpunt voor het debat, redeneren we van boven naar beneden. Er zit een bepaalde logische volgorde in de standaardgeschilpunten. Als or en bestuurder het al niet eens worden over het probleem, is het nutteloos over oplossingen te praten. Omgekeerd geldt dat als de or met zijn bestuurder over het voorgenomen besluit in debat gaat, de bestuurder er van mag uitgaan dat ze het probleem delen. Een gedegen beleidsvoorstel bevat een antwoord op alle zes standaardgeschilpunten. Ook voor een initiatiefvoorstel van de or geldt dat. In een debattraining leer je effectief met deze standaardgeschilpunten te werken. Zowel vanuit de rol van voorstander die een voorstel moet doen, als vanuit de rol van tegenstander die over het probleem of over de oplossing twijfel dient te zaaien. Door de strikte vorm richt het debat zich meteen op de hoofdpunten: niet relevante argumentatie straft de andere partij af.

Overtuigend zijn

In een debat is bovendien zichtbaar dat op twee manieren overtuigd wordt. In de eerste plaats door goede argumenten en een duidelijke onderbouwing daarvan. In de tweede plaats doordat de persoon ook persoonlijk overtuigt, dus als je ziet dat het oprecht is wat hij of zij zegt. In een debattraining leer je dat het onvoldoende is alleen je eigen, goed onderbouwde standpunt op een aantrekkelijke manier te presenteren. Pas als je contact zoekt met de anderen, hen op wezenlijke punten weet te raken, gaat een debat leven. Een debattraining leert je waar je sterke kanten zitten in het overtuigend zijn en hoe je verder kunt groeien.

Een debat is overigens voor meer doeleinden geschikt. Je kunt het ook inzetten om een probleem te verkennen: welke kanten zitten er aan, welke belangen zijn het grootst, wat is de beste insteek? Het gaat er dan om een slag te maken in de inhoudelijke bespreking van een onderwerp, zoals een debat met de achterban over het nut van de or of met het MT over een beleidsvraagstuk. ■

Reactie na een debattraining

Randstedelijke Jeugdzorginstelling:

“Wat ik aardig vind aan het debat als vorm is dat je scherp krijgt waar je eigen argumentatie ligt en dat je ook heel sterk de argumentatie van de ander leert zien. Je ziet dat het in het debat gaat om hoe je bij de ander de juiste snaar weet te treffen. En dat blijkt ook enorm lastig. Meestal worden argumenten extra aangedikt of met veel humor gebracht. Maar om te overtuigen moet je de ander raken. Dat is de werkelijke kunst van het debat. En het moeilijke. Waar dat lukte, daar gebeurde wat. En heus niet alleen door mensen die gemakkelijk praten. Overtuigen gaat namelijk niet over praten, maar over raken.”

INFO

Dit artikel is gebaseerd op het boek 'Gloedvol debatteren voor ondernemingsraden', van Isaäk Mol en Johannes Kooistra. Alle citaten zijn daar uit afkomstig. Te bestellen via www.kluwershop.nl. Meer informatie over debattrainingen bij Stavoor, 0570-691650 of www.stavoor.nl