

Meer dialoog, minder debat

In een recent vraaggesprek sprak Kim Putters, directeur van het Sociaal Cultureel Plan Bureau, over de vele tegenstellingen in de samenleving en ook in de polder. Het lijkt steeds moeilijker om oplossingen voor deze tegenstellingen te vinden. Putters zegt in dat verband dat hij de samenleving “meer dialoog en minder debat” gunt. Een interessante uitspraak, die ook van toepassing is op arbeidsvoorwaarden en cao's

Veel cao-onderhandelingen vertonen kenmerken van een debat. Partijen zitten tegenover elkaar en proberen elkaar te overtuigen. Als een partij een niet helemaal juist argument gebruikt, wordt dat aangegrepen als een middel om het eigen gelijk te bevestigen. Uiteindelijk is het debat erop gericht om te winnen en veel minder om een oplossing voor een gedeeld probleem te vinden. Hoe anders gaat het bij een dialoog. Hier gaan partijen samen op zoek naar een oplossing van een vraagstuk. De oplossing staat centraal, niet het winnen, zoveel mogelijk binnen halen of eigen gelijk. Voor een dialoog is het van belang dat partijen elkaar door en door begrijpen. Cognitieve empathie noemt de filosoof Krznaric dat in zijn boek Empathie. De essentie van cognitieve empathie is kijken door de ogen van de ander naar een gedeeld vraagstuk. Het gaat er daarbij niet om dat je het eens bent met elkaar, maar dat je begrijpt wat de ander belangrijk vindt en vooral waarom.

Wat funest is voor een dialoog, zo blijkt uit jarenlange ervaring, zijn de inzetbrieven die sociale partners elkaar vaak bij aanvang van de cao-onderhandelingen toesturen. Het is een beproefd ingrediënt voor verstoorde verhoudingen en conflicten. Ze komen vaak over als wensenlijstjes van een ontevreden kind dat nog meer wil. Of de wensen terecht zijn, doet er dan al niet meer toe. De eerste indruk zet de (negatieve) toon. Daar komt bij dat het indienen van wensenlijstjes per definitie tot teleurstelling leidt. Immers, nooit alles zal te realiseren zijn. Maar elk punt kost wel tijd, energie en sommige gevallen negatieve emoties. Ik pleit er daarom ook voor de wensenlijstjes bij cao-onderhandelingen zo snel mogelijk af te schaffen. Het starten vanuit een gezamenlijke probleemanalyse, liefst zo breed

mogelijk en in de tijd vooruitkijkend, levert veel meer op. Partijen kunnen dan samenwerken aan creatieve oplossingen. Natuurlijk zijn er ook dan knelpunten. Maar die zijn er om opgelost te worden, het is partijen meestal hun eer te na geen antwoord te vinden op gezamenlijk vastgestelde vragen.

Het is in dit kader interessant even terug te kijken naar de cao-onderhandelingen in de publieke sector het afgelopen jaar.¹ Veel cao's kwamen met het nodige rumoer tot stand, met als bekendste voorbeelden de politie en het basisonderwijs, of werden in het geheel niet afgesloten (rechtelijke macht en defensie). Naast de sectoren waar de onderhandelingen stroef verliepen, staan er ook waar deze in goede samenwerking tot stand kwamen. Bij de gemeenten, provincies en het wetenschappelijk onderwijs was geen sprake van sociale onrust. In deze drie sectoren kozen sociale partners voor een ander proces om tot afspraken te komen. Door partijen is in alle gevallen veel aandacht besteed aan een gezamenlijke verkenning en formulering van de belangrijkste vraagstukken. Vervolgens is, op verschillende manieren, met breed samengestelde groepen werknemers, leidinggevend en onderhandelaars gezocht naar oplossingen. Deze co-creatie heeft blijkbaar geleid tot goed doordachte en breed gedragen oplossingen. Daarnaast is er tegelijkertijd veel aandacht geweest voor de uitvoering van de oplossingen. De gezamenlijke noemer bij deze drie processen is, dat geen sprake was van inzetbrieven met wensen en eisen.

Geschetste werkwijze biedt een basis voor echte dialoog en een oplossing met veel draagvlak. Zeker in situaties waarin partijen voor langere tijd met elkaar optrekken, is dit een constructieve manier voor het vinden van overeenstemming. Ik gun cao-partijen dan ook meer dialoog en minder debat.

Wilco Brinkman

Senior-adviseur HS Arbeidsvoorwaarden
Projectleider Arbeid & Techniek CAOP

1. W. Brinkman, Wat gebeurde er in 2017-2018 in 'cao-land' van de publieke sector?. White paper van De Albeda Leerstoel van de Universiteit Leiden en het CAOP. Leiden/Den Haag maart 2019